

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



“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L., DEL MUNICIPIO DE NUEVA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO”.

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:**

**Cornejo Gómez, Berenisse Lissette
Erazo Castillo, Laura Victoria
Salazar Pérez, Cesar Alexander**

**CG07016
EC09008
SP09026**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino Lic. José Luis Argueta Astillón
Secretaria General Dra. Ana Leticia Zavaleta De Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Tribunal Calificador

Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez
Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras (Docente Asesor)

OCTUBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo poderoso: Por estar siempre conmigo en mis momentos difíciles, gracias a ti Señor por tu grande amor y misericordia y darme fuerzas para salir adelante.

A mi amada madre: Ana Guadalupe Erazo Castillo, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quien debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica.

A mí querida abuela, Victoria Erazo por su amor y apoyo incondicional en todo momento.

Laura Victoria Erazo Castillo

A Dios: Por no abandonarme y demostrarme que soy una de sus hijas preferidas. Gracias por ayudarme a realizar una de mis metas y sobre todo la misericordia y fuerzas para seguir adelante.

A mis padres Vilma de Cornejo y José Alfredo Cornejo Y MIS HERMANOS: Por su amor y apoyo incondicional en todo momento y en mi carrera profesional. De ellos es este triunfo y para ellos todo mi agradecimiento.

Berenisse Lissette Cornejo Gómez

A DIOS TODO PODEROSO: Por brindarme la vida, buena salud, el conocimiento y entendimiento para terminar esta carrera.

A MIS PADRES: Jovita Pérez de Salazar e Israel Salazar Menjivar, por apoyarme incondicionalmente en todas las etapas de mi vida.

Cesar Alexander Salazar Pérez

A NUESTRO ASESOR: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras, por su disponibilidad de tiempo al compartimos sus conocimientos mostrando interés por la realización eficiente del presente documento.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L. Y MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS	1
1. Antecedentes del Cooperativismo en el mundo.	1
2. Inicios de cooperativismo en América.	2
3. Desarrollo de las cooperativas en El Salvador.	2
a. Periodo de 1896 a 1929.	2
b. Período de 1930 a 1949.	3
c. Período de 1950 a 1969.	3
d. Período de 1970 a 2016.	3
4. ¿Qué es el cooperativismo?	4
5. ¿Qué es una cooperativa?	5
6. Importancia de las cooperativas.	5
7. Objetivos fundamentales de las Cooperativas.	6
B. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.	6
1. Antecedentes históricos	6
2. Descripción de los productos ofrecidos por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.	7
3. Perfil de los asociados	8

4. Generalidades y estructura organizativa de la Cooperativa	9
5. Entorno.	10
a. Geográfico	10
b. Económico	10
c. Social	10
6. Cumplimiento de los deberes que le corresponden como Asociación según Marco Legal.	11
C. MARCO LEGAL.	12
D. GENERALIDADES DE LOS MODELOS.	13
1. Modelos de gestión.	13
a. Importancia de un modelo de gestión	14
b. Objetivos de un modelo de gestión.	14
E. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.	15
1. Conceptualización de la administración.	15
2. Importancia de la administración.	17
3. Principios generales de La administración.	17
4. Proceso administrativo.	19
F. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	27
1. Conceptualización:	27
2. Objetivos de la gestión administrativa.	28
3. Importancia de la gestión administrativa.	28
4. Planificación estratégica.	29
a. Definiciones.	29
b. Análisis interno y externo en la planeación estratégica.	30
c. Análisis FODA.	31
5. Manual.	32
G. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN FINANCIERA.	32
1. Definiciones.	32
2. Importancia de la gestión financiera.	33

3. Funciones de la gestión financiera.	33
4. Insumos para el análisis financiero.	33
a. Costos de producción.	33
b. Estados financieros.	34
5. Punto de equilibrio	34
6. Análisis e interpretación de estados financieros.	36
a. Métodos de análisis:	37
1) Método comparativo o de variaciones (aumento o disminuciones).	38
2) Método de tendencias de razones simples.	39
H. TOMA DE DECISIONES.	44
1. Definiciones.	44
2. La influencia de la toma de decisiones.	45
3. Modelos de la toma de decisiones.	45

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN
CHACÓN DE R.L.

A. IMPORTANCIA.	47
B. OBJETIVO GENERAL.	47
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	48
1. Método de investigación.	48
2. Tipo de investigación.	48
3. Diseño de la investigación.	48
4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.	49
a. Técnicas.	49
b. Instrumentos.	50
5. Fuentes de información.	50
a. Primarias.	50
b. Secundarias.	51
6. Ámbito de la investigación.	51
7. Unidades de análisis.	51
8. Determinación de universo y muestra.	51
a. Universo.	51
b. Muestra.	52
c. Censo.	52
9. Procesamiento de la información.	53
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.	53
1. Fines que persigue la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.	53

2. Descripción de los productos ofrecidos por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.	54
3. Filosofía actual: Visión, Misión.	55
4. Cumplimiento de objetivos y metas.	55
5. Desarrollo y funcionamiento actual de la Asociación.	56
6. Identificación de las necesidades de la Asociación.	57
7. Diagnóstico de la situación actual sobre la administración.	58
a. Conocimientos de la Asociados y trabajadores sobre la administración.	58
b. Gestión administrativa.	59
c. Administración financiera.	59
8. Análisis interno.	60
a. Clientes.	60
b. Proveedores.	60
c. Competidores.	60
9. Análisis del Ambiente Externo.	61
a. Factor social.	61
b. Factor político.	61
c. Factor legal.	62
d. Factor tecnológico.	62
e. Entorno ecológico.	63
10. Análisis FODA.	64
a. Fortalezas.	64
b. Oportunidades.	65
c. Debilidades.	66
d. Amenazas.	67
11. Análisis Financiero.	70
a. Métodos de tendencias de razones simples.	70
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78

CAPITULO III

“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.”

A. IMPORTANCIA.	80
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	81
C. PLANEACIÓN	81
1. Filosofía Organizacional Propuesta	81
a. Misión.	82
b. Visión.	83
c. Valores.	84
d. Principios.	85
e. Objetivos de la Asociación Cooperativa.	86
f. Políticas.	87
g. Estrategias.	89
h. Reglas.	89
i. Procedimientos.	90
j. Programas.	90
D. ORGANIZACIÓN	91
1. Importancia de la Organización en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.	91
2. Estructura orgánica propuesta.	91
E. INTEGRACIÓN DE PERSONAL.	93
F. DIRECCIÓN.	94
G. CONTROL.	94
1. Asesoría Contable Administrativa.	95
2. Contabilidad.	95
3. Auditoria.	95

4. Producción.	95
H. GESTIÓN FINANCIERA.	96
1. Insumos.	96
a. Costos de operación.	96
b. Balance general.	103
c. Estado de resultado .	104
2. Punto de equilibrio.	105
3. Análisis e interpretación de estados financieros.	107
a. Método de tendencias de razones simples.	108
b. Método de variaciones.	113
4. Evaluación de la rentabilidad.	119
5. ACCIONES CORRECTIVAS.	121
a. Reducción de costos.	121
b. Alternativas de Financiamiento	123
c. Crecimiento	124
I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	127
1. Objetivos	127
2. Actividades de Realizar.	127
J. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	132

RESUMEN

La presente investigación nace de la necesidad de incorporar a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L., del municipio de Nueva Concepción, departamento Chalatenango, un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para que facilite la toma de decisiones ya que poseen limitados conocimientos administrativos financieros para llevar a cabo el proceso de Planificación, Organización, Dirección, Integración y Control y la sostenibilidad tanto administrativa como operativa.

Para efectos de minimizar las deficiencias administrativas-financieras que muestra la Cooperativa, se ha diseñado la presente propuesta que tiene como objetivo: Diseñar un modelo de gestión administrativo financiero que facilite la toma de decisiones en la Asociación.

Para la realización de la investigación se describió, analizó e interpretó la situación problemática que acontece en la Cooperativa. En la elaboración del Diagnóstico Administrativo-Financiero se utilizaron diferentes técnicas: encuesta, entrevista y observación directa; e instrumentos: cuestionario, guía de entrevista y lista de cotejo, que permitieron recabar la información y posteriormente se procesó la información.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones que surgieron están:

Conclusiones:

- Inexistencia de un manejo inadecuado a nivel administrativo y financiero en la Asociación, provocado por la ausencia de manuales.
- Bajo conocimiento de alternativas de financiamiento y bases para obtener crédito.
- La tendencia del nivel de ganancias ha venido en descenso.

Recomendaciones:

- Implementar manuales Administrativos y Financieros.
- Evaluar diferentes alternativas de financiamiento.
- Revisar los precios de venta, niveles de activos fijos, monto de los gastos operativos, y el costo de las fuentes de financiamientos, a fin de corregir la baja rentabilidad obtenida.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas desempeñan un papel fundamental de la mejora en la reducción de la pobreza, la mejora de seguridad alimentaria y la creación de puestos, oportunidades de trabajo, empleo y generación de ingresos, como actividad productiva pretenden ser eficaces, eficientes y rentables tanto social como económicamente, es consecuente analizar bajo la perspectiva de un sistema e incorporar el conocimiento de los fundamentos administrativos, como arte y ciencia, permitiendo estructurar una organización de la mejor manera, tal que los objetivos planteados por esta sean alcanzados, una de sus principales funciones de toda organización es contar con un modelo de gestión administrativa y financiera .

Se presenta un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero aplicado a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L., del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango, el cual tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión administrativo financiero que facilite la toma de decisiones.

La implementación de la presente propuesta es de beneficio a las autoridades que administran la asociación, al personal administrativo, operativo y la comunidad Buena Vista.

La siguiente propuesta se desarrolla en tres capítulos para una mejor comprensión del lector.

En el primer capítulo se presentan las generalidades de la Asociación Cooperativa y un Marco Teórico de referencia en el cual se fundamenta la propuesta.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico de la situación actual del proceso de toma de decisiones de la Asociación, en el cual se detallan la metodología de la investigación, análisis administrativo y financiero actual, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido de los resultados de la investigación.

El tercer capítulo contiene la propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que facilite la toma de decisiones en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria

Juan Chacón de R.L., que comprende los diseños de herramientas administrativas en la planificación, organización, dirección, Integración y control y de gestión financiera. Así como también Acciones Correctivas y la propuesta de un plan de implementación de dicho modelo. Finalmente se presenta la bibliografía consultada y los anexos para una mejor comprensión del documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L. Y MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES.

A. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS.

1. Antecedentes del cooperativismo en el mundo.

El Cooperativismo tiene sus orígenes desde tiempos antiguos. Se tiene registro desde que los egipcios se organizaban para vender sus artesanías, los chinos y griegos se organizaban en Cooperativas de Ahorro y Préstamo.¹

Los hechos más importantes en el desarrollo del cooperativismo, se pueden resumir en los siguientes:

- b. La palabra cooperación fue usada por primera vez por el inglés Robert Owen en 1821, siendo uno de los precursores del cooperativismo.
- c. La cooperación moderna organizada nace en 1844, con la organización de la primera cooperativa de consumo por los 28 tejedores de Rochdale, Inglaterra.
- d. Las ideas de la cooperación se extendieron por los mismos años en Francia por Charles Fourier.
- e. En Alemania en el año 1848 dos hombres que buscaron solución a los problemas económicos de los artesanos y agricultores, fueron Franz Hermann Schulze-Delitzsch y Friedrich Wilhelm Raiffeisen.
- f. En Italia en 1865 Luigi Luzzatti promovió cooperativas de ahorro y crédito y estableció la Responsabilidad Limitada.

¹ Fuente: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), 1986.

2. Inicios del cooperativismo en América.

El interés por conocer los resultados del cooperativismo llevó a Europa al periodista canadiense Alphonse Desjardins quien a su regreso a Canadá en el entonces pueblo de Lévis cerca de Québec fundó la primera cooperativa de ahorro y préstamo.²

Edgard A. Filena, hombre adinerado al conocer lo que hacía Desjardins en el Canadá, le pidió que llegara a Estados Unidos a la Parroquia de Santa María en Manchester Estado de New Hampshire, a organizar la primera cooperativa de ahorro y crédito. Filena invirtió su fortuna en promover el cooperativismo en Los Estados Unidos. A él se debe la organización de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Préstamo.

Las ideas del cooperativismo se han extendido por toda Latinoamérica en tal forma que al 2016 no hay nación donde no esté organizado el cooperativismo.

3. Desarrollo de las Cooperativas en El Salvador.³

Las etapas de desarrollo de las cooperativas en El Salvador se describen de la siguiente manera:

a. Periodo de 1896 1929.

Este período coincide con el Estado Liberal Clásico o no intervencionista, el cual se caracteriza por la falta total de una política definida hacia el Cooperativismo. En este período hay una falta total de apoyo del sector público a este tipo de organizaciones, como se demuestra por el número de cooperativas que se forman durante este periodo. El Estado únicamente se limita a la promulgación de algunas normas legales que regulan la creación y funcionamiento de las Cooperativas.

Es así como en 1904 se Organiza la primera Cooperativa de Zapateros en San Salvador. A pesar de que fue la primera no se tiene mayores datos de ella; pero su composición

² Fuente: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), 1986, página 6.

³ Fuente: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), 1986.pág. 15

artesanal, refleja el contenido Socio – Económico de la época. En 1917 se constituye la “Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados”, tampoco se tiene datos de esta cooperativa solamente se sabe que existió.

b. Período de 1930 a 1949.

El Estado a partir de la década de 1930 abandona su neutralidad económica y social, obligado por eso es que definen y dicta medidas regulatorias, que salen del marco legal de la Constitución Política de 1886. Es así como el Estado favorece en alguna medida, el desarrollo de las cooperativas, en especial aquellas formadas por pequeños y medianos productores agrícolas.

c. Período de 1950 a 1969.

Se promulga la Constitución Política de 1950 y el Estado inconstitucionaliza la intervención, convirtiéndose en promotor del desarrollo económico y social, coincidiendo con el rol de desarrollo que adoptan los Estados Unidos, con el Programa “Alianza para el Progreso”. Es en el período de 1950 a 1969 que el cooperativismo tiene más auge a pesar de todas las limitaciones e insuficiencias que se presentan.

Uno de los hechos más relevantes en el período es la aprobación por la Asamblea Legislativa de la “Ley General de Asociaciones Cooperativas” y la “Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo” aprobándose el siguiente año “El Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas” y el 8 de mayo de 1972 el “Reglamento Interno del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo”.

d. Período de 1970 a 2016.

Con la aprobación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador y la creación del Instituto de Fomento Cooperativo, se propicia un auge en el fenómeno y creación de Asociaciones Cooperativas en el país. En el período de 1970 a 2016 el Estado impulsa varias reformas, siendo la de más impacto en el movimiento cooperativo la Reforma Agraria. La cual hace sujetos de adjudicación de las tierras expropiadas a las Cooperativas

Agropecuarias, las que son integradas por los mismos trabajadores asalariados de las haciendas expropiadas.

En el lapso de tiempo de 1970 a 2016 la oportunidad misma, propicia el apareamiento de diferentes formas de promover la formación de cooperativas. Frente a este fenómeno el auge del movimiento, carece de los elementos de juicio sufrientes para ver a futuro sus resultados. Sin embargo con la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, se inició un gran auge en el cooperativismo.

4. ¿Qué es el cooperativismo?

- “Es una forma organizada y sistematizada de cooperar. Y está regida por principios cooperativos”.⁴
- “Es un modo de vivir; es una filosofía de la vida, un conjunto de procesos y procedimientos del comportamiento y un conjunto de principios fundamentales que sirven de guía al individuo y a la sociedad”.⁵
- “Término que permite designar a aquel movimiento social, doctrina, que propone, promueve, la cooperación de sus seguidores o integrantes a nivel social y económico, para conducir a quienes producen a que logren un beneficio considerado a la hora de la satisfacción de sus necesidades”⁶

Cooperativismo es: un conjunto de procesos y procedimientos del comportamiento de la filosofía de la vida o movimiento social, que promueve la cooperación de sus seguidores integrantes a nivel social y económico para de esta manera conducir a quienes producen a que logren un beneficio considerado a la hora de la satisfacción de sus necesidades.

⁴ COOPERATIVISMO, Libro pdf.

⁵ Emory S. Bogardus, Principios y problemas del cooperativismo, Libreros mexicanos unidos, México, 1964. Pág. 19.

⁶ COOPERATIVISMO, Libro pdf.

5. ¿Qué es una Cooperativa?

- “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.⁷
- “Son asociaciones de personas que organizan y administran empresas económicas con el objeto de satisfacer una gama de necesidades, se basan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de los asociados, atienden los intereses socioeconómicos de los mismos, pero solo en la medida en que dichos intereses coinciden, o por lo menos no se oponen a los intereses generales de la comunidad y son en su esencia universales.”⁸

Cooperativa: Es una organización de carácter privado fundada por un grupo de personas que representa y busca el interés para sus asociados por medio del servicio, producción, distribución y participación. Son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros.

6. Importancia de las Cooperativas.

“Las cooperativas desempeñan un papel fundamental en la reducción de la pobreza, la mejora de la seguridad alimentaria y la creación de oportunidades de trabajo, empleo y generación de ingresos. Las Naciones Unidas proclamaron el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas para crear mayor conciencia sobre la importante contribución de las cooperativas al desarrollo socioeconómico mundial y para fomentar el crecimiento y el fortalecimiento de las cooperativas en todo el mundo.

⁷ COOPERATIVISMO, Libro pdf.

⁸ María Jesús Vara Miranda, Análisis de las Cooperativas Asociado en Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, 1985, Pág. 22

7. Objetivos fundamentales de las Cooperativas.

El cooperativismo busca desarrollar al hombre, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo, para ello se fija objetivos los cuales son:

- Lograr mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, clientes y de la comunidad.
- Fomentar el desarrollo sostenible de la cooperativa mediante la integración económica y social de asociados, clientes e instituciones nacionales e internacionales.
- Promover el desarrollo del recurso humano operativo y directivo.
- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo mediante la integración a nivel local, nacional, regional e internacional.
- Estimular el ahorro sistemático en aportaciones y depósitos.
- Brindar a todos los clientes que cumplan con las obligaciones de la cooperativa, todo tipo de crédito en condiciones competitivas.

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.⁹

1. Antecedentes históricos:

La Cooperativa Juan Chacón, se fundó como tal entidad en el año 1995 a raíz de la reinserción de 36 Excombatientes a la vida civil e incorporación a la actividad productiva de El Salvador. Con el objetivo de mantener un nivel de organización y ofrecer una mejor calidad de vida a los asociados y al núcleo familiar.

La Cooperativa inició trabajando con el apoyo de la Federación de Asociaciones de Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador de R.L. (FEDECOOPADES), para la realización de los trámites de legalización y capacitación en cooperativismo, y también

⁹ Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

brindándoles créditos junto con el Sistema de Ahorro y Crédito (COFICOLES) de Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES) y posteriormente el Ingenio la Cabaña, para la ejecución de los proyectos. En los primeros años se enfocó principalmente al cultivo de la caña de azúcar y luego el cultivo de arroz.

La Cooperativa ha logrado ser reconocida a nivel internacional y en 1997 con un acuerdo entre la Confederación Internacional formada por 17 organizaciones no gubernamentales (OXFAN) Inglaterra y CORDES como mediador y como referente en el país. OXFAN de Inglaterra brindó su contribución para la implementación de los proyectos en los rubros de ganadería y Apicultura, también apoyo en el área administrativa, técnica y de forestación en la comunidad.

En el año 2005 se recibió apoyo del Programa de Reconstrucción y Modernización Rural (PREMODER), un organismo gubernamental que invierte fondos de cooperantes internacionales como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), este apoyo consistió en formulación del proyecto de tilapia y camarón de agua dulce el cual se comenzó a ejecutar en el 2006 con el tendido de una línea primaria para el proyecto de ampliación de 6 estanques, construcción de 2 bodegas, un mini restaurante y la compra de equipos de trabajo como trasmallos para pesca y equipos para la elaboración de alimentos. La Cooperativa genera de 15 a 20 empleos directos diarios en los diferentes rubros.

Al año 2016 la Cooperativa está conformada por 28 Asociados a partir de ahí se viene eligiendo estos cuerpos directivos cada 3 a 6 años.

2. Descripción de los productos ofrecidos por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

▪ Caña de Azúcar:

El proceso productivo se inicia con la preparación del terreno, etapa previa de siembra de la caña. Una vez madura la planta, las cañas son cortadas y se apilan a lo largo del campo, de

donde se recogen a mano, se atan en haces y se transportan a las bodegas de la Cooperativa, este proceso se llama temporada de mantenimiento y se desarrolla de noviembre a marzo. Posteriormente la temporada de cosecha es de abril a mayo, donde la caña es transportada al campo de revisión, se vende a Ingenio La Cabaña, el producto se vende en bruto, la producción anual es de 3,800 toneladas.

- **Leche:**

La obtención de ese producto está relacionada con la crianza exclusivamente de vacas; se inicia al momento del parto de la vaca. Este producto se obtiene con la más alta calidad a través de los cuidados ganaderos, tales como: la alimentación restringida, y alternada bajo un sistema semi-intensivo, control de plagas, etc.

La producción de leche es de 750 botellas diarias, con un precio unitario de \$0.44

- **Miel:**

La miel está compuesta esencialmente de diferentes azúcares, sobre todo de fructosa, glucosa y otras sustancias, como ácidos orgánicos, enzimas y partículas sólidas derivadas de su recolección.

El año de mantenimiento del producto tarda seis meses, se cosecha a partir de noviembre, para ser vendida en diciembre, la producción anual es de 43 barriles al año. La miel es vendida a: Grupo VAPE y Asociación Cooperativa de Producción, Comercialización, Acopio, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA).

3. Perfil de los asociados:

Los asociados de la Cooperativa Juan Chacón, comprenden excombatientes reinsertados a la vida civil y en general aquellas personas que se identifican con el modelo de negocio agropecuario para desarrollar la economía del cantón Los Chilamates, departamento de Chalatenango.

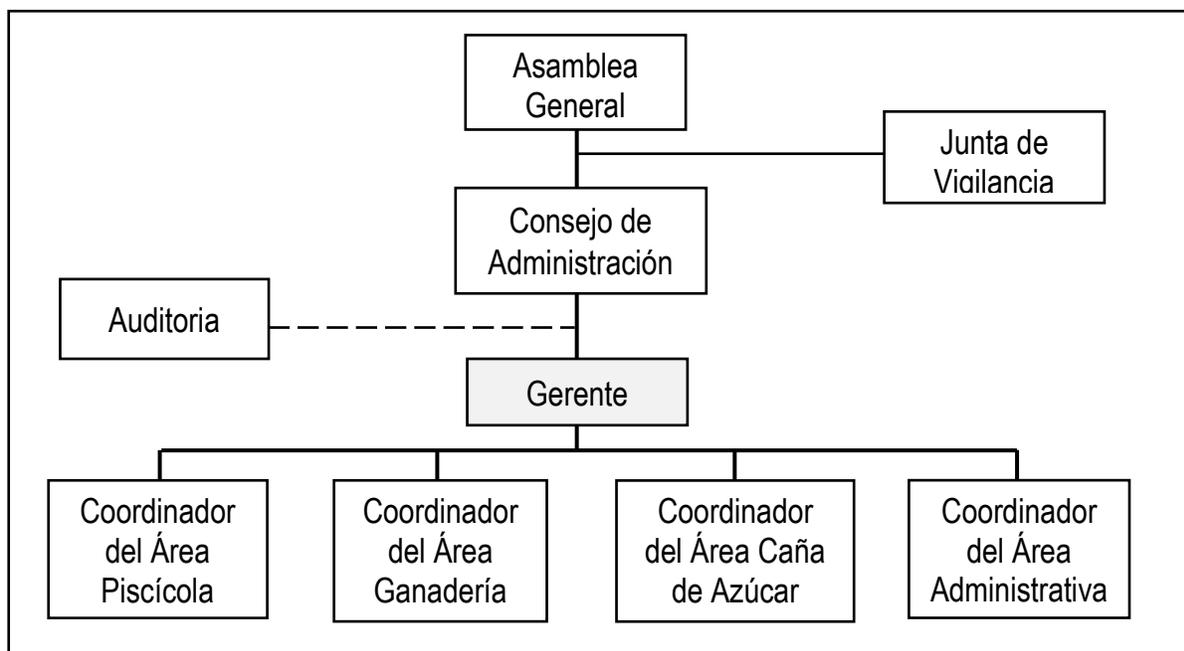
4. Generalidades y estructura organizativa de la Cooperativa.¹⁰

Ubicación: A un kilómetro de la carretera a Nueva Concepción sobre la calle al cantón Los Chilamates, con buen acceso vehicular, Nueva Concepción, Chalatenango.

Generalidad operativa: La Cooperativa cuenta con una extensión de 100 manzanas (MZ) de tierra, 4 rubros los cuales están diversificados de la siguiente forma: caña de azúcar, ganadería, apicultura; y piscicultura; cuenta con 60 MZ cultivadas de caña, 35 MZ para el área de ganadería y 5 MZ para el cultivo de tilapia de agua dulce, un hato de 125 cabezas de ganado de leche, se cuenta con un establo con capacidad de mejora a futuro, 600 Colmenas, que producen un total de 50 barriles de miel.

ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.

FIGURA No. 1



Fuente: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

¹⁰ Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

5. Entorno.

a. Geográfico:

Comunidades cercanas: La Labranza, Lotificación San Francisco, Caserío Metayate, Cantón Los Chilamates, Colonia la Esperanza y Colonia Buena Vista.

Rutas de buses:

- Interdepartamental: 141 de San Salvador – Chalatenango
- Rural: 635 de Nueva Concepción – Cantón Los Chilamates

b. Económico:

Competencia cercana:

- Asociación Cooperativa de Producción Agraria TEPEAGUA, R. L.
- Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria LOS CHILAMATES, R.L.
- Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria PAÑANALAPA, R.L.
- Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria LAS GUARAS, R.L.

Proveedores:

AGRINTER: Insumos y productos agrícolas, Agroservicio El Milagro y Agroservicio El Portillo.

c. Social:

Ayuda de otras organizaciones, programas y ONG's:

- Federación de Asociaciones de Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador de R.L. (FEDECOOPADES).
- Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES).
- Ingenio la Cabaña.

- Programa de Reconstrucción y Modernización Rural (PREMODER).
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA).

Clientes:

- Ingenio La Cabaña: Compra la caña de azúcar en bruto.
- VAPE: Compra la miel de abeja en panelas.
- Asociación Cooperativa de Producción, Comercialización, Acopio, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA): Compra la miel de abeja en panelas.
- Ganadera de la Zona Norte: Compra la leche.

6. Cumplimiento de los deberes que le corresponden como asociación según marco legal.

La Asociación está regida principalmente por sus estatutos legales, Constitución de la República de El Salvador y la Ley General de Asociaciones Cooperativa; los cuales debe cumplir para que ésta sea una asociación eficiente y comprometida con los trabajadores y las comunidades.

Es por ello que después de analizar las opiniones de los asociados y trabajadores se tiene que la Asociación está cumpliendo dichos deberes, pues siempre hay un entrenamiento para cada uno de los trabajadores con respecto a los productos que la Cooperativa produce. También de los que debe de cumplir los cuales son:

Según el artículo 10 de los Estatutos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Juan Chacón” de R.L.:

- a) Aportar su trabajo personal en forma responsable y directa y pagar su aporte social.
- b) Asistir con puntualidad a las sesiones de asamblea general.
- c) Desempeñar los cargos para que fuere electos o nombrados con responsabilidad, eficiencia y honorabilidad y cumplir con las comisiones que se les encomiende.

- ch) Contribuir con su esfuerzo personal al desarrollo y perfeccionamiento de la cooperativa.
- d) Abstenerse de acciones u omisiones que puedan afectar la armonía, la estabilidad económica o financiera, las actividades, los intereses o el prestigio de la cooperativa.
- e) Conservar los bienes de la cooperativa y procurar que se incremente los activos de la misma.
- f) Responder por las obligaciones y pérdidas de la cooperativa con el total de su aportaciones y derechos derivados de si calidad de asociados.
- g) Cumplir y vigilar porque se cumpla lo dispuesto en las leyes, reglamentos, los estatutos y los acuerdos tomados por los órganos de gobierno de la cooperativa.

No obstante, uno de sus deberes el cual es conservar los bienes de la Cooperativa y procurar que se incremente los activos de la misma, estas no se están realizando desde hace un tiempo atrás, ya que la Asociación cuenta con una disponibilidad de obtener un préstamo para comprar nueva tecnología y maquinaria que le puede aportar a la mejora de la producción de cada uno de sus productos.

C. MARCO LEGAL.

La Cooperativa Juan Chacón está regulada por los siguientes instrumentos legales:

- Constitución de la República de El Salvador
- Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento.
- Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones de Cooperativas de Producción Agropecuaria.
- Reglamento Regulator de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.
- Estatutos de La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Ver Anexo 1, artículos de la Constitución, Leyes, Reglamentos y Estatutos que rigen el actuar de la Asociación.

D. GENERALIDADES DE LOS MODELOS.

Jefferson de la Torre; dice: un modelo: Es un fenómeno observable, que existe en el mundo real y que se va a representar para exhibirlo o analizarlo.¹¹

La creación de un modelo para la Asociación Cooperativa Juan Chacón, le permitirá representar un esquema del cómo quiere que se encuentre la organización en el futuro, basado en el estudio y análisis de la situación actual, es decir, que mejoras o correcciones se pueden aplicar a su estructura, direccionamiento y control, el mismo que le permitirá comparar y verificar cuán óptimo será luego de su aplicación en los procedimientos administrativos y financieros, solamente con el enfoque de alcanzar un mejoramiento en todos sus ámbitos.

1. Modelos de Gestión.

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

¹¹ Jefferson de la Torre, Diseños de Sistemas Administrativos y de Servicios, Editorial CODEU Tecnología Educativa, 2007. Pág. 7.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser publicados en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

En la Cooperativa esta herramienta proporcionará un camino a seguir sistemático y racional, es decir, tendrá la facilidad de observar los procedimientos administrativos que se mantienen en la entidad, los cuales les permitirán tomar decisiones con efectividad, y de la misma manera colaborará en realizar correctivos necesarios si la situación lo amerite, con la finalidad de obtener una mejora continua.

a. Importancia de un Modelo de Gestión.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y calidad en la producción de los productos en la entidad que los ejecuta. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en los productos ofrecidos. Considerando los beneficios anteriores, se presentará una propuesta de aplicación del Modelo de Gestión Administrativa diseñado para la Asociación Cooperativa Juan Chacón.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permitirá agilizar la circulación de información o documentos, obteniéndose una mayor eficacia en los productos ofrecidos.

b. Objetivos de un Modelo de Gestión.

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de

los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un modelo de gestión administrativo propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, como personal y material.

E. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN.

1. Conceptualización de la Administración.

La administración: Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.¹²

Administración como ciencia y arte: La práctica de la administración, es un arte; y al conocimiento organizado que le sirve de fundamento, se le puede llamar ciencia.

Definición Etimológica de la Administración: La palabra “Administración” proviene del latín y se conforma del prefijo “ad” que significa “dirección” y de “minister” que significa “sirviente o subordinado”.

La “Administración” se define como la “Función que se desarrollara bajo el mando de otro”.¹³

Algunos autores definen el concepto de “Administración” de la siguiente forma:

¹² Harold Koontz; Heinz Wehrich, Administración una Perspectiva Global, 12° Ed. México, MX; MC GRAW HILL, 2004, ISBN: 970-10-3949-1 (Pág. No. 6)

¹³ Etimología de la Administración, Administración (En línea) 1° Ed. México, MX

Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.¹⁴

Chiavenato Idalberto, “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.¹⁵

Henry Fayol: (Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.¹⁶

Hitt Michael, Black Stewart y Porter, “Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.¹⁷

Stoner, James: “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.”¹⁸

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, sistematizando las reglas para planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo y el uso de los recursos para lograr las metas y objetivos propuestos.

Una administración eficiente en la Cooperativa le facilitara formar actividades indispensables en la organización que le permita involucrarse directamente con todos los recursos directos e indirectos, conocer que es lo que posee, ya que una buena administración constituirá la

¹⁴ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas teoría y práctica, primera edición pág. 26.

¹⁵ Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

¹⁶ IDEN

¹⁷ Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

¹⁸ Stoner, James A.F.R. Edward Freeman y otros Administración 6a Edic. Prentice Hill, México 1996 pág. 7.

permanencia y competitividad de la entidad en el mercado, ya que involucrará técnicas y procesos que lograrán mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo dando como resultado el ahorro de tiempo y costo.

2. Importancia de la Administración.

Es la que determina objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados, utilizando con eficacia los recursos; aplicando la planeación, organización, ejecución y control.

3. Principios Generales de La Administración.

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Los principios deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.

A continuación, se presentan los 14 principios de administración (según Henry Fayol):

a. División del trabajo:

Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.

b. Autoridad y responsabilidad:

En este punto, Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales.

c. Disciplina:

Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.

d. Unidad de mando:

Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes de un solo superior.

e. Unidad de dirección:

Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, este se relaciona con la diferencia del “cuerpo corporativo” y no con el personal.

f. Subordinación del interés individual al general:

Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.

g. Remuneración:

La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.

h. Centralización:

Sin usar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está centrada o dispersa”.

i. Cadena escalar:

Fayol concibe como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetaran cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.

j. Orden:

Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar”. Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.

k. Equidad:

La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.

l. Estabilidad de los empleados:

Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.

m. Iniciativa:

Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”.

n. Espíritu de Equipo:

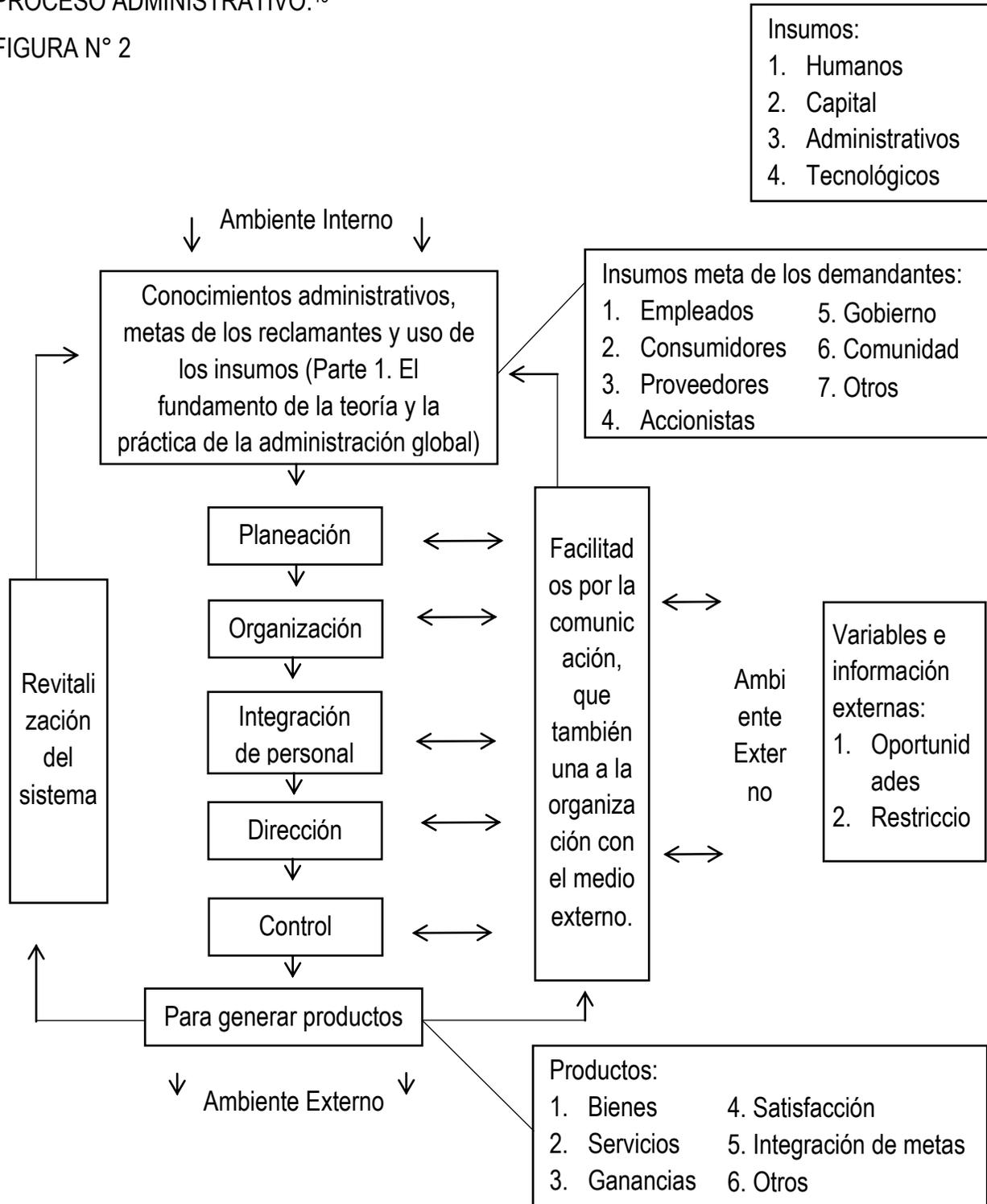
Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

4. Proceso Administrativo.

Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización.

PROCESO ADMINISTRATIVO.¹⁹

FIGURA N° 2



¹⁹ Harold Koontz; Heinz Wehrich, Administración una Perspectiva Global. 12° Ed. México, Mex: MC GRAW HILL, 2004

A continuación se describen las diferentes etapas del proceso administrativo:

1ª. Etapa del Proceso Administrativo: PLANEACIÓN.

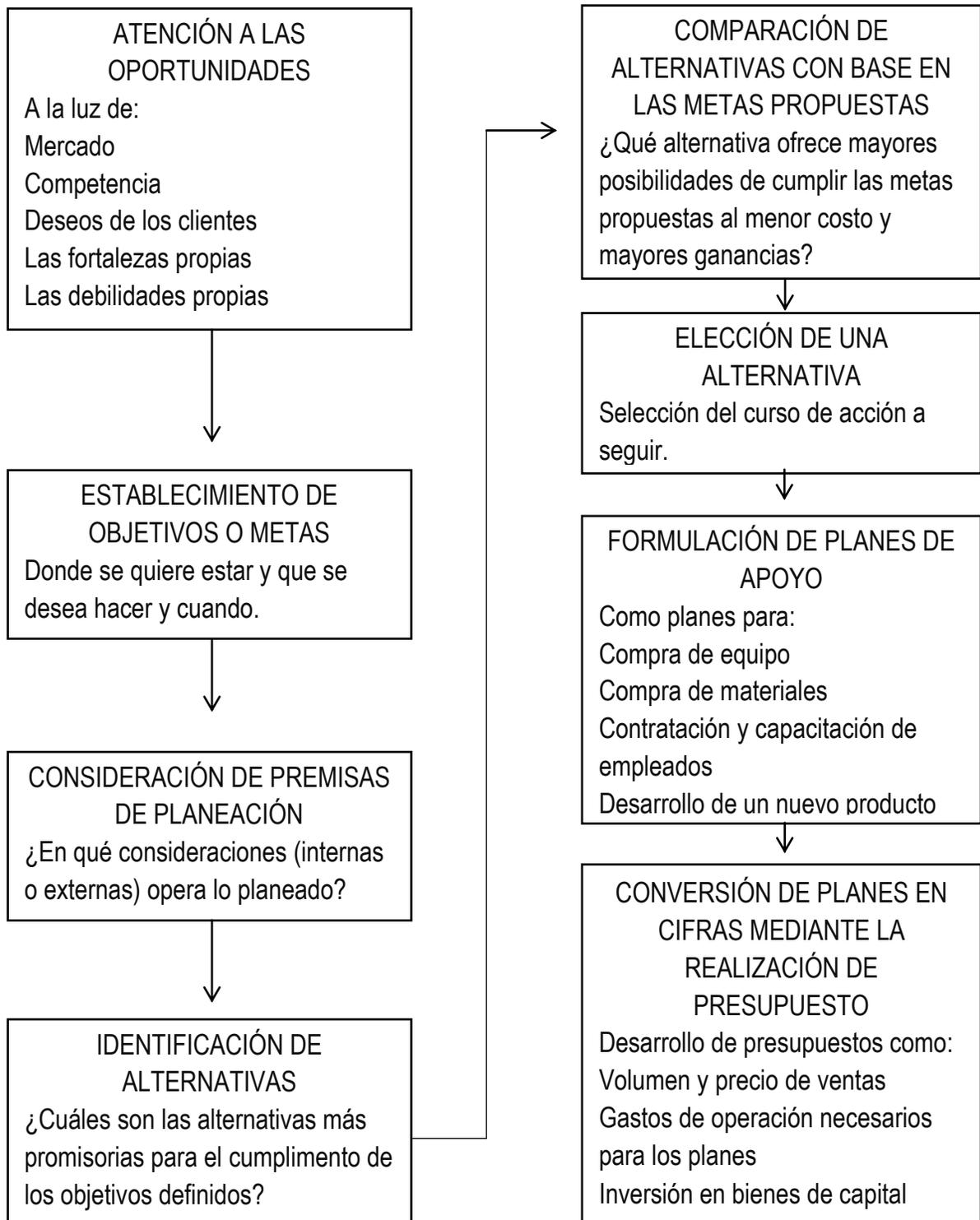
Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos. Requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

La planeación implica los diferentes planes, los cuales se pueden clasificar en:

- 1) **Misión o propósito:** Se identifica la función, tarea básica de una empresa, institución o de una parte de esta.
- 2) **Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- 3) **Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- 4) **Políticas:** Son enunciados, criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones-
- 5) **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- 6) **Reglas:** En ellas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- 7) **Programas:** Son los conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaturas de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- 8) **Presupuesto:** Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

PASOS PARA LA PLANEACIÓN.²⁰

FIGURA N° 3



²⁰ HAROLD KOONTZ; HEINZ WEIHRICH, Administración una Perspectiva Global. 12° Ed. México, MX: MC GRAW HILL, 2004.

La planeación se desarrolla a partir de la atención de las oportunidades, las cuales permiten definir objetivos y metas claras orientadas, las cuales a su vez dan origen a la planeación e identificación de alternativas posibles para el cumplimiento de lo proyectado; es a partir del análisis y elección de la alternativa a seguir, que se formulan los planes de apoyo y estos a su vez se transforman en presupuestos.

2ª. Etapa del Proceso Administrativo: ORGANIZACIÓN.

La organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo nivel organizacional) y vertical (oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

Tipos de Organización:

- a) Organización formal: Se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente.
- b) Organización informal: Es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

Para que la función organizacional se ponga en práctica y proporcione significado a los individuos, esta debe constar de:

- Objetivos verificables.
- Claridad de los principales deberes o actividades.
- Área discrecional o de autoridad para que la persona ejerza una función determinada y sepa que hacer para cumplir con las metas.

Propósitos de La Organización.

La organización de los recursos tiene como propósitos los siguientes aspectos:

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa, con eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura orgánica de la empresa.

Estructura Orgánica.

El propósito de la estructura es el de contribuir a crear un ambiente favorable para el desempeño humano, considerándose como un instrumento administrativo.

El reto de los gerentes es el de contar con una organización eficaz que esté acorde a las situaciones que prevalecen en las empresas, como el definir los tipos de labores y las personas indicadas para realizarlas.

Esta estructura debe estar ajustada con los objetivos y recursos como con el ambiente de las entidades. Teniendo como base, la eficiencia que se logra a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman parte de las empresas.

3ª. Etapa del Proceso Administrativo: INTEGRACIÓN PERSONAL

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo de candidatos como de empleados en funciones; a fin, de que pueden cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Dentro de la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en él se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización. A pesar de lo anterior, no es común encontrar un inventario de los recursos humanos disponibles, por lo que se vuelve indispensable el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección de personal a todo nivel.

Para que la selección de buenos resultados, la información sobre los candidatos, debe ser válida y confiable. Para cuestionar la validez de datos es preciso hacerse la siguiente pregunta: ¿Los datos miden efectivamente lo que se supone que deben medir? En el caso de la selección, la validez es el grado en que los datos predicen el éxito de un candidato como administrador. Asimismo la información debe contener un alto grado de confiabilidad, término que se refiere a la precisión y consistencia de las medidas.

En un proceso de **selección**, lo primero que se establecen son los criterios en base a los cuales se medirá el cumplimiento de los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo se pide al candidato llenar una solicitud. Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, se obtiene información adicional a través de las pruebas de aptitud para ocupar el puesto.

Una vez se ha seleccionado al recurso humano idóneo, debe llevarse a cabo el proceso de inducción y de los nuevos empleados. La **inducción** implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción, por medio del cual se explican las características de la compañía.

4ª. Etapa del Proceso Administrativo: DIRECCIÓN

La función de Dirección consiste en la manera de conducir el talento y el esfuerzo de las personas, para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo para el cumplimiento de las metas organizacionales. Su importancia radica en poner en práctica lineamientos establecidos en las fases de Planeación y Organización para lograr en los individuos, conductas deseadas que conlleve a la organización a una mayor productividad y crear un ambiente en el que prevalezca la comunicación.

Esta fase incluye cuatro aspectos claves, los cuales son:²¹

- “Cómo dirigir a las personas (Liderazgo).
- Cómo lograr su compromiso (Motivación).
- Cómo armonizar los distintos intereses (Solución de conflictos).
- Cómo lograr el aprendizaje permanente (Desarrollo individual y de equipo).

5ª. Etapa del Proceso Administrativo: CONTROL.

Esta función administrativa consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Lo cual implica medir el desempeño contra las metas establecidas en la fase de la Planificación e identificar las posibles desviaciones y ayudar a corregirlas.

El Control proporciona al gerente los medios adecuados para observar que los planes trazados se implementen de una forma correcta.

Este proceso involucra tres pasos básicos, que son:

²¹ Administración Contemporánea. Juan Gerardo Garza Treviño. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Pág. 103.

- Establecimiento de normas: son puntos seleccionados de un programa de Planeación, los cuales son tomados por los gerentes como medidas de desempeño para ver cómo marchan las cosas, evitando vigilar cada paso de la ejecución de planes.
- Medición del desempeño en base a las normas establecidas: estas normas deben fundamentarse en la fase de planeación, a fin de que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran.
- Corrección de las desviaciones: los administradores deben corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando las metas, pero también pueden corregirlas con personal adicional, mediante una mejor selección, capacitación y aplicación de medidas.

Criterios de Control. ²²

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

- Controlar las actividades apropiadas.
- Oportuno.
- Mantener una relación coste/beneficio favorable.

F. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. Conceptualización:

“El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar”.²³

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos.”.²⁴

²² Administración de Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición. Pág. 624

²³ Gestión Calidad y Competitividad, México McGraw Hill. Primera Edición 1997. Pág. 11.

“Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir y controlar”.²⁵

Gestión Administrativa: Es la forma de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas.

2. Objetivos de La Gestión Administrativa.

1. Mantener una adecuada dirección administrativa en el accionar de las empresas.
2. Dar cumplimiento a las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.
3. Estructurar de forma adecuada mecanismos para alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficiente.
4. Crear un ambiente en el cual, los recursos disponibles en las empresas se optimicen y se les dé un manejo adecuado.
5. Diseñar un ambiente en el que todas las personas trabajen de manera conjunta, evitando barreras que dificulten el logro de los objetivos comunes y organizacionales.

3. Importancia de La Gestión Administrativa.

Es importante recalcar que la palabra Gestión es sinónimo de Administración. Es una de las labores más importantes dentro de las organizaciones ya que interrelacionan las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar.

²⁴ Luis Muñiz. Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era. Edición

²⁵ www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm #4

Para lograr los objetivos de la organización es necesario que exista un proceso de gestión estructurado que defina los caminos a seguir, los recursos a utilizar, facilitación del proceso y una verificación oportuna de lo realizado en su conjunto.

4. Planificación Estratégica.

Hernández, Sergio.; (2008); pág. (42); manifiesta: La planificación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata de las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional de donde se desenvuelve.

La planificación estratégica de la Cooperativa constituirá una herramienta de dirección trascendental que ayudará a fijar prioridades, permitirá concentrarse en las fortalezas de la organización, cediendo a un crecimiento sano, sustentable y duradero. Su éxito consistirá en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna a los cambios, sustentando sus actos no en corazonadas sino en métodos, planes lógicos, establecimiento de los objetivos y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos, como son la creación de la misión, visión, valores y políticas.

a. Definiciones.

“La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo”.²⁶

“Es aquella que considera un plan proyectado, relativamente a largo plazo; es decir, de efectos duraderos y difícilmente reversibles”.²⁷

²⁶ Anthony Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición

²⁷ López, José Isauro. Ob. Cit.

“Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales”.²⁸

La planeación estratégica se puede definir como un manual en el que se estampan los planes que se llevarán a cabo en la entidad con el fin de mejorar cierta área o modificarla.

b. Análisis Interno y Externo en la Planeación Estratégica.

Cuando se busca formular un plan estratégico que sirva de punto de referencia para los objetivos a los que se busca llegar, se debe tener en cuenta el análisis interno como el análisis externo de la organización.

En lo referido al análisis interno se debe destacar los siguientes aspectos:

Clientes, Proveedores y Competidores.

Cuando se quiere realizar un análisis externo de la organización se destacan como puntos importantes a los siguientes:

Analizar el entorno:

Factor social, factor económico, factor político, factor legal, factor tecnológico y entorno ecológico.

Para todo proceso de planeación se debe establecer premisas, ya que nadie puede predecir a ciencia cierta qué sucederá con la empresa en un corto y largo plazo. Además de las oportunidades y retos que ofrecen los mercados, asimismo detectar las amenazas, problemas que pueden suscitarse con el fin de diseñar estrategias de protección que aseguren la supervivencia de la organización en un entorno competitivo.

²⁸ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 8ª Edición. Editorial Pearson. Pág. 37

c. Análisis FODA.

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

5. Manual.

Alles, Martha; (2011); pág. (242); dice: Documento en el cual se describen los aspectos más relevantes en un tema particular.

En el ámbito de las organizaciones se elaboran manuales con el propósito de describir procedimiento relevante para un buen funcionamiento interno.

Un manual usualmente consta de una breve explicación conceptual sobre el tema en cuestión junto con una explicación detallada sobre la mejor manera de llevar a cabo una tarea determinada o conjunto de ella. Puede incluir, según corresponda gráficos explicativos, formularios y procedimientos, entre otras variantes.

Un manual le permitirá a la Asociación Cooperativa fijar actividades, responsabilidades y funciones, puesto que evitarán la duplicidad de ocupaciones en la empresa; las actividades serán realizadas eficientemente lo cual eliminara tiempos perdidos.

G. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN FINANCIERA.

1. Definiciones.

“Es el área de la dirección administrativa que tiene como objeto elevar al máximo el valor actual de la empresa, equilibrando los factores de rendimiento sobre la inversión y el riesgo, tendiente a conservar la liquidez de la empresa y obtener a la vez, el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus recursos”.²⁹

“Se considera como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. La Administración Financiera también toma cierta información de la contabilidad, que es igual a otra área de la económica aplicada”.³⁰

²⁹ Redondo Hinojosa, Jaime, Compendio de términos usuales en Administración Financiera. Pág. 44.

³⁰ Gitman, Lawrence, Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 3.

Por lo tanto, la gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

2. Importancia de la Gestión Financiera.

La Gestión Financiera es muy importante, ya que su función principal es la obtención de fondos, su inversión y la administración óptima para obtener ganancias, dicho objetivo es sin duda lo que toda empresa persigue. En toda empresa existe un permanente flujo de fondos y una Gestión Financiera que debe ser ejecutada para alcanzar los fines planteados. Los resultados financieros deben ser evaluados para realizar una administración que busque el logro de los objetivos de la organización.

3. Funciones de La Gestión Financiera.

- a. Análisis o planeación financiera.
- b. Decisiones de inversión.
- c. Decisiones de financiamiento.

4. Insumos para el Análisis Financiero.

a. Costos de Producción.

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

b. Estados Financieros.

Galindo R. Carlos J.; (2008); pág. (94); explica: El objetivo principal de los estados financieros es reflejar la situación económica de la empresa, permiten evaluar si la inversión realizada por los socios de la empresa produce resultados positivos, a través de la rentabilidad en el corto, mediano o largo plazo. Si, por el contrario, produce pérdida; evaluar las fallas para aplicar los correctivos necesarios.

Los estados financieros detallarán los movimientos económicos de forma general tras un adecuado manejo de su contabilidad, estos les permitirán conocer e informar la situación económica y financiera de la Cooperativa y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resultará útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. Además le ayudará no sólo a ver el pasado, sino a aprender de éste para mejorar al año siguiente. Permitiendo ver de manera clara y precisa en qué se ahorró y en que se gastó de más.

5. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.

Establecer el punto de equilibrio es hallar dicho punto de actividad en donde las ventas son iguales a los costos. Mientras que analizar el punto de equilibrio es analizar dicha información para que en base a ella podamos tomar decisiones.

Hallar y analizar el punto de equilibrio nos permite, por ejemplo:

- Obtener una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas empezaremos a generar utilidades.

- Conocer la viabilidad de un proyecto (cuando nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio).
- Saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas por un sueldo fijo en un vendedor.

Pasos para encontrar y analizar el punto de equilibrio.

Veamos a continuación cómo hallar y analizar el punto de equilibrio a través de los siguientes pasos:

- **Definir costos.**

En primer lugar se debe definir los costos. Lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni los impuestos (método de los costos totales).

- **Clasificar costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF).**

Una vez que se determinan los costos que se utilizara para hallar el punto de equilibrio, se pasa a clasificarlos o dividirlos en Costos Variables y en Costos Fijos:

- *Costos Variables*: son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado; ejemplos de costos variables son los costos incurridos en materia prima, combustible, salario por horas, etc.
- *Costos Fijos*: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad; ejemplos de costos fijos son los alquileres, la depreciación, los seguros, etc.

- **Hallar costo variable unitario.**

En siguiente paso consiste en hallar el Costo Variable Unitario (CVU), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables Totales entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).

- **Aplicar fórmula del punto de equilibrio.**

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$

Donde:

Pe: punto de equilibrio (unidades a vender de tal modo que los ingresos sean iguales a los costos).

CF: costos fijos.

PVU: precio de venta unitario.

CVU: costo variable unitario.

(PVU - CVU): margen de contribución.

El resultado de la fórmula será en unidades físicas; si se desea hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, se debe multiplicar el resultado por el precio de venta.

- **Comprobar resultados.**

Una vez hallado el punto de equilibrio, se pasa a comprobar el resultado a través de la elaboración de un estado de resultados.

- **Análisis del punto de equilibrio.**

Y, por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado el resultado a través de un estado de resultados, se pasa a analizarlo, por ejemplo, para saber cuánto se debe vender para alcanzar el punto de equilibrio, o saber cuánto se debe vender para generar determinada utilidad.

6. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

Ochoa, Guadalupe., (2009), pág. (84), revela: El análisis e interpretación de los estados financieros es el proceso mediante el cual los interesados en la marcha de una empresa

evalúan su desempeño. Esto implica un proceso de estudio de la empresa: de las variables macro y microeconómicas que la afectan para determinar los procesos que la hacen una opción confiable, y de las posibilidades que tienen de enfrentar situaciones adversas. Este proceso se puede dividir en tres etapas:

- Selección de la información relevante, las herramientas por utilizar, los factores que deberán ser analizados y el periodo que se requiera para el análisis.
- Relación, es decir, establecer relaciones significativas entre los datos que se analizan.
- Evaluación, mediante el estudio e interpretación de las relaciones efectuadas para establecer conclusiones que ayuden a la toma de decisiones.

El análisis de los estados financieros en la Asociación cooperará en la detección de las fortalezas y debilidades en el ámbito económico, todo esto se los realizará mediante la aplicación de técnicas y métodos financieros, que permitirán medir la rentabilidad de la misma y a su vez consentirá su permanencia en el mercado, lo que puede solventar sus necesidades organizacionales y legales. Obviamente, serán indispensables para considerar decisiones oportunas en beneficio de la empresa.

a. Métodos de Análisis:

A manera de introducción cabe mencionar que en una empresa existe gran cantidad de elementos favorables y desfavorables de los cuales debe llamar la atención los elementos desfavorables, puesto que de su existencia e intensidad depende el fracaso del negocio.

Métodos de Análisis Vertical: Las comparaciones en el análisis vertical se realizan entre el conjunto de estados financiero pertenecientes a un mismo período. En estas comparaciones el factor tiempo se considera incidentalmente y sólo como un elemento de juicio, ya que en las comparaciones verticales se trata de obtener la magnitud de las cifras y de sus relaciones.

Métodos de Análisis Horizontal: Las comparaciones del análisis horizontal se realizan entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a varios períodos. En estas comparaciones la consideración y debida ponderación del tiempo tiene vital importancia, ya que es el tiempo la condición de los cambios. En las comparaciones históricas lo que se desea mostrar son los cambios, y éstos se realizan progresivamente en el transcurso del tiempo habrá necesidad de referirlos a fechas.

Dentro de los métodos de análisis horizontal, aunque existen otros, se usan los siguientes: Método de aumentos y disminuciones (Método de Variaciones), Método de tendencias.

1) Método comparativo o de variaciones (aumento o disminuciones).

“Consiste en comparar las partidas de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y de la base una diferencia positiva, negativa o neutra, expresada en dinero”

“Se fundamenta en comparar estados financieros de dos ejercicios sucesivos y obtener la diferencia absoluta de cada cuenta y subcuentas, aplicándolas a columnas previamente establecidas, para conocer la variación porcentual entre uno y otro ejercicio”³¹

Para el caso del balance general, muestra las cuentas del activo, pasivo y patrimonio neto de un negocio en dos fechas determinadas, computando los aumentos o disminuciones que ocurren de un año con respecto a otro, en primer lugar en valores absolutos y posteriormente como porcentajes en relación al periodo base. Los cambios que muestra son importantes, porque son una guía de cómo está desempeñándose la empresa, al señalar el alza o la baja en los rubros analizados, que pueden representar un superávit o un déficit necesario de corregir según sea la naturaleza de la cuenta estudiada: recursos, deudas del balance general o gastos operativos en el estado de resultados.

³¹ Gómez López, Ernesto Javier, (2000) OP, CIT, Pág. 95

2) Método de tendencias de razones simples.

Es el cálculo de las razones simples estimadas de un año, pero en este caso, para varios años sucesivos, que en la mayoría de los casos es de cinco años.

Razones Financieras:

“Es una relación, generalmente entre dos números semejantes”.³²

“Se expresa aritméticamente como un cociente que indica de manera explícita las veces que el primer número contiene el segundo”.³³

Razones de Liquidez:

Se utilizan para evaluar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo; a partir de ellas, se pueden obtener diversos elementos de juicio sobre la solvencia del efectivo actual y la disponibilidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, se desea comparar las obligaciones corrientes versus los recursos de corto plazo para identificar el nivel liquidez de la compañía.

Entre las principales están:

- **Capital de trabajo bruto: (AC)**

Es el total de activos corrientes de una entidad compuesto por el efectivo valores negociables de corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios.

- **Capital de trabajo neto:(AC-PC)**

Esta razón mide la solvencia de la empresa a corto plazo, y es el excedente que queda después de haber cancelado los pasivos corrientes. Además de esto, representa la parte del activo corriente que está siendo financiada por fondos de largo plazo.

³² Serrano Ramírez, Américo Alexis. (2011), OP, CIT, pág. 261.

³³ IBID, Pág. 261

- **Razón circulante: (AC/PC)**

Mide si la empresa dispone de recursos después de haber cancelado el pasivo corriente.

- **Razón de prueba ácida: [(AC-Inv.)/PC]**

Es uno de los indicadores más exigentes de la disponibilidad de dinero; ya que, no considera los inventarios por considerarlos como los activos corrientes menos líquidos; por lo tanto, muestra la capacidad de pago a corto plazo de la compañía con los recursos de fácil recuperación.

- **Índice de liquidez inmediata: (Efec. y Eq/PC)**

Este coeficiente muestra cuánto tiene la empresa de efectivo para cancelar cada dólar de pasivo corriente. Si es menor a uno significa que la administración debe proceder a cobrar a sus clientes o a vender al contado los productos de inventario para completar y liquidar sus deudas circulantes vencidas.

- **Intervalo básico defensivo: [(Ef+ Tít. C.P + CxC) / [(CV+GO)/360]]**

Es el plazo en que la empresa puede operar con sus activos corrientes líquidos actuales, sin ninguna clase de ingresos provenientes de ventas y otras fuentes.

Razones de Actividad o de Gestión de Activos.

Son las que miden la velocidad a la que la compañía recupera e invierte nuevamente sus activos circulantes.

- **Edad promedio de inventario: ((360*InvP)/CV)**

Expresa el número de días en que la entidad vende sus existencias de producto terminado. Entre menor sea, más eficientemente la compañía está llevando a cabo su gestión de inventarios. Por lo que toda decisión administrativa debe ir encaminada a reducir ese lapso, porque entre más pequeño es, se tiene más dinero para cancelar los compromisos.

- **Rotación de inventario: $(360/EPI)$**

Indica la cantidad de veces al año en que las existencias de artículos finalizados se convierten en cuentas por cobrar cuando las ventas son al crédito o en efectivo si son al contado.

- **Rotación de cuentas por cobrar: $(360/PPC)$**

Es el número de veces al año que la compañía recupera el crédito concedido a sus clientes. Entre mayor es la frecuencia, más ocasiones se cobra el dinero de la mercadería distribuida al crédito; de más recursos monetarios se dispondrá para seguir con las operaciones productivas diarias.

- **Plazo promedio de cobro: $((360 * Cx C) / Vts)$**

Es el periodo en días en que la entidad tarda en reembolsar sus cuentas por cobrar. Se realiza la misma interpretación del coeficiente anterior.

- **Rotación de cuentas por pagar: $(360/PPP)$**

Es el número de veces al año en que la empresa cancela a sus proveedores.

- **Plazo promedio de pago: $((360 * Cx P) / CV)$**

Es el tiempo en días en que la entidad se tarda en pagar a sus abastecedores. Esta es una fuente de financiamiento más barata, por lo que entre más días se tarde la empresa en cancelar, por más tiempo dispondrá de este recurso monetario, y menos financiamiento bancario requerirá.

- **Ciclo operativo: $(EPI + PPC)$**

Este indicador muestra el número de días en que la empresa tarda en recuperar sus inversiones a corto plazo, empieza cuando la entidad recibe la materia prima en el almacén y finaliza cuando cobra el crédito dado a los clientes. Si el valor de esta razón es más alto es desfavorable para la organización; ya que, requerirá de un mayor financiamiento.

- **Ciclo de conversión del efectivo: (EPI+PPC-PPP)**

Es el plazo medido en días que transcurren entre el momento que se le paga al proveedor y la fecha en que se le cobra al cliente. Esta razón es favorable que se encuentre en un nivel bajo; ya que da a entender que la empresa se tarda menos tiempo en recuperar las inversiones corrientes; y por lo tanto, menos problemas de financiamiento enfrentará.

- **Rotación de ciclo de caja: (360/CC)**

Esta razón refleja el número de veces al año en que se le paga al proveedor y se cobra al cliente. Es favorable a la entidad que este indicador aumente; ya que, entre más alto sea, la empresa dispondrá de más efectivo.

- **Rotación de activos totales:(Vts/AT)**

Representa el número de veces en que las ventas recuperan los activos.

- **Liquidez teórica: (EPI+PPC)/PPP)**

Es el plazo en que la compañía mantiene el producto por cada día de crédito que le da el proveedor; es decir, mide que tan amplio es el ciclo operativo en relación al plazo que da el suministrador de materia prima.

- **Suficiencia de liquidez: (IS/LT)**

Esta razón refleja la capacidad de pago que tiene la empresa, a medida que el indicador va disminuyendo a 1, la entidad está llegando a un momento de déficit; es decir, que no va poder amortizar sus deudas.

Razones de Endeudamiento o Apalancamiento.

Indican el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades. Son ratios de gran relevancia teniendo en cuenta que las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo; al igual que a través de ellas, se conoce que tan eficiente es la compañía en cuanto a la utilización del financiamiento del que dispone.

- **Índice de endeudamiento:(PT/AT)**

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la organización. El pasivo total incluye a la deuda de corto como de largo plazo.

- **Razón de cobertura de intereses:(UAII/cargos por intereses)**

Por medio de esta razón se puede conocer cuánto la empresa obtiene en concepto de utilidades en relación a cada dólar de interés que debe cancelar por los préstamos recibidos.

- **Razón de deuda patrimonial:(PT/PN)**

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

Razones de Rentabilidad

Miden el nivel de utilidades que tiene la compañía en relación a las ventas, activos y patrimonio neto. Se espera que estas razones sean las más altas posibles; ya que pueden ocuparse como una base fundamental para aceptar o rechazar propuestas de inversión.

- **Margen bruto o de utilidad bruta:(UB/Vts)**

Señala la eficiencia en la administración de los costos, expresando la utilidad bruta que se obtiene por cada dólar en ventas; cuanto mayor es el margen, implica que los costos son menores, lo que supone el buen desempeño en la gestión de compras y en la gestión de producción.

- **Margen de utilidad de operación:(UO/Vts)**

Porcentaje de las ventas destinado para el pago de impuestos sobre la renta y la reserva legal y los dividendos de los accionistas.

- **Margen neto:(UN/Vts)**

Mide la eficiencia de la entidad en la administración de sus costos y gastos, expresando la utilidad neta que se obtiene por cada dólar vendido. Cuanto mayor es este margen, es más favorable.

- **Rendimiento sobre la inversión:(UN/AT)**

Mide la relación entre la utilidad neta y los activos Totales. Por medio de este ratio se puede determinar la rentabilidad en función de las inversiones y es un parámetro para ejecutar o denegar una propuesta de inversión.

- **Retorno sobre el patrimonio:(UN/PN)**

Es la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios sobre el dinero aportado a la empresa, lo cual constituye el patrimonio e indica el nivel de utilidades que genera cada dólar invertido por los accionistas. Debe tomarse en cuenta que el patrimonio neto está constituido por el capital social, la reserva legal, y las utilidades retenidas y del ejercicio.

H. TOMA DE DECISIONES.

1. Definiciones.

Remont E. Kast: La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Idalberto Chiavenato: La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Samuel C. Certo: La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar unos objetivos, basándose en la probabilidad.

2. La influencia de la toma de decisiones.

La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen está influida principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores. Cuando se tiene que tomar una decisión, se presenta un conflicto psicológico, previo a la acción de elegir, este conflicto puede ser de cualquiera de los siguientes tres Tipos de Conflicto de Decisión:

Conflicto de Atracción: Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo se puede optar por una.

Conflicto de Evitación: Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero se tiene que optar por una.

Conflicto de Atracción – Evitación: Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables

3. Modelos de la toma de decisiones.

Dado que la toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características psicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaran sus valores. Los diseñadores de sistemas de información deben encontrar la forma de construir sistemas de información que apoyen a la toma de decisiones en la institución como un proceso condicionado por luchas burocráticas, líderes políticos y la tendencia a adaptar aleatoriamente las soluciones a los problemas.

▪ **Modelo racional:**

Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas

restricciones. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas. Finalmente la persona selecciona la alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución.

Pasos en el modelo racional de la toma de decisiones:

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Distribuir ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas (análisis de la matriz de decisiones, análisis SWOT, análisis Pareto y árboles de decisiones).
6. Seleccionar la mejor alternativa.

- **Modelo de satisfacción:** A diferencia del modelo racional, este modelo propone una realidad limitada. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta. Considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas.
- **Modelo de selección:** También llamado "comparaciones sucesivas limitadas", afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, lo que las lleva a decidir entre las políticas que contienen varias mezclas en conflicto. La única prueba de haber hecho una buena elección es si las personas están de acuerdo con ella.
- **Modelo psicológico:** Todos aquellos que toman decisiones seleccionan metas pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectiva múltiples de evaluar información.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.

A. IMPORTANCIA.

Las necesidades que presenta la Asociación llevan a efectuar una investigación de campo sobre la administración, debido a que es la ciencia, arte o técnica mediante la cual se establecen y alcanzan objetivos, a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos, económicos, financieros y tecnológicos de que dispone la Cooperativa.

A partir de un modelo de gestión administrativo-financiero se optimiza la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de las actividades operativas como administrativas en la Cooperativa.

La importancia de este capítulo radica en llevar a cabo una investigación de campo que permita comparar el deber ser con la realidad actual (2016) de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L., a través de la realización de un diagnóstico sobre el funcionamiento, proceso administrativo, gestión administrativa y financiera de ésta, en el que se identificarán las limitaciones que esta organización pueda tener en su desempeño.

B. OBJETIVO GENERAL.

Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información para determinar la situación actual sobre el funcionamiento, proceso administrativo, gestión administrativa y financiera de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo apoyándose en métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación:

1. Método de Investigación.

El método utilizado en la investigación fue el método científico, el cual consiste en el “Conjunto o serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo”.

2. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación utilizado en el estudio del fenómeno fue el descriptivo, porque se refiere al estudio de sus partes, cualidades y situaciones del entorno referido al entorno; se enunciaran las características de las variables estudiadas, los conceptos, la importancia evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes para generar datos de primera mano y realizar un análisis general para enfocar el panorama del problema de cada una de las variables de la investigación.

3. Diseño de la Investigación.

Se utilizó el diseño no experimental, ya que como investigadores no se manipularon intencionalmente las variables en el estudio; la cual significa que en el desarrollo de la investigación se hizo varias visitas a la Cooperativa para la recolección de datos, limitándose a relatar los hallazgos encontrados.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

a. Técnicas:

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron: la entrevista, ya que se realizaron reuniones con los asociados y trabajadores que laboran en la Cooperativa; la observación a través de visitas de campo que permitió verificar la forma de ejercer control interno, la encuesta y el análisis, a través, del cual se adquirió información relacionada al tema de estudio.

1) La Encuesta.

Se preparó un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, el cual fue dirigido a los asociados y trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, realizando con ellos un censo por el número reducido de unidades de estudio. Para conocer el Control Interno que la Cooperativa maneja y de la misma forma captar la capacidad que tiene para controlar sus actividades.

2) La Entrevista.

El gerente de la Asociación Cooperativa Sr. Walter Miranda fue quien concedió la entrevista, debido a que es la persona más conocedora del problema y está en mayor contacto con la realidad de la Asociación. La entrevista se realizó en la oficina administrativa que se encuentra ubicada dentro del terreno perteneciente a la Cooperativa. Ésta se desarrolló a través de una guía de entrevista, recopilando información general de la empresa.

3) La Observación Directa.

Se efectuaron visitas a la Cooperativa para conocer el funcionamiento operativo y administrativo de la misma, así como actitudes de los miembros de la Asociación; en las cuales se utilizó la técnica de la observación como herramienta para analizar aspectos importantes relacionados a la investigación.

b. Instrumentos:

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

1) Cuestionario.

El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, el cual estuvo dirigido a los asociados y trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

2) Guía de Entrevista.

Este instrumento permitió llevar una secuencia de preguntas, dirigidas al Sr. Walter Miranda quien es el presidente de la Asociación Cooperativa Juan Chacón.

3) Lista de Cotejo.

Este instrumento fue utilizado para la investigación en la técnica de observación directa. Durante la investigación se hizo uso de libretas de anotaciones, grabaciones de audio y de vídeo, al momento de hacer las visitas de campo.

5. Fuentes de Información.

Para realizar la investigación de campo se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron necesarias para llevar a cabo la investigación. A continuación se detallan las fuentes básicas que contribuyeron a estudiar el problema.

a. Primarias.

La información primaria se obtuvo a través del suministro de un cuestionario y entrevistas a los asociados y trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L. del Municipio de Nueva Concepción.

b. Secundarias.

La fuente de información secundaria es la información de gabinete recolectada, que se obtuvo a través de libros, revistas, tesis, folletos, entrevistas, Internet y toda la documentación que las instalaciones que la “Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.”, nos facilitó para el desarrollo de la investigación.

6. Ámbito de la Investigación.

La investigación se desarrolló en Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, ubicada a un kilómetro del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango. La investigación comprende específicamente a la Asociación Cooperativa que se dedica a la producción y comercialización de productos agropecuarios, los cuales se consideran los sujetos de estudio en la investigación.

7. Unidades de Análisis.

Las unidades de análisis se identificaron como el sujeto de estudio y las unidades de estudios, las cuales proporcionaron información al trabajo de investigación, estas se detallan a continuación:

Objeto de estudio:

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Juan Chacón de R.L.”

Unidades de estudio: Asociados y trabajadores de la Asociación Cooperativa.

8. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo.

El universo está compuesto por 28 asociados y 25 trabajadores (activos en el momento de la investigación) de la Cooperativa.

b. Muestra.

No se hará uso de muestra por ser una población finita, razón por la cual se suministró el instrumento a la totalidad de la población, es decir se realizó un censo, en el caso de los asociados y trabajadores activos.

c. Censo.

Este es cuando se estudia la totalidad de las unidades de análisis. Por lo cual se llevó a cabo en esta investigación, un censo dirigido a los 28 asociados y 25 trabajadores activos con los que cuenta actualmente la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L., presentándose a continuación:

Número de trabajadores (puestos de trabajo) de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Cuadro n° 1

Cargo	N° de trabajadores
Caporal	1
Contador	1
Corralero	1
Encargado de apiario	1
Encargado de establo	1
Encargado de la caña	1
Encargado de proyecto de ganadería	2
Gerente	1
Jornalero	7
Motorista	2
Ordeñador	1
Secretaria	1
Trabajador de apiario	3
Trabajador en el concejo	1
Vigilante	1
TOTAL	25

Fuente: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

La herramienta que se utilizó para realizar el censo fue el cuestionario, con el objetivo de diagnosticar el proceso de toma de decisiones a nivel administrativo como operativo de la Asociación Cooperativa; cuestionario que contiene 13 preguntas, VER ANEXO 2.

9. Procesamiento de la Información:

a. Tabulación, Análisis e Interpretación de la Información.

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, se procesaron en Microsoft Excel 2010. Esta herramienta agilizo la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Una vez se obtuvo esta tabulación se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel o de barras según convenía en el caso, posteriormente se lleva a cabo análisis e interpretaciones para cada pregunta.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.

1. Fines que Persigue la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad, a través, de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes.

- a) Participación activa de sus miembros en las distintas actividades de la Cooperativa.
- b) Mejoramiento del nivel de vida de los asociados y de su grupo familiar, mediante el trabajo, la cooperación y la solidaridad.
- c) Capacitación profesional, cultural, y social de los miembros y sus familiares, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, cultural y social.

2. Descripción de los productos ofrecidos por la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

(Ver Anexo 5, pregunta 8)

- **Caña de Azúcar:** La temporada de cosecha de la caña de azúcar es de abril a mayo; el producto es transportado al campo de revisión, para determinar las características de calidad y el contenido de sacarosa, fibra y nivel de impurezas; luego se pesa en básculas y se conduce a los patios donde se almacena temporalmente antes de ser vendida a Ingenio La Cabaña, el producto se vende en bruto, la producción anual es de 3,800 toneladas.
- **Leche:** La obtención de la leche está relacionada con la crianza exclusivamente de vacas; la crianza se inicia al momento del sacado de la vaca; o quizás al finalizar la lactancia anterior. Este producto se obtiene con la más alta calidad a través de los cuidados ganaderos, tales como: la alimentación restringida, o sea alternada bajo un sistema semi-intensivo, control de plagas, etc.
La producción de leche es de 750 botellas diarias, con un precio unitario de \$0.44
- **Miel de abeja:** El año de mantenimiento de la miel tarde seis meses, se cosecha a partir de noviembre, para ser vendida en diciembre, la producción anual es de 43 barriles al año. La miel es vendida a: Grupo VAPE y Asociación Cooperativa de Producción, Comercialización, Acopio, Ahorro y Crédito de Los Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA).

3. Filosofía Actual: Visión y Misión.

VISIÓN: Ser una Organización modelo a nivel local, por la excelencia en los procesos productivos y empresariales que desarrolla con el propósito de lograr el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y la comunidad en general.

MISIÓN: Somos una Cooperativa de producción agropecuaria con fines de desarrollo, económico y social, gestionamos, administramos y ejecutamos proyectos para nuestra Cooperativa y la Comunidad Local, está fundamentada en la organización social y se encuentra legalmente constituida.

4. Cumplimiento de Objetivos y Metas.

En la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, el objetivo principal según lo que mencionó don Walter Miranda es lograr mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, trabajadores y de la comunidad; comparando esto con lo que dicen los asociados no se está logrando el desarrollo ni crecimiento económico, ya que hasta la fecha consideran que la distribución de utilidades es demasiado baja en relación a las ganancias percibidas, tomando en cuenta que solo reparten una vez al año y el monto es mínimo (Ver Anexo 4, pregunta 7). En lo referente al desarrollo de la comunidad y el mejoramiento social la Cooperativa si está cumpliendo sus objetivos propuestos, según opinión de los Asociados, ya que se preocupa por la ecología de la zona, y toma acciones tales como: siembra de árboles, programas de reforestación, evitando la contaminación, disminuyendo uso de químicos, etc. (Ver Anexo 4, preguntas 12 y 13). De igual manera el censo realizado a los asociados reflejo que contribuyen al desarrollo comunitario, a través, del apoyo económico, construcción de canchas, escuelas, casa comunal, así como otras acciones (Ver Anexo 4, preguntas 14 y 15).

En lo que concierne a las metas de la Asociación don Walter Miranda manifestó que la principal meta es aumentar el número de maquinaria para la producción de caña de azúcar, tales como: tractores, bombas, rastras, roturadores, etc. (Ver Anexo 5, pregunta 27)

Contrastado lo anterior con lo observado se puede concluir que es una Asociación con la idea principal de aumentar la producción de la caña de azúcar, que según los asociados es el producto que más ganancia reporta a la cooperativa (Ver Anexo 4, pregunta 8).

Para cumplir esta meta se necesita la obtención de un financiamiento que les permita comprar dicha maquinaria, sin embargo para tomar este tipo de decisiones, se necesita el apoyo de la mayor parte de los asociados; apoyo que según el presidente de la Cooperativa no se ha logrado obtener debido a la falta de un propuesta técnica de financiamiento.

En resumen los objetivos y las metas de la Asociación se llevan a cabo con ayuda del personal administrativo, operativo y clientes; además de mejorar la producción de los productos con lo cual obtener mayores utilidades y de esta manera no tener problemas por falta de recursos económicos; logrando así la mejorará del funcionamiento, desarrollo y auto-sostenibilidad de la Cooperativa (Ver Anexo 5, pregunta 24).

5. Desarrollo y Funcionamiento actual de la Asociación.

Estructura Organizativa:

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón está conformada por un concejo de administración, el cual está legalmente establecido. Lo conforma un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un vocal y una junta de vigilancia.

Además, la asociación cuenta con 25 trabajadores activos en el momento que se realizó la investigación, ya que como Cooperativa de labores agropecuarias se contrata personal operativo por temporadas. (Ver Cuadro No. 1).

Recursos Agrícolas:

La Asociación cuenta con una extensión de 100 manzanas (MZ) de tierra, cuenta con 60 MZ cultivadas de caña, 35 MZ para el área de ganadería y 5 MZ para el cultivo de tilapia de agua dulce, un hato de 125 cabezas de ganado de leche, se cuenta con un establo con capacidad de mejora a futuro, se cuenta con un total de 600 colmenas con una producción de 50 barriles de miel con proyección a crecer, estos recursos para distribuir en 4 rubros los cuales están diversificados de la siguiente forma: caña de azúcar, ganadería, apicultura; y piscicultura.

Productos que ofrece la Cooperativa:

Inicialmente se ofrecían cuatro productos: caña de azúcar, leche, miel y tilapias; sin embargo el proyecto de las tilapias tuvo que ser suspendido temporalmente, debido a los robos que se registraron durante el año 2015, robos desde la infraestructura como las mayas, hasta el producto, quintales de tilapias, proyecto que a futuro se espera reanudar con el apoyo del Ministerio de Turismo con quien está trabajando para poner el funcionamiento el “Turismo en estanques y restaurantes de tilapia”.

6. Identificación de las necesidades de la asociación.

Como se ha venido mencionando anteriormente, la necesidad principal de la Asociación es el recurso monetario (financiera), esta es en parte causada porque la mayor parte de las utilidades se reparten entre los asociados, dejando un escaso porcentaje para el continuar de las actividades propias de la Asociación, así como para la re-inversión.

(Ver Anexo 3, pregunta 3).

Por este motivo la Asociación está buscando nuevas alternativas para generar otro ingreso y evitar tener el problema de tener que parar las actividades cotidianas de la Cooperativa (Ver Anexo 5, preguntas 26).

La asociación cuenta con muchos recursos de tierras, terrenos para ganado, colmenas, lo cual hace que tenga una fortaleza a favor para aumentar la cosecha de caña y producción de miel y leche de vaca y éstas puestas en acción produzcan recursos monetarios. Aportando así a la auto-sostenibilidad, funcionamiento y desarrollo de la Asociación y que ésta pueda ser independiente y seguirse desarrollando sin depender de otras organizaciones como hasta el momento lo ha hecho.

7. Diagnóstico de la situación actual de la Asociación sobre la administración.

a. Conocimiento de los asociados y trabajadores sobre la administración.

Según lo observado durante el censo realizado al personal de la Asociación y lo descrito por ellos mismos, en su mayoría solamente cuentan con educación básica (Ver Anexo 3, literal c), por lo cual no conocen en términos teóricos sobre la administración.

No obstante, a pesar que no tienen una administración técnica y formal, es decir, los trabajadores en su mayoría aplican los principios de la administración como el control y planificación (Ver Anexo 3, preguntas 9 y 10) y los asociados están familiarizados con directrices directamente relacionadas con la administración, tales como la toma de decisiones, reportes financieros, utilidades, gestión financiera; y principios como la planificación (Ver Anexo 5, preguntas 5, 10, 16).

La administración desarrollada en la Asociación es de manera empírica, tomando en cuenta que prevén y organizan las actividades a realizar, coordinar y controlar a los trabajadores que realizan las actividades propias de la Cooperativa. De manera que se puede afirmar que la administración que realizan los miembros de la Asociación, es una administración funcional, o administración operativa, en la que delegan y controlan las actividades para lograr su objetivo final o largo plazo el cual es “Lograr mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, clientes y de la comunidad”.

b. Gestión Administrativa.

Como Asociación actualmente no brindan un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la Cooperativa, ya que como Asociación una de las principales deficiencias que se tiene es la escasez de personal técnico que brinde sus conocimientos al servicio operativo de las actividades que ayuden a la auto-sostenibilidad.

A través de la observación directa llevada a cabo en las visitas realizadas por el grupo de investigación a las instalaciones de la Asociación se pudo percibir que como Cooperativa no cuenta con técnicos especializados encargados de coordinar las actividades laborales de los trabajadores con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, sino más bien son los mismos trabajadores quienes se coordinan entre sí para llevar a cabo sus proyectos. (Ver Anexo 5, preguntas 17 y 20, 21 y 28)

c. Administración Financiera.

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón no cuenta con una administración financiera formal. Esto les afecta como Asociación, puesto que no cuentan con personal técnico que fundamente sus decisiones en base a una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos, sino más bien se guían sus decisiones en experiencias vividas dentro de la Cooperativa, adquiridas de forma empírica. Por lo tanto, no tienen claramente definido como objeto elevar al máximo el valor actual de la empresa, equilibrando los factores de rendimiento sobre la inversión y el riesgo (Ver Anexo 5, preguntas 18, 24, 26 y 30).

Sin embargo, si cuentan con personal especializado en el área de contabilidad, que es un área importante de la economía aplicada (Ver Anexo 5, pregunta 29). De igual manera cuentan con una planeación de recursos económicos de manera informal, ya que estos no

están detallados en papel pero la Asociación sabe lo que debe hacer, ya que están organizados y persiguen un mismo fin, es ahí donde logran el cumplimiento de los objetivos operacionales, ya que estos son específicos e inmediatos, relacionados con determinadas tareas y operaciones de la misma Asociación (Ver Anexo 5, pregunta 5).

8. Análisis Interno.

Este análisis consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

a. Clientes.

La Asociación Cooperativa Juan Chacón actualmente comercializa los productos: caña de azúcar, leche de abeja y miel.

La caña de azúcar la vende a Ingenio La Cabaña. La leche la vende en bruto a Ganadera de la Zona Norte. Y la miel de abeja, se vende a Grupo VAPE y Asociación Cooperativa de Producción, Comercialización, Acopio, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA).

b. Proveedores.

Algunos de los proveedores mencionados por el presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, son los siguientes:

- AGRINTER: Insumos y productos agrícolas
- Agroservicio El Milagro
- Agroservicio El Portillo
- Agroservicio VillaFranco

c. Competidores.

Entre los competidores directos se presentan:

- Asociación Cooperativa de Producción Agraria TEPEAGUA, R. L.

- Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria TRES HACIENDAS, R.L.
- Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria LA LIBERTAD. R.L.
- Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria LOS CHILAMATES, R.L.
- Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria PAÑANALAPA, R.L.
- Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria SANTA ROSA N° 2, R.L.
- Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria LAS GUARAS, R.L.

9. Análisis del Ambiente Externo.

Este análisis se realiza a los factores que afectan al entorno de la institución que de una u otra forma puede afectar o beneficiar el desarrollo de la misma.

Al considerar el entorno de la institución es importante analizar las siguientes variables:

a. Factor Social.

Esto influye en gran manera en el funcionamiento de la Asociación, ya que de esto depende que los pobladores de la zona cuiden y protejan el medio ambiente de la zona, a través, de la forestación, evitando la contaminación de los ríos con la finalidad que las tierras sigan siendo productivas, así como también contribuyan a la aportación de nuevas ideas en las reuniones comunales realizadas por la Cooperativa y por ende a la solución de las necesidades y problemas presentes en la Asociación.

Además de los problemas sociales, como lo son las pandillas y la delincuencia en general, que actualmente en la zona se profundiza con el robo de ganado por parte de cuatros, percances que persisten a través del tiempo (Ver Anexo 3, pregunta 4).

b. Factor Político.

Por parte de la municipalidad de Nueva Concepción, la Cooperativa Juan Chacón recibe apoyo, para la promoción y participación en eventos agrícolas locales (rutas turísticas, festivales gastronómicos, como la degustación de la miel y productos elaborados a base de

leche), así como en el caso de solicitudes o colaboraciones especiales que solicite la Cooperativa hacia la alcaldía.

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, está en constante comunicación con el Gobierno central de El Salvador, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería ya que es quien les brinda en apoyo en cuanto a la asesoría legal y el CENTA en cuanto a la asesoría técnica; de igual manera la Asociación recibe apoyo por parte del Ministerio de Turismo con quien está trabajando actualmente en un proyecto de “Turismo en estanques y restaurantes de tilapia”.

Por parte de la iniciativa Juan Chacón, los 28 asociados tienen como fin común potencializar su municipio a través del desarrollo y forma turística, de igual manera trabajando de la mano con los altos mandos de las 8 cooperativas más importantes de la zona.

En el caso de seguridad, el municipio cuenta con apoyo de la Policía Nacional Civil (PNC), en toda la zona; Policía Rural.

c. Factor Legal.

En la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, manifestaron tener conocimiento básico y aplicación media de las leyes de cooperativismo, del medio ambiente, normativas de salud, código municipal y ordenanzas municipales. A partir de su constitución la Cooperativa ha tenido un enfoque social y ambiental; por ende ha procurado el desarrollo de la comunidad, construyendo viviendas, casa comunal, construcción de una cancha de fútbol para el esparcimiento de la comunidad y a la vez ha jugado un rol protagónico en la protección y conservación del medio ambiente; así como en el apoyo que brinda a las actividades realizadas dentro de la zona (colonia Buena Vista).

De igual manera, conocen los pasos para inscribir legalmente una empresa; cuentan con experiencia en el comercio relacionada a la venta de caña de azúcar, leche y miel.

d. Factor Tecnológico.

En la Asociación no cuentan con una tecnología avanzada lo que se observó en una de las visitas realizadas a la Cooperativa, ya que las actividades se realizan manualmente tales

como la rosa de caña; de igual manera en las áreas de las colmenas no se cuenta con ningún tipo de tecnologías para la recolección de la miel las actividades, en el caso de la explotación ganadera si se cuenta con cierta tecnología, como lo son las ordeñadoras por vacío y termos de recolección.

La implementación de estrategias tecnológicas, sencillas y sustentables en el manejo del ganado, puede mejorar sustancialmente la productividad de los sistemas de producción de bovinos de doble propósito. La brecha productiva que existe en las zonas tropicales entre la temporada de estiaje y la temporada de abundancia, puede ser reducida e incluso desaparecer si se aplican estratégicamente, las tecnologías idóneas y en el momento adecuado.

e. Entorno Ecológico.

Las condiciones naturales en las que se encuentran las tierras ocupadas como área de ganadería son básicamente idóneas para el mantenimiento de ganado, ya que ofrece las condiciones necesarias tanto de clima como de pasto, puesto que existe una amplia vegetación alrededor del perímetro donde está ubicado el ganado, lo cual es beneficioso debido a que la diversidad de árboles y plantas contribuyen a mantener un clima donde el ganado puede crecer, de igual manera el área para el cultivo de caña de azúcar se encuentra en perfectas condiciones para la cosecha, esto se debe a que como cultura de la Asociación se preocupan de aplicar el mínimo de químicos para de esta manera mantener productivas las tierras a lo largo del tiempo.

Además como uno de los fines que persigue la Asociación se preocupa por el mejoramiento y desarrollo de la comunidad en general, esto incluye la ocupación de mantener un excelente ambiente natural, contribuyendo a través de capacitaciones de: concientización ecológicas, siembra de árboles, programas de reforestación y evitar químicos.

10. Análisis FODA.

El análisis FODA es una técnica para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. FODA hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

a. Fortalezas.

Son aquellas actividades que benefician a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, con respecto a eficiente toma de decisiones.

Según la investigación llevada a cabo, las capacidades internas que pueden contribuir a que la Asociación pueda lograr sus objetivos, principalmente puede considerarse la experiencia de los trabajadores de la Asociación, puesto que conocen las actividades agrarias que se realizan en las labores cotidianas de la Cooperativa (Ver Anexo 3, pregunta 5), esto debido a que son personas que residen en la zona y por lo tanto toda su vida se han dedicado a la agricultura. Así como también puede mencionarse la competitividad en el mercado de sus productos, los cuales se pueden ofertar a bajos precios ya que se cuenta con procedimientos que disminuyen el costo de dichos productos, según palabras del presidente de la Asociación (Ver Anexo 5, pregunta 9).

La amplia extensión territorial con que cuenta la Cooperativa es otra de las fortalezas para el buen funcionamiento de esta, ya que al año 2016 cuentan con una extensión de 100 MZ de tierra los cuales les permiten desarrollar sus actividades, así como ampliar las ya implementadas. (Ver Anexo 5, pregunta 6). Así también se puede mencionar como fortaleza que se tiene adecuados controles de calidad en cada uno de los productos: tal es el caso de la miel de abeja que es exportada en su gran mayoría a Europa a través de la Asociación de Apicultores de Nueva concepción; por lo cual es de mucha importancia evaluar los parámetros de calidad de estas mieles para poder venderlas y determinar su calidad, así como los controles de calidad por los que pasa el ganadero, realizado al personal de la Cooperativa con apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería. (Ver Anexo 5, pregunta 8)

Así también se puede mencionar como fortalezas: el amplio conocimiento sobre los competidores, ya que al estar situados en la misma zona existe un conocimiento pleno de las demás cooperativas agropecuarias; productos adecuados a la demanda, ya que conocen perfectamente las necesidades de los clientes y de esta manera saben cómo satisfacerlos (Ver Anexo 5, pregunta 13); así como la posibilidad de generar nuevos productos, esto debido a que cuentan con los recursos naturales suficientes. (Ver Anexo 5, pregunta 6).

b. Oportunidades.

La Asociación puede aprovechar mercados extranjeros a través de la comercialización de la miel de abeja en el mercado europeo y de esta manera posicionar la marca cooperativa en la escena mundial. (Ver Anexo 5, pregunta 21). De igual manera otra oportunidad para la Asociación es aprovechar los aliados estratégicos potenciales y de esta manera expandir su línea de productos como la miel de abeja y así establecer alianzas para ampliar la distribución del producto. De igual manera con la leche potencializar la alianza que ya se tiene con la Cooperativa Ganadera de Sonsonate de R.L. A través de la marca de leche Salud. (Ver Anexo 5, pregunta 23).

Otra oportunidad muy beneficiosa para la Cooperativa son las asesorías brindadas por parte de técnicos representantes del CENTA, tales como: control de ganado, control veterinario, etc. (Ver Anexo 5, pregunta 12). Otra oportunidad que mejoraría el posicionamiento de la Cooperativa es la implementación de estrategia de marketing con lo que contribuirá también a obtener un mayor acercamiento con los clientes, ya que en el año 2016 solamente se hacen ventas al por mayor tales, la caña de azúcar que se vende en forma de materia prima y no como producto final (azúcar). (Ver Anexo 5, pregunta 14).

Otra de las oportunidades de la Asociación es el potencial de la zona climática, siendo el clima el adecuado para las actividades que dentro de la Cooperativa se llevan a cabo, brindando una tierra fértil que permita cosechas muy favorables por temporada; así como el mayor reconocimiento en el mercado que las grandes empresas que compran los productos

de la Asociación le pueden brindar, tal es el caso de Ingenio La Cabaña y Cooperativa Ganadera de Sonsonate. (Ver Anexo 5, pregunta 13 y Ver Anexo 6, literal a).

c. Debilidades.

Dentro de las limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la Asociación para alcanzar sus objetivos puede mencionarse: la necesidad financiera, de infraestructura, maquinaria propia y personal técnico.

Con respecto a la necesidad financiera, está en parte es causada porque la mayor parte de las utilidades se reparten entre los asociados, dejando un escaso porcentaje para el continuar de las actividades propias de la Asociación, así como para invertir. Además de tener gastos fijos, tales como pago de recibos, salarios administrativos y de mantenimiento.

Con respecto a la infraestructura, las bodegas de almacenamiento están muy deterioradas por el paso del tiempo, muchas veces se perjudica la calidad de los productos, maquinaria: los tractores, arras, fertilizadores están llegando al final de su vida útil, según lo dicho por el presidente de la Asociación en la entrevista.

Otro factor perjudicial para la Asociación es la falta de conocimientos administrativos, esto se ve reflejado en que el 61% de los asociado solamente cursaron básica (Ver Anexo 4, literal c), mostrando que no tienen una preparación académica que respalde la toma de decisiones que estos llevan a cabo dentro de la Cooperativa, ya que trabajan con base a conocimientos empíricos, dato expresado por los mismos asociados durante el censo realizado. La falta de elementos administrativos, tales como: organigramas, manuales y presupuestos dentro de la Cooperativa (Ver Anexo 4, pregunta 9), propician toda la problemática que afecta a la Asociación ya que la falta de conocimiento técnicos los lleva a no contar con un soporte que le permita garantizar para obtener créditos, lo que limita la adquisición de tecnología, desconocen completamente el mercado que los margina y se les complica el posesionarse en el mercado, y cada día es más difícil el competir. (Ver Anexo 5, pregunta 16).

Otra de las debilidades de la Asociación es la insuficiente comunicación entre asociados y trabajadores, ya que según la opinión de los trabajadores, un 72% manifiestan que existe una excelente comunicación de jefe a trabajador de la Asociación, característica que denota una comunicación descendente, factor equivoco dentro de un tipo de cooperativa agropecuaria, en la cual se debería desarrollar la comunicación horizontal, donde esta sea fluida y bilateral (Ver Anexo 3, pregunta 7). En la entrevista realizada al presidente de la Cooperativa el Señor Walter Miranda, proporciono datos que determinan la ausencia de relación entre los trabajadores y los asociados, esto es ocasionado por el poco tiempo que los empleados laboran en la Asociación ya que son por temporadas.

También puede mencionarse como factor de debilidad la inexistencia de capacitación formal a los trabajadores operativos, por la falta de fondos, de tiempo o porque ya tiene experiencia ya que toda su vida han vivido en la zona y por ende conocen las actividades agropecuarias, situación que evita la independencia operacional de la Asociación, ya que siempre se necesita el apoyo del CENTA en cuanto a los técnicos especializados en labores agrarias. (Ver Anexo 3, pregunta 5).

Así también se puede mencionar como debilidades: la falta de compromiso por parte de los trabajadores, dato obtenido de ellos mismos, en el cual expresaba la mayoría con un 68% de los encuestados que su salario es el principal compromiso con la Cooperativa, lo cual refleja que los trabajadores no se interesan por la filosofía comunista, porque solamente trabajan por temporadas cortas, lo cual no les permite impregnarse de los valores de la empresa. (Ver Anexo 3, pregunta 6). De igual manera la inexistencia de planes de publicidad y promoción afecta negativamente el posicionamiento en el mercado de la Asociación y disminuye significativamente sus ventas. (Ver Anexo 5, pregunta 14).

d. Amenazas.

La Asociación tiene muchas barreras que le impide el logro de sus objetivos; como la entrada de nuevos competidores en el mercado, ya que la institución compite con otras cooperativas

ubicadas en la misma zona de las cuales son: Asociación Cooperativa de Producción Agraria TEPEAGUA, R. L., Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria TRES HACIENDAS, R.L., Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria LA LIBERTAD. R.L., Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria LOS CHILAMATES, R.L., Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria PAÑANALAPA, R.L., Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria SANTA ROSA N° 2, R.L., Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria LAS GUARAS, R.L., por lo que ellos han desarrollado sus mecanismos de producción con nuevas tecnologías, lo cual afecta a la mayoría de los productos tanto en el precio y en la calidad de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L. (Ver Anexo 5, pregunta 19).

También otra de las amenazas que les preocupa a la Cooperativa y que es difícil de evitar son los desastres naturales, ya que este ocasiona pérdidas en la producción de la mayoría de los productos, lo cual son afectadas por lluvias, incendios forestales, sequias, etc. (Ver Anexo 5, pregunta 19). De igual manera los productos sustitutos es otra de las amenazas que afecta a cada uno de los productos que comercializa la Cooperativa, ya que la nueva tecnología acelera el proceso de producción como por ejemplo en reemplazo del azúcar han surgido: la sucralosa, sacarina, aspartamo, stevia, etc. Lo cual afecta la venta de la caña de azúcar. (Ver Anexo 5, pregunta 19).

En el principio de este año 2016, los índices de delincuencia que existe en el país y los problemas sociales han aumentado y tienen consecuencias negativas en diferentes tipos de actividades, como la principal amenaza las pandillas, cuatreros, ladrones; repercutan en diferentes proyectos, como en la de las tilapias, que por el robo de una parte de las instalaciones así como del producto en sí, el proyecto tuvo que ser suspendido, representando una gran pérdida para la Cooperativa. (Ver Anexo 5, pregunta 19).

También otras de las amenazas que dificulta a la Cooperativa como el alto precio de las materias primas y patrones de consumo, afectan a la Asociación por la alta inversión de la

compra de las materias primas que según lo presupuesto se le aumentara al costo de la inversión, así como también afectaría a sus patrones de consumo por lo que aumentaría el precio de los productos en el mercado. (Ver Anexo 5, pregunta 19).

Esta matriz se realiza de acuerdo a lo determinado en el análisis interno y externo de la cooperativa.

Resumen Matriz FODA.

Cuadro N° 2

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en la elaboración de productos ▪ Precios competitivos ▪ Amplia extensión territorial ▪ Adecuados controles de calidad ▪ Amplio conocimiento sobre los competidores ▪ Constituida legalmente ▪ Productos adecuados a la demanda ▪ Posibilidad de generar nuevos proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar proyectos extranjeros ▪ Aliados estratégicos potenciales ▪ Asesorías por parte de representantes del Ministerio de Agricultura y Ganadería ▪ Mayor apuesta al Cooperativismo agropecuario ▪ Implementación de estrategia de marketing ▪ Mayor reconocimiento en el mercado ▪ Potencial de la zona climática
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de financiamiento ▪ Falta de conocimientos administrativos ▪ Falta de elementos administrativos ▪ Infraestructura inadecuada ▪ Insuficiente comunicación entre asociados y trabajadores ▪ Inexistencia de capacitación formal a los trabajadores operativos ▪ Falta de compromiso por parte de los trabajadores ▪ No cuenta con tecnología de última generación ▪ Limitado capital de trabajo ▪ Inexistencia de planes de publicidad y promoción 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada de nuevos competidores ▪ Desastres naturales ▪ Productos sustitutos ▪ Inseguridad ▪ Entrada de nuevos competidores ▪ Competidores con mayor experiencia en el mercado ▪ Reformas a la legislación ▪ Alza en los precios de la materia prima ▪ Patrones de consumo

11. Análisis Financiero.

a. Método de Tendencia Razones Simples.

Respecto a las Razones Financieras, al contar con los Estados Financieros de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, se determinan las diferentes relaciones de dependencia.

Según los Indicadores de Liquidez se determinaron las siguientes relaciones:

Capital de Trabajo Neto:

CTB = AC				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 90,590.25	\$ 72,839.56	\$ 49,560.28	\$ 62,960.03	\$ 50,309.52

CTN = AC – PC				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 43,723.07	\$ 59,001.71	\$ 46,487.65	\$ 44,241.39	\$ 48,236.71

Interpretación: Esta razón mide la solvencia en el corto plazo y es el excedente que queda después de haber cancelado los pasivos corrientes. Al respecto, durante el periodo 2011-2015 la Cooperativa cuenta con solvencia en el corto plazo mostrando variaciones relevantes, en los años 2011 y 2014 hay una disminución bastante significativa con respecto al 2012 lo que quiere decir que los activos corrientes son menores.

Razón de Solvencia:

RS = AC / PC				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 1.93	\$ 5.26	\$ 16.13	\$ 3.36	\$ 24.27

Interpretación: La Cooperativa puede solventar sus obligaciones a corto plazo, ya que dispone entre \$1.93 y \$24.27 para solventar cada dólar de deuda a corto plazo. La tendencia

ha sido ascendente, se puede decir, que en el primer año la Cooperativa contaba con menos dinero para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, lo cual fue aumentando en los años posteriores, siendo el año 2015 el de mayor solvencia.

Prueba Ácida:

PA = (AC – Inv.) / PC				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 1.44	\$ 3.32	\$ 10.24	\$ 1.92	\$ 12.83

Interpretación: Por cada dólar de pasivo corriente, la Cooperativa tiene entre \$1.44 y \$12.83 centavos de activos más líquidos para cancelarlos, lo que quiere decir que la Cooperativa, después de haber deducido sus inventarios, tuvo solvencia financiera para pagar sus obligaciones de corto plazo. Se consideran a los inventarios de productos menos líquidos porque están expuestos a deteriorarse, y a sufrir pérdida de valor por las fluctuaciones del mercado; y aunque la bodega está llena de mercadería, no se garantiza la venta final.

ÍNDICES DE ACTIVIDAD.

Se emplean para medir la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas se convierten en efectivo o en ventas.

Edad Promedio de Inventario:

EPI = ((360 * InvP) / CV)				
2011	2012	2013	2014	2015
54.17	53.21	31.71	50.32	46.97

Interpretación: La Cooperativa tarda entre 31 y 54 días en vender el producto desde que se compró la materia prima, este valor entre más alto es, mayores problemas genera a cualquier entidad, ya que como se mencionó los inventarios son los activos corrientes menos líquidos, siempre se busca que el número de días sea el más bajo posible.

Rotación de Inventarios:

RI = 360 / EPI				
2011	2012	2013	2014	2015
6.65	6.77	11.35	7.15	7.66

Interpretación: El inventario de la Cooperativa rota entre 6 y 11 veces en el año, refleja el número de veces que se vendió el inventario en cada periodo, este valor entre más bajo es, mayores problemas genera ya que como se mencionó los inventarios son los activos corrientes menos líquidos. Siempre se busca que esta rotación sea con mayor frecuencia, lo cual contribuirá que la organización requiera de menos financiamiento tanto interno como externo.

Plazo Promedio de Cobro:

PPC = (360 * CXCP) / Ventas				
2011	2012	2013	2014	2015
67.68	40.26	16.45	24.86	29.41

Interpretación: La Cooperativa tarda alrededor de 16 a 68 días en recuperar las cuentas por cobrar, se observa que hubo una disminución transcurso los años lo cual indica que ha ido mejorando el cobro a los acreedores.

Rotación de Cuentas por Cobrar:

RCC = Ventas / (CXC Pr.)				
2011	2012	2013	2014	2015
5.32	8.94	21.88	14.48	12.24

Interpretación: La Cooperativa cobra a sus clientes entre 5 y 22 veces al año. Lo cual significa que en el año 2013 recuperó sus cuentas por cobrar más rápidamente, y por ende obtuvo más liquidez.

Plazo de Pago Promedio:

PPP = (360 * CXP) / CV				
2011	2012	2013	2014	2015
102.51	0.00	2.39	1.11	1.68

Interpretación: La Cooperativa tarda en pagar a sus proveedores entre 0 y 102 días, pero en el año 2012 no tenían CXP dando como resultado cero. Este indicador debe ser el más alto posible ya que es una fuente de financiamiento de más bajo costo.

Rotación de Cuentas por Pagar:

RCP = 360 / PPP				
2011	2012	2013	2014	2015
3.51	0.00	150.41	323.23	214.30

Interpretación: La Cooperativa paga en los años 2011, 2013, 2014 y 2015, 3, 150, 323 y 214 veces al año a sus proveedores, esto quiere decir que la Asociación paga de forma rápida sus deudas, excepto en el 2011 que fueron 4 veces al año, en el año 2012 no tenían CXP dando como resultado cero. Este indicador debe de ser el más bajo posible. Ya que es una fuente de financiamiento de más bajo costo.

Rotación de Activos Totales:

RAT = Ventas / AT				
2011	2012	2013	2014	2015
0.43	0.45	0.55	0.48	0.48

Interpretación: Es el número de veces en que las ventas recuperan los activos, en este caso la Cooperativa en el periodo 2011-2015 no logra recuperar sus activos lo que refleja que la generación de ventas por cada dólar invertido es desfavorable demostrando deficiencia planificada en el uso de recursos disponibles.

Respecto a los Índices de Endeudamiento se encontraron las siguientes relaciones de dependencia:

Índice de Endeudamiento:

IE = PT / AT				
2011	2012	2013	2014	2015
28.56%	20.14%	14.58%	17.25%	14.67%

Interpretación: Los acreedores están financiando entre un 14.58% y un 28.56% del total de los activos; ya que en el año 2011 fue el mayor financiamiento adquirido por la Cooperativa, para el año 2105 su financiamiento a disminuido a un 14%, lo que significa que el restante es aportado por los asociados de la Cooperativa. Implicando que se está financiando con recursos monetarios de más alto costo.

Índice de Apalancamiento Financiero o Indicador de Leverage:

IA = Pas. T / Pat. Total				
2011	2012	2013	2014	2015
39.97%	25.22%	17.07%	20.85%	17.20%

Interpretación: Las deudas totales de la Cooperativa, representan entre 17.07% y 39.97% del patrimonio neto. Por cada dólar invertido por los asociados, los acreedores aportan entre \$0.1707 y \$ 0.3997, se observa que ha disminuido entre los años, reduciendo la participación de terceras personas en el financiamiento de la Cooperativa. Debe ponerse atención al resultado porque se puede deducir que se está financiando con recursos propios, que en términos financieros se consideran de más alto costo.

Apalancamiento a Largo Plazo:

Apalancamiento a Largo plazo = Pasivo no corriente / (Pasivo no corriente + Capital)				
2011	2012	2013	2014	2015
93%	93%	91%	89%	88%

Interpretación: Los fondos externos obtenidos como pasivos no corrientes representan entre el 93% al 88% del total del financiamiento mayor de un año (interno y externo), con una tendencia de disminución anualmente, lo cual es favorable para la Cooperativa, es decir hubo un aumento en el capital contable lo cual disminuye la dependencia con externo.

Indicador de Cobertura:

RCI = UAI / Cargos por interés				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 0.60	\$ 2.32	\$ 2.68	\$ 1.03	\$ 0.42

Interpretación: Mide el impacto de los costos y gastos financieros sobre las ganancias generadas en un periodo. Por cada dólar de interés la Cooperativa en el periodo de 2011 a 2015 está ganando entre \$ 0.42 y \$ 2.68; este resultado entre más alto sea indicara que se están generando más utilidades en relación a cada dólar de interés que se cancela. La eficiencia con que la cooperativa usa el crédito bancario es baja.

Respecto a los Índices de Rendimiento se encontraron las siguientes relaciones de dependencia:

Margen Bruto de Utilidad:

MBU = UB / Ventas				
2011	2012	2013	2014	2015
\$0.16	\$0.18	\$0.20	\$0.17	\$0.20

Interpretación: Por cada dólar vendido en el periodo 2011 a 2015, la Cooperativa tiene entre \$0.16 y \$0.20 para pagar los costos de operación, esto indica que la cooperativa no tiene suficiente ingreso para cancelar los costos de operación. Significa que los costos son mayores en relación a las ventas.

Margen Operacional de Utilidad:

MUO = UO / Ventas				
2011	2012	2013	2014	2015
\$0.01	\$0.01	\$0.02	\$0.02	\$0.01

Interpretación: Por cada dólar vendido la Asociación cuenta con \$0.01 y \$0.02 para cancelar los gastos de operación. Esto indica que en los años 2011-2015 la Cooperativa no cuenta con suficiente ingreso para cancelar los gastos de operación; lo que significa que sus costos y gastos operativos son mayores en relación a sus ventas.

Margen Neto De Utilidad:

MN = UN / Ventas				
2011	2012	2013	2014	2015
\$0.01	\$0.11	\$0.03	\$0.02	\$0.01

Interpretación: Por cada dólar vendido, la Cooperativa tiene entre \$0.01 y \$ 0.11 para el pago de gastos de operación. Esto indica que en los años 2011-2015 la Cooperativa no tiene para cancelar los gastos de operación. Este indicador cuanto mayor sea mejor.

Rendimiento del Patrimonio Neto:

RPN = UN / PN				
2011	2012	2013	2014	2015
\$0.01	\$0.06	\$0.01	\$0.01	\$0.00

Interpretación: Por cada dólar que aportan los asociados obtienen ganancia entre \$0.01 y \$0.06, Esto indica que en los años 2011-2015 la tasa de rendimiento que obtienen los asociados sobre el dinero que aportan es mínima.

Rendimiento de la Inversión:

RI = UN / AT				
2011	2012	2013	2014	2015
\$0.00	\$0.05	\$0.01	\$0.01	\$0.00

Interpretación: Por cada dólar de activo que posee la Cooperativa tiene \$0.00 y \$0.05 de utilidad neta. Esto indica que en los años 2011 a 2015, los recursos propios de la Asociación no están siendo usados eficientemente para generar mayores utilidades.

Formula Dupont:

$$\text{Formula Dupont} = \text{Margen neto de utilidades} \times \text{Rotación de activos totales}$$

$$= \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

FD = (UO / Ventas) * (Ventas / AT)				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 0.00	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01

Interpretación: Por cada dólar invertido en activos totales la Cooperativa no ha percibido ganancia ya que en el periodo de 2011 a 2015 tiene entre \$0.00 y \$0.01 por unidad monetaria. Esto significa que los costos y gastos operacionales de la Cooperativa son mayores en relación a sus ventas; por ende el margen neto de utilidades es menor que la rotación de activos totales.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

- Una vez realizada la investigación de campo y de acuerdo a los resultados de las encuestas, se detectó el inadecuado manejo administrativo y financiero en la Asociación, provocado por la ausencia de manuales que permitan tener un adecuado control y manejo de su gestión.
- Se pudo evidenciar que la estructura organizacional y funcional de la Cooperativa, no está desarrollada en relación a la visión que la organización se ha establecido.
- Bajo conocimiento de alternativas de financiamiento y bases para obtener crédito, lo cual provoca falta de recursos económicos, convirtiéndose este factor en el detonante de los problemas operativos de la Cooperativa.
- La comunicación es de una manera muy informal y no existen canales adecuados para que esta llegue en tiempo y forma a todos los trabajadores.
- La tendencia del nivel de ganancias que ha experimentado la Cooperativa demuestra que han venido en descenso, ya que los indicadores de rentabilidad a nivel de ventas, activo total y patrimonio neto que se estimaron han venido a la baja en el periodo bajo estudio.

RECOMENDACIONES

- Para el mejoramiento de las deficiencias administrativas financieras la Asociación deberá implementar manuales Administrativos y Financieros, que permitan organizar de mejor manera su operación tanto interna como externa.
- Implementar una estructura organizacional, desarrollada con base a cambios de la Cooperativa y normas legales, con la finalidad de definir líneas de autoridad y niveles jerárquicos facilitando cada una de las funciones y cargos.
- Se propone que se deben evaluar diferentes alternativas de financiamiento, a fin de diseñar una estructura financiera y de capital de más bajo costo y con el menor riesgo posible.
- Se recomienda transmitir la información a los trabajadores por medio de la comunicación escrita, tales como boletines y revistas, tableros de avisos, hacer juntas de jefes con trabajadores.
- Bajar los costos, a través, de la revisión de los precios de venta, los niveles de activos fijos, el monto de los gastos operativos, y el costo de las fuentes de financiamiento utilizadas a fin de corregir la baja rentabilidad obtenida.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.”

INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo contiene la propuesta de un Modelo de Gestión administrativo-financiero, considerado como un elemento esencial para saber guiar a los directivos de la Asociación Cooperativa Juan Chacón mediante los métodos organizacionales, con el objeto de facilitar la toma de decisiones, a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo de planificación, organización, dirección, integración y control; así como también la gestión financiera de costos de operación, evaluación económica, gestión de crecimiento, gestión de rentabilidad y gestión de financiamiento.

A. IMPORTANCIA.

Es de vital importancia que en un mundo de negocios tan cambiante, la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L., cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Conforme a la investigación realizada, las principales necesidades que la Asociación Cooperativa presenta son de aspectos administrativos y financieros, limitándola a su buen funcionamiento, desarrollo y auto sostenibilidad. Es por ello que la importancia de la presente propuesta radica en el diseño de un modelo administrativo-financiero a partir del establecimiento de una filosofía organizacional para mejorar el desempeño, actividades a realizar y en la toma de decisiones.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

Objetivo General:

Formular un modelo de gestión administrativo-financiero a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón para facilitar la toma de decisiones de los asociados con la finalidad de contribuir al funcionamiento, desarrollo y auto sostenibilidad de la Asociación.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar herramientas de planificación, organización, dirección y control que contribuyan a lograr la eficiencia en la administración de la Asociación Cooperativa.
- Formular esquemas que permitan incrementar la producción a través de lograr la eficiencia de los procedimientos operativos.
- Dotar de herramientas para evaluar la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividades de operación de la Asociación Cooperativa.

C. PLANEACIÓN.

1. Filosofía Organizacional Propuesta.

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, como toda empresa deberá tener una filosofía organizacional formal, y por lo tanto se presenta la siguiente propuesta:

a.Misión.

Somos una Cooperativa de producción agropecuaria con fines de desarrollo, económico y social, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, con el respaldo y compromiso hacia la comunidad en general, y de esta manera fortalecer la confianza, solidez y crecimiento de la institución.

b. Visión.

Ser una organización reconocida por la solidez en su estructura administrativa y financiera, credibilidad, excelencia de los productos ofrecidos y el aporte a la mejora de la calidad de vida de nuestros asociados, apoyando al desarrollo socioeconómico de la comunidad.

c. Valores

Los valores compartidos en la Asociación Cooperativa proporcionarán un sentido de identidad, de pertenencia, e imprimen un carácter propio a las personas que trabajan al interior de la empresa. Los valores que se proponen a la Cooperativa conforme a la cultura organizacional son los siguientes:

- **Confianza:** La confianza es la seguridad en nosotros mismos y en la empresa, valor que



hay que darlo y también hay que ganárselo, marcando la diferencia con las demás organizaciones; permitiéndonos transitar hacia el cambio, enfrentar dudas y vacilaciones, y así generar un nuevo horizonte de mejores oportunidades.

- **Transparencia:** Es ser éticos y congruentes en practicar las reglas, procedimientos u



obligaciones de la Institución con claridad, sin duda ni ambigüedad, es aquella que inspira credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público, autoridades, accionistas y colaboradores.

- **Responsabilidad social:** Apoyamos y contribuimos activa y voluntariamente las



acciones realizadas para el desarrollo comunitario, ambiental y laboral; en especial aquellas dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad.

- **Disciplina:** Somos capaces de aceptar voluntaria y conscientemente las



reglamentaciones, procedimientos, órdenes e instrucciones entre superiores y empleados teniendo como base la relación de interdependencia, fundadas en el reconocimiento y el respeto.

- **Equidad:** Defendemos la igualdad de oportunidades y buscamos la justicia social, con valoración a la individualidad la que asegura mejores condiciones de vida y trabajo digno.



- **Trabajo en equipo:** Desarrollando su trabajo orgulloso y dignamente, con dedicación y motivación, apoyándose unos a otros entre asociados y trabajadores.



d. Principios

Los principios que se proponen a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L. son:

- **Lealtad:** Todo acto estará dirigido por el amor y el respeto a nuestros semejantes en la institución a la cual prestamos nuestros servicios, por lo tanto, permaneceremos fieles a la firme creencia en los derechos y dignidad de la persona humana.



- **Seguridad y solvencia:** Es nuestro compromiso desempeñar las funciones, tareas, con seguridad y solvencia, con el único propósito de satisfacer las necesidades institucionales, de los asociados y clientes.



- **Vocación de servicio:** Trabajar como empleado en la Cooperativa, constituye un privilegio y compromiso de servir y no de servirse de la Institución.



- **Honradez:** Todos los bienes y derechos, recursos, fondos, documentos de propiedad de la Institución, a nuestro cargo o no, los utilizaremos y cuidaremos con rectitud e integridad para alcanzar el beneficio institucional, de los asociados, clientes y empleados.



- **Competencia:** Es nuestro deber, poseer y demostrar aptitud e idoneidad para cumplir las funciones, para ello seremos competentes y mantenemos personal actualizado en las mejores prácticas profesionales, al máximo de su capacidad y esfuerzo.



e. **Objetivos de la Asociación Cooperativa.**

Objetivo General:

Ofrecer productos agropecuarios de calidad, accesibles y responsables a los mayoristas que forman parte de la cartera de clientes de la Cooperativa y de igual manera buscar la competitividad dentro del contexto empresarial, llegando así a mercados internos y externos.

Objetivos Específicos:

- Crecer como Asociación, para poder hacer frente a inconvenientes propios de los rubros, como darle mantenimiento preventivo a la cosecha de caña, cuidado y mantenimiento del ganado.
- Mejorar las finanzas para tener auto sostenibilidad y poder implementar proyectos que nos hagan una asociación fuerte, estable y de prestigio local y ser un referente en la zona de estabilidad y responsabilidad.
- Trabajar con responsabilidad social haciendo uso racional de los recursos. Para beneficio de nuestros asociados, clientes, trabajadores y comunidad en general.

f. Políticas.

Con base a los resultados obtenidos en la investigación realizada, es importante establecer políticas y lineamientos necesarios que orienten, brinden criterios generales y apoyen la toma de decisiones dentro de la gestión de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón. Las políticas deben estar dirigidas a cada área de la Cooperativa, para ellos se establecen de manera general las siguientes:

Con respecto a la organización:

- ✓ Todos los procedimientos deben estar debidamente documentados para poder ser aplicados.
- ✓ En el mes de Mayo de cada año el gerente actuando en conjunto con los miembros del Consejo de Administración, deberá hacer y presentar el Presupuesto Anual del año siguiente.
- ✓ Los planes, programas, presupuestos y proyectos se realizarán con base al plan institucional, los objetivos estratégicos y las necesidades de la Asociación Cooperativa.
- ✓ El presidente de la Cooperativa deberá elaborar un plan anual de capacitación, el cual deberá ser sustentado por la aprobación de los asociados, con base a los objetivos estratégicos de la Cooperativa y la detección de las necesidades y realidades de los trabajadores.
- ✓ Difundir la filosofía organizacional en las trabajadores, durante los días de pago; tomando quince minutos para realizar esa actividad.

Con respecto al personal:

- ✓ El proceso de reclutamiento debe ser realizado por el coordinador de Recursos Humanos, sin ningún tipo de discriminación y tendrá como fuente de candidatos la empresa misma y fuentes externas.
- ✓ Se realizarán evaluaciones de desempeño dos veces al año.

- ✓ El modelo de Gestión Administrativo-Financiero deberá ser del conocimiento de todo el personal, a fin de incrementar el desempeño y la participación individual.

Con respecto a finanzas:

- ✓ Todo gasto operacional en que incurra la Cooperativa deberá ser registrado según rubro.
- ✓ Se debe mantener actualizado el inventario de materias primas y productos generados en la Cooperativa.

Con respecto al sistema de remuneración:

- ✓ El sistema de remuneración se normará con base a lo dictaminado por el Consejo de Salario Mínimo.
- ✓ Los aumentos salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación del desempeño y la situación presupuestal de la Asociación Cooperativa.

Con respecto a las ventas:

- ✓ El precio de venta al consumidor deberá incluir el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y este deberá ser reflejado en la facturación.
- ✓ Los fletes serán cubiertos por las empresas que compren los productos que ofrece la Asociación.
- ✓ La Cooperativa no se hace responsable por productos o mercancía, una vez estén fuera de sus instalaciones.
- ✓ Las modalidades de pago que tienen los clientes como opciones para realizar las compras son: efectivo, depósito bancario y cheque.
- ✓ La empresa aceptará devoluciones en los siguientes casos: Por entrega de productos con fecha de caducidad vencida o por no cumplir acuerdos de calidad, cantidad, y tiempo de entrega.

g. Estrategias.

- En los casos particulares de las compras en grandes volúmenes se hará excepción y será la cooperativa quien se responsabilizará del flete, a fin de lograr la fidelidad del cliente.
- Divulgar la filosofía organizacional con la finalidad de mejorar el clima laboral.
- Capacitar constantemente al personal de la Cooperativa en el área que se desempeñe, con la finalidad que adquiera habilidades competitivas en sus actividades.
- Utilizar racionalmente los suelos agrícolas, propiedad o en usufructo de la Cooperativa y los demás bienes agropecuarios y recursos productivos con que cuenta, para optimizar la producción.

h. Reglas

La Cooperativa deberá establecer reglas que garantice el buen comportamiento de los integrantes de la Asociación.

- Cumplir con los reglamentos internos de la Cooperativa.
- Respeto al compañero de trabajo, jefes, clientes, proveedores.
- Cumplir con los hábitos de higiene y seguridad laboral.
- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Cualquier problema laboral, disciplinario u otro, deberá ser resuelto por la Junta Directiva.
- No portar armas de fuego ni explosivos.
- Almacenar y cuidar en el lugar adecuado materiales, herramientas y equipo de trabajo.
- No presentarse bajo efectos de ebriedad, ni consumir bebidas alcohólicas o sustancias alucinógenas dentro de las instalaciones.
- Respetar la señalización o rótulos de seguridad industrial.

i. Procedimientos.

La Gerencia de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la mejora progresiva en calidad, costos y tiempos, para satisfacción del cliente.

Con base a los anterior el Manual de Procedimientos será una herramienta de valiosa utilidad, a que cada vez que surjan problemas o anomalías en la ejecución de algún determinado procedimiento, se podrán investigar o identificar las causas fundamentales y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reincidencia, logrando con ellos una mejora progresiva en el desarrollo de las actividades principales de la Asociación. En Anexo 7 se encuentra un formato de Manual de Procedimientos Operativos para aplicar en la Asociación.

j. Programas.

La Cooperativa deberá elaborar los siguientes programas:

- Programa de Mantenimiento preventivo y correctivo, con la finalidad de evitar desperfectos mecánicos y corregir errores ya sean físicos o lógicos, este programa se llevará a cabo cada 6 meses.
- Programas de capacitación de personal, con la finalidad de lograr la adaptación de los trabajadores para el ejercicio de las funciones o ejecución de sus tareas específicas, para la capacitación se realizará dos veces al año.
- Programa de Fumigación y control de plagas, donde se describan las actividades de prevención, control y eliminación de plagas y roedores, a ejecutar en las áreas de producción de la Cooperativa con el fin de evitar cañales, pastos y colmenas, este se realizará dos veces por temporada (temporada de caña de azúcar)
- Programa de Sanidad animal, que brinde las técnicas de manejo, control y tratamientos de prevención de las enfermedades que afectan al ganado, se recomienda realizarlo cada 6 meses, sin embargo se llevara una ficha individual por cada animal.

D. ORGANIZACIÓN.

1. Importancia de la Organización en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

En el caso de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, la distribución de los recursos es una de las funciones que el Consejo de Administración debe cumplir; al año 2016 la Cooperativa no cuenta con elementos organizacionales que ayuden al logro eficiente de los planes de trabajo, por lo que se hace necesario e importante el existir de este tipo de herramienta, ya que a través de una organización eficaz se obtiene líneas de acción bien definidas para el logro de los objetivos institucionales, en este caso orientar los planes de trabajo comunicándolos a los miembros del Consejo de Administración, organizando también todas las actividades administrativas y operativas para que los trabajadores brinden un mejor desempeño para la producción de los productos que ofrece la Cooperativa, ofreciendo así productos de calidad.

Organizar la Asociación Cooperativa beneficiara en:

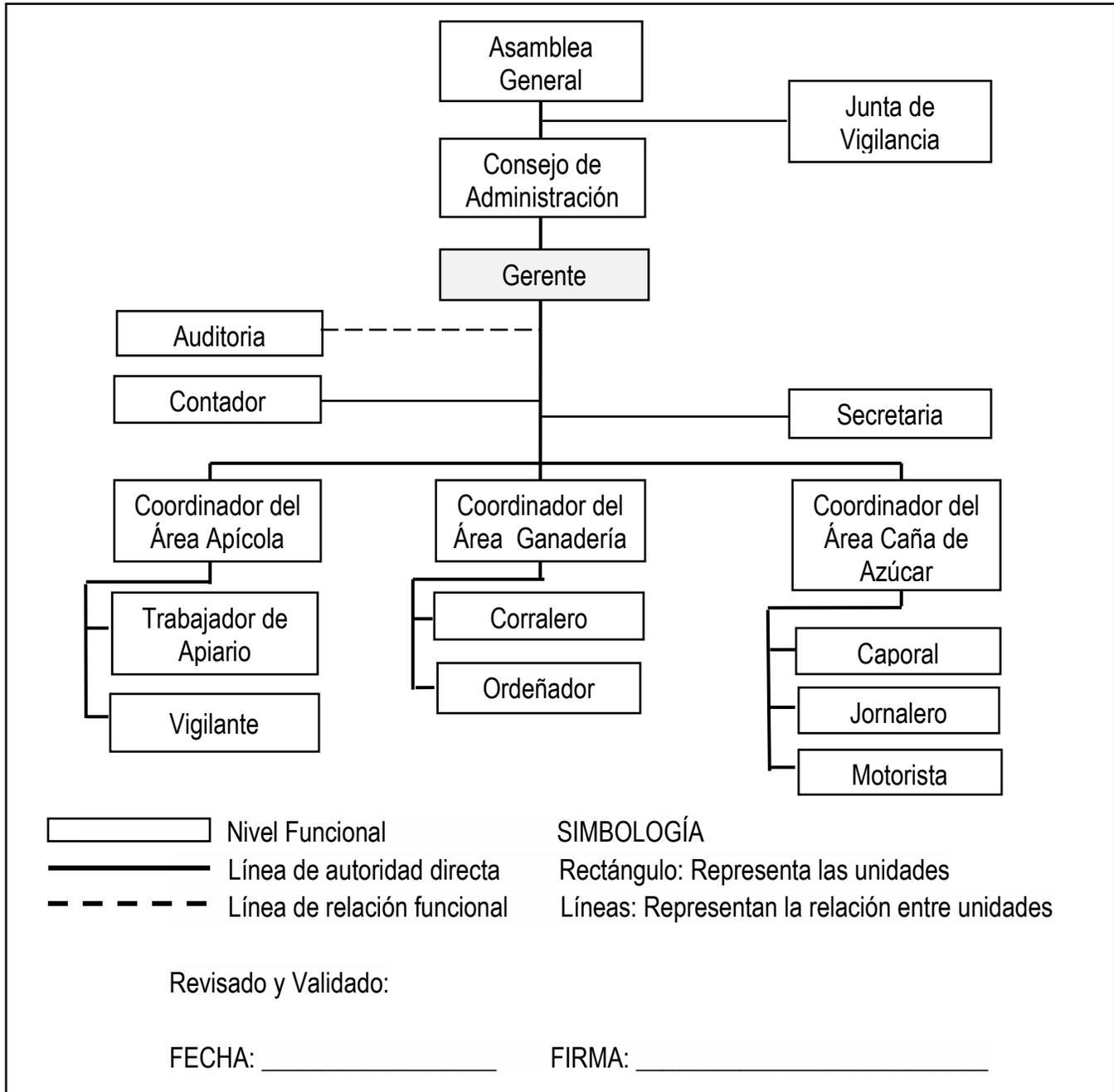
- Promover la eficiencia y eficacia de los trabajadores, con lo que se lograra mejores resultados en cuanto a los productos ofrecidos por la Cooperativa.
- Incentivar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y propuestas operativas que optimicen su trabajo.
- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, como un bien colectivo.

2. Estructura Orgánica Propuesta.

Como una contribución se presenta una propuesta de un organigrama actualizado.

ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.

FIGURA No. 4



Elaborado por:
 Cornejo Gómez, Berenisse Lissette
 Erazo Castillo, Laura Victoria
 Salazar Pérez, Cesar Alexander

Este organigrama corresponde a las necesidades mínimas de una Asociación. Sus componentes se ajustan a los requerimientos de la estructura organizacional que le permitirá cumplir con el fin y propósito de la Asociación Cooperativa.

a. Descripción de Simbología:

- Relación de autoridad () —————

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea para cada persona o grupo permitiendo establecer la relación de subordinación entre las distintas unidades que aparecen en el organigrama desde los superiores, en este caso la asamblea general de asociados y la junta directiva hasta las diferentes áreas.

- Asesoría externa () - - - - -

Este nivel surge de la necesidad de contar con ayuda más especializada y los cuales desempeñan sus funciones en forma independiente a la asociación pero que cuentan con los conocimientos sobre ganadería, agricultura y apicultura, capaces de proporcionar información experta. Entre estas funciones se puede mencionar la asesoría proporcionada por: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), Auditoría externa, entre otros de quienes se pueda buscar ayuda técnica.

- Nivel funcional ()

Los rectángulos representan cada una de las funciones que conforman a la asociación. Dentro de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón se presentan las áreas: administrativa y operativa.

E. INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

Para optimizar la eficiencia administrativa, se propone un manual de procedimientos administrativos como una herramienta que permita integrar de forma sistemática las

funciones a efecto de que sean desempeñadas en forma eficiente por el personal y que este se encuentre dispuesto a ejercerlo, aprovechando el contenido del manual.

Como aporte para la Cooperativa se presenta un formato de Manual de Procedimientos Administrativos (Ver en Anexo 8).

F. DIRECCIÓN.

El gerente será responsable de implementar el modelo de gestión administrativo financiero para que este se ejecute de manera satisfactoria, y supervisado por el Consejo de Administración debiendo asumir tareas, entre las cuales están:

- Identificar las necesidades de la Cooperativa.
- Gestionar para la asignación de los recursos.
- Informar sobre la situación económica de la cooperativa a los integrantes del Consejo de Administración, la Asamblea General y Junta de Vigilancia.
- Evaluar la buena marcha del modelo propuesto.
- Supervisar que el modelo se ejecute de acuerdo a lo planificado.
- Anticipar problemas y elaborar estrategias para corregirlos.

G. CONTROL.

Es de suma importancia que la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón cuente con herramientas de control, que permitan verificar lo ejecutado y que se esté realizando bien, de lo contrario implementar las correcciones correspondientes para contrarrestar las desviaciones, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos por la Asociación Cooperativa.

1. Asesoría Contable Administrativa.

La importancia de su aplicabilidad es que proporcionan a los miembros del Consejo de Administración un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada la Cooperativa, por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, revisando y evaluando si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen, aseguran el cumplimiento de los objetivos, así como el grado en que estos han sido alcanzados.

2. Contabilidad.

En el aspecto contable, se propone continuar con la misma modalidad, que el tipo de contabilidad con la que se controla la actividad financiera de la Cooperativa cumple con los requisitos legales establecidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

3. Auditoría.

Coordinar con el Ministerio de Agricultura y Ganadería la auditoría en relación a la revisión del libro de ingresos y egresos con sus registros contables de la entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables. Y se recomienda realizarlo dos veces al año.

4. Producción.

Se propone a la Asociación que haya un supervisor, que registre en un cuadro de control de inventarios, registrando las entradas y salidas de los productos.

Como aporte para la Cooperativa se presenta un Formato de control de inventarios (Ver en Anexo 9).

H. GESTIÓN FINANCIERA.

Para que los directivos de la Cooperativa Juan Chacón desarrolle una gestión financiera eficiente les proponemos seguir el siguiente modelo:

PASO 1:

1. **Insumos:** Deberá tener a disposición los siguientes datos financieros: Costos de Operación, Balance General, Estado de Resultados.

- a. **Costos de Operación.**

Los costos de operación de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón es la valoración monetaria de los recursos destinados a la administración, operación y funcionamiento. Y que para el caso de análisis los denominaremos costos de producción, de administración y de ventas, debiendo utilizar el formulario diseñado por el ministerio de agricultura y ganadería. (Ver Anexo 9).

La información que se propone, brinda a la Cooperativa una base que le permitirá evaluar su accionar productivo durante un año. Así mismo, permitirá planificar las actividades del futuro, pudiendo optar por nuevos cursos de acción cuando la situación así lo requiera.

La información se presenta agrupada en cuadros de Costos.

En los tres productos (caña de azúcar, leche y miel de abeja) se asume que la mano de obra es contratada, donde el salario reportado es el pagado en la zona. Así también se asume que toda la maquinaria utilizada es contratada o alquilada. Además, es importante mencionar que en los casos de semilla y fertilizante donados, se le aplica el precio de agroservicio, de esta forma permite estandarizar los costos para poder obtener un costo promedio.

Se propone que los datos levantados sean procesados en una base de datos de EXCEL.

Los reportes de Costos de Producción de cada producto se estructurarán de la siguiente manera:

- En la mano de obra, se reflejarán las actividades realizadas y de cantidad de mano de obra contratada, así también el total del costo en dólares.
- En el rubro de insumos se reportarán las cantidades utilizadas y los precios promedio con el costo total de este rubro.
- El costo de la fase de desarrollo del producto es la sumatoria del costo de mano de obra e insumos, aplicándoles los costos indirectos (administración e imprevistos) y el porcentaje de interés de la banca por préstamos de avío por el período del producto.
- A las labores mecánicas se les aplica los costos indirectos y el porcentaje de interés de la banca por préstamos de avío por el período del producto.
- El costo directo es el resultado de la sumatoria de los subtotales de los rubros mano de obra, insumos, labores mecánicas.
- El costo indirecto es la sumatoria de subtotales de la aplicación de 3% de administración, 5% imprevistos y el 0% de intereses que la banca fija para cada año, en cada uno de los rubros: mano de obra, insumos y labores mecánicas.
- El costo unitario es la operación matemática que se realiza del costo total entre el rendimiento por producto.

A continuación se presenta un ejemplo tomando como referencia el Estado de Resultado del año 2015.

CAÑA DE AZÚCAR					
SIEMBRA					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
MANO DE OBRA					\$ 6,014.94
Siembra y Primera Fertilización	10	30	\$ 4.29	\$ 1,287.00	
LABORES DE CULTIVO					
Carrilero	10	12	\$ 4.68	\$ 561.60	
Segunda fertilización	10	4	\$ 4.70	\$ 188.00	
Primera limpia	10	20	\$ 4.65	\$ 930.00	
Segunda limpia	10	15	\$ 4.60	\$ 690.00	
Rondas y levantado de caña	15	15	\$ 4.70	\$ 1,057.50	
Aplicación de pesticidas y foliar	10	10	\$ 4.60	\$ 460.00	
Vigilancia	1	42	\$ 4.36	\$ 183.12	
Caporal de cultivo	1	126	\$ 5.22	\$ 657.72	
INSUMOS					\$ 23,917.53
	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
Semilla	T.C.	294.00	\$ 32.54	\$ 9,566.76	
Fertilizante formulado	QQ	186.90	\$ 30.41	\$ 5,683.63	
Fertilizante sulfato	QQ	138.60	\$ 16.97	\$ 2,352.04	
Ure	QQ	132.30	\$ 25.13	\$ 3,324.70	
Plastecidas, madurante y foliar	QQ			\$ 2,990.40	
GASTOS					\$ 29,932.47
	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
COSTO FASE DESARROLLO VEGETATIVO DEL CULTIVO					
Administración	Mes	12	3%		\$ 897.97
Imprevistos	Mes	12	5%		\$ 1,496.62
Interés	Mes	12	11%		\$ 3,292.57
LABORES MECÁNICAS					
MAQUINARIA					
	PASE	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$9,670.00
Sub - suelo	2	20	\$ 58.29	\$ 2,331.60	
Rastra pesada	4	20	\$ 36.73	\$ 2,938.40	
Surqueado	2	20	\$ 39.90	\$ 1,596.00	
Tapado	2	20	\$ 24.50	\$ 980.00	
Primer cultivo	2	20	\$ 29.30	\$ 1,172.00	
Aplicante de madurante	2	20	\$ 16.30	\$ 652.00	

Administración	Mes		12	3%	\$ 290.10
Imprevistos	Mes		12	5%	\$ 483.50
Interés	Mes		12	11%	\$ 1,063.70
COSECHA					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
MANO DE OBRA					\$ 8,303.80
Rozado	50	30	\$ 5.10	\$ 7,650.00	
Querquero	10	7	\$ 5.47	\$ 382.90	
Caporal de cosecha	1	42	\$ 6.45	\$ 270.90	
GASTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
Administración	Mes	2	3%		\$ 41.52
Imprevistos	Mes	2	5%		\$ 69.20
Interés	Mes	2	11%		\$ 152.24
LABORES MECÁNICAS	MAQUINARIA				
	PASE	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$ 16,038.00
Cargado y transporte externo	55	60	\$ 4.86	\$ 16,038.00	
Administración	Mes		2	3%	\$ 80.19
Imprevistos	Mes		2	5%	\$ 133.65
Interés	Mes		2	11%	\$ 294.03
COSTO DIRECTO					\$ 63,944.27
Administración					\$ 1,309.78
Imprevistos					\$ 2,182.97
Interés					\$ 4,802.54
COSTO INDIRECTO					\$ 8,295.29
COSTO TOTAL					\$ 72,239.56
COSTO UNITARIO			T.C.		\$ 19.01
LECHE					
CRianza DE GANADO					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
MANO DE OBRA					\$ 234.57
Primera inseminación	3	1	\$ 9.22	\$ 27.66	
Traslado a los potreros	5	1	\$4.65	\$ 23.25	
Alimentación en la gestación	7	5	\$ 4.80	\$ 168.00	
Asistencia en partos	3	1	\$ 5.22	\$ 15.66	

INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$ 5,350.00
Semen bovino	Pajillas	30	\$ 5.00	\$ 150.00	
Forrajes	Bulto	700	\$ 4.00	\$ 2,800.00	
Concentrado pre-parto	Bulto	60	\$ 40.00	\$ 2,400.00	
GASTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
COSTO FASE DE CRIANZA DEL GANADO					\$ 5,584.57
Administración	Mes	2	3%		\$ 27.92
Imprevistos	Mes	2	5%		\$ 46.54
Interés	Mes	2	11%		\$ 102.38
DESARROLLO DE GANADO					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
MANO DE OBRA					\$ 10,109.61
Retiro de terneros de la vacuna	3	1	\$ 4.65	\$ 13.95	
Alimentación al ganado de desarrollo	7	150	\$ 4.80	\$ 5,040.00	
Alimentación al ganado de engorde	7	150	\$ 4.80	\$ 5,040.00	
Segunda inseminación	3	1	\$ 5.22	\$ 15.66	
INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$ 8,575.00
Semen bovino	Pajillas	30	\$ 5.00	\$ 150.00	
Concentrado de desarrollo	Quintal	55	\$ 55.00	\$ 3,025.00	
Forrajes	Quintal	900	\$ 6.00	\$ 5,400.00	
GASTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
COSTO FASE DESARROLLO DEL GANADO					\$ 18,684.61
Administración	Mes	12	3%		\$ 560.54
Imprevistos	Mes	12	5%		\$ 934.23
Interés	Mes	12	11%		\$ 2,055.31

EXTRACCIÓN DE LA LECHE					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
MANO DE OBRA					\$ 48,891.75
Traslado del ganado a la sala de ordeño	5	365	\$ 4.65	\$ 8,486.25	
Alimentación en el ordeño	7	365	\$ 4.80	\$ 2,264.00	
Limpieza de ubres	5	365	\$ 4.70	\$ 8,577.50	
Colocador de pezoneras	5	365	\$ 4.75	\$ 8,668.75	
Extracción con maquina	3	365	\$ 5.20	\$5,694.00	
Sellador	3	365	\$ 4.75	\$ 5,201.25	
GASTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
Administración	Mes	12	3%		\$ 1,466.75
Imprevistos	Mes	12	5%		\$ 2,444.59
Interés	Mes	12	11%		\$ 5,378.09
MAQUINARIA					
LABORES MECÁNICAS	PASE	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$ 8,445.30
Extractor de leche	2	365	\$ 4.20	\$ 3,066.00	
Tanque conservador	3	365	\$ 4.62	\$ 5,058.90	
Cargado y transporte externo	3	24	\$ 4.45	\$320.40	
Administración	Mes		2	3%	\$ 42.23
Imprevistos	Mes		2	5%	\$ 70.38
Interés	Mes		2	11%	\$ 154.83
COSTO DIRECTO					\$ 73,160.93
Administración					\$ 2,097.44
Imprevistos					\$ 3,495.73
Interés					\$ 7,690.61
COSTO INDIRECTO					\$ 13,283.79
COSTO TOTAL					\$ 86,444.72
COSTO UNITARIO					\$ 0.32
botellas					
MIEL					
CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y MANEJO DE LAS COLONIAS					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES

MANO DE OBRA					\$ 13,925.00
Armado de los implementos	5	5	\$ 5.05	\$ 126.25	
Mantenimiento y reparación de materiales apícolas	4	90	\$ 4.75	\$ 1,710.00	
Acondicionamiento de equipos apícolas	4	90	\$ 4.80	\$ 1,728.00	
Mantenimiento y reparación de las instalaciones	4	90	\$ 4.70	\$ 1,692.00	
Atención de las colonias	5	365	\$ 4.75	\$ 8,668.75	
INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$ 2,829.00
Azúcar	Quintal	18	\$ 33.00	\$ 594.00	
Acido Fórmico	Litros	15	\$ 4.50	\$ 67.50	
Acido Láctico	Litros	15	\$ 44.50	\$ 667.50	
Agua	Litros			\$ 1,500.00	
COSTO FASE DESARROLLO DEL PRODUCTO					\$ 16,754.00
Administración	Mes	12	3%		\$ 502.62
Imprevistos	Mes	12	5%		\$ 837.70
Interés	Mes	12	11%		\$ 1,842.94
COSECHA, ACONDICIONAMIENTO, TRASLADO Y VENTA DE LA MIEL					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$ 132.10
Cosecha	5	2	\$ 4.66	\$ 46.60	
Traslado de alzas y extracc.	3	2	\$ 4.80	\$ 28.80	
Acondicionamiento	3	2	\$ 4.70	\$ 28.20	
Almacenamiento	3	2	\$ 4.75	\$ 28.50	
GASTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
Administración	Mes	2	3%		\$ 0.66
Imprevistos	Mes	2	5%		\$ 1.10
Interés	Mes	2	11%		\$ 2.42
COSTO DIRECTO					\$ 16,886.10
Administración					\$ 503.28
Imprevistos					\$ 838.80
Interés					\$ 1,845.36
COSTO INDIRECTO					\$ 3,187.44
COSTO TOTAL					\$ 20,073.54
COSTO UNITARIO		Barril			\$ 466.83

Cuadro No. 3

b. **Balance General.** Un segundo insumo a utilizar es el balance general el cual servirá para el análisis Horizontal.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "JUAN CHACÓN" DE R.L.					
BALANCE GENERAL					
(valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)					
Año	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente de efectivo	\$ 11,694.48	\$ 18,082.93	\$ 16,733.95	\$ 16,692.48	\$ 4,928.80
Cuentas y documentos por Cobrar	\$ 34,294.07	\$ 24,884.59	\$ 11,718.36	\$ 16,140.73	\$ 18,642.67
Inventarios	\$ 23,131.90	\$ 26,853.23	\$ 18,089.16	\$ 27,108.01	\$ 23,719.24
Inversiones y valores	\$ 2,469.80	\$ 3,018.81	\$ 3,018.81	\$ 3,018.81	\$ 3,018.81
Transitorias	\$ 19,000.00	\$ -			
Total Activos Corrientes	\$ 90,590.25	\$ 72,839.56	\$ 49,560.28	\$ 62,960.03	\$ 50,309.52
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad planta y equipo propios	\$ 296,200.44	\$ 318,805.42	\$ 318,975.33	\$ 321,009.84	\$ 324,100.99
Propiedades aprendadas	\$ 15,650.00	\$ 12,650.00	\$ 5,650.00	\$ 4,000.00	
Construcción en proceso	\$ 2,742.08				
Activos Biológicos	\$ 23,167.92	\$ 86,732.92	\$ 92,987.92	\$ 101,062.92	\$ 103,562.92
Total Activo no corriente	\$ 337,760.44	\$ 418,188.34	\$ 417,613.25	\$ 426,072.76	\$ 427,663.91
TOTAL ACTIVO	\$ 428,350.69	\$ 491,027.90	\$ 467,173.53	\$ 489,032.79	\$ 477,973.43
PASIVO CORRIENTE					
Préstamos a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 43,772.23	\$ -	\$ 1,365.20	\$ 600.00	\$ 848.33
Debito Fiscal IVA	\$ 562.27	\$ 1,401.30	\$ 282.30	\$ 2,916.03	\$ 432.28
Impuesto sobre la renta	\$ 613.45	\$ 864.70	\$ 1,425.13	\$ 1,364.21	\$ 792.20
Ingresos por aplicar	\$ 1,919.23	\$ 11,571.85	\$ -	\$ 13,838.40	\$ -
Total Pasivo Corriente	\$ 46,867.18	\$ 13,837.85	\$ 3,072.63	\$ 18,718.64	\$ 2,072.81
PASIVO NO CORRIENTE					
Prestamos Financieros a largo p.	\$ 60,352.73	\$ 72,727.12	\$ 52,700.07	\$ 53,317.38	\$ 55,717.96
Prestamos No bancarios a largo p.	\$ 15,100.00	\$ 12,341.00	\$ 12,341.00	\$ 12,341.00	\$ 12,341.00
Total Pasivo No Corriente	\$ 75,452.73	\$ 85,068.12	\$ 65,041.07	\$ 65,658.38	\$ 68,058.96
TOTAL PASIVO	\$ 122,319.91	\$ 98,905.97	\$ 68,113.70	\$ 84,377.02	\$ 70,131.77
Capital Social	\$ 5,984.75	\$ 6,179.75	\$ 6,784.75	\$ 7,892.75	\$ 8,936.75
Excedentes del años anteriores	\$ 15,989.52	\$ 76,868.83	\$ 97,129.91	\$ 102,064.22	\$ 105,381.54
Excedente ejercicio actual	\$ 1,564.31	\$ 20,261.08	\$ 4,934.31	\$ 3,317.32	\$ 1,571.20
Reserva legal	\$ 4,072.05	\$ 6,816.64	\$ 7,344.47	\$ 7,929.68	\$ 8,223.09
Reserva de educación	\$ 341.39	\$ 1,533.22	\$ 1,823.47	\$ 2,018.60	\$ 2,111.04
Reserva indemnización laborales	\$ 341.39	\$ 1,533.22	\$ 1,823.48	\$ 2,018.61	\$ 2,111.03
Reserva de previsión social	\$ 341.39	\$ 1,533.21	\$ 1,823.46	\$ 2,018.61	\$ 2,111.03
Superávit por donaciones	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98
TOTAL PATRIMONIO	\$ 306,030.78	\$ 392,121.93	\$ 399,059.83	\$ 404,655.77	\$ 407,841.66
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 428,350.69	\$ 491,027.90	\$ 467,173.53	\$ 489,032.79	\$ 477,973.43

Cuadro No. 4

c. **Estado de Resultado.** Y un tercer y último insumo es el estado de resultados del periodo 2011- 2015 el cual servirá para el análisis Horizontal.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PESQUERA JUAN CHACÓN DE R.L.					
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE					
(valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)					
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Operacionales	\$ 182,411.02	\$ 222,531.80	\$ 256,397.49	\$ 233,733.51	\$ 228,177.70
Ventas de Caña	\$ 63,363.32	\$ 100,540.44	\$ 127,312.03	\$ 84,603.40	\$ 85,796.95
Venta de Silo de Caña	\$ 10,518.59	\$ 1,101.77			
Ventas Apícolas	\$ 10,431.32	\$ 26,251.52	\$ 36,380.56	\$ 31,113.97	\$ 36,843.43
Ventas Piscícolas	\$ 5,839.38	\$ 10,163.92	\$ 5,187.70	\$ 9,502.93	\$ 898.67
Ventas de Productos Ganaderos	\$ 88,796.78	\$ 79,317.00	\$ 82,045.08	\$ 04,037.39	\$ 00,514.32
Leche	\$ 73,068.89	\$ 73,526.28	\$ 69,391.10	\$ 87,993.13	\$ 76,036.46
Ganado de Descarte	\$ 15,727.89	\$ 5,790.72	\$ 12,653.98	\$ 16,044.26	\$ 24,477.86
Otras Ventas	\$ 3,461.63	\$ 5,157.15	\$ 5,472.12	\$ 4,475.82	\$ 4,124.33
(-) Costos	\$ 153,716.69	\$ 181,670.17	\$ 205,338.99	\$ 193,937.81	\$ 181,798.84
Costos de Caña	\$ 64,434.78	\$ 67,423.02	\$ 86,259.21	\$ 66,038.99	\$ 72,239.95
Costos Ganaderos	\$ 83,714.26	\$ 76,125.25	\$ 74,076.17	\$ 93,737.38	\$ 86,444.72
Costos Apícolas	\$ 1,526.69	\$ 18,465.65	\$ 22,768.71	\$ 18,572.06	\$ 20,073.57
Costos Piscícolas	\$ 4,040.96	\$ 19,656.25	\$ 17,241.99	\$ 11,678.88	\$ 2,195.60
Otros Costos			\$ 4,992.91	\$ 3,910.50	\$ 845.00
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 28,694.33	\$ 40,861.63	\$ 51,058.50	\$ 39,795.70	\$ 46,378.86
(-) Gastos de Operación	\$ 23,113.06	\$ 27,008.62	\$ 43,080.34	\$ 29,530.83	\$ 29,168.38
(-) Gastos no Operacionales	\$ 4,107.96	\$ 10,650.42	\$ 2,699.90	\$ 5,132.29	\$ 6,223.98
(-) Gastos de Mant. y Reparación					\$ 8,052.41
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 1,473.31	\$ 3,202.59	\$ 5,278.26	\$ 5,132.58	\$ 2,934.09
(+) Ingresos no Operacionales	\$ 1,253.16	\$ 24,243.26	\$ 2,479.77	\$ 719.57	\$ -
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE RVA LEGAL	\$ 2,726.47	\$ 27,445.85	\$ 7,758.03	\$ 5,852.15	\$ 2,934.09
(-) Reserva Legal 10%	\$ 272.65	\$ 2,744.59	\$ 527.83	\$ 585.22	\$ 293.41
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 2,453.82	\$ 24,701.27	\$ 7,230.20	\$ 5,266.94	\$ 2,640.68
(-) Impuesto Sobre la Renta 25%	\$ 613.46	\$ 864.70	\$ 1,425.13	\$ 1,364.21	\$ 792.20
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 1,840.37	\$ 23,836.57	\$ 5,805.07	\$ 3,902.73	\$ 1,848.48
(-) Otras Reservas	\$ 276.06	\$ 3,575.48	\$ 870.76	\$ 585.41	\$ 277.29
Reserva de Educación 5%	\$ 92.02	\$ 1,191.83	\$ 290.25	\$ 195.14	\$ 92.44
Reserva Indemniz. Laborales 5%	\$ 92.02	\$ 1,191.83	\$ 290.25	\$ 195.14	\$ 92.42
Reserva de Previsiones Social 5%	\$ 92.02	\$ 1,191.83	\$ 290.25	\$ 195.14	\$ 92.42
(=) EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 1,564.31	\$ 20,261.08	\$ 4,934.31	\$ 3,317.32	\$ 1,571.20

Cuadro No. 5

PASÓ 2:**2. PUNTO DE EQUILIBRIO.**

Se propone a la cooperativa que para determinar el número de unidades mínimas a vender y no entrar en pérdidas lo haga a través del cálculo del Punto de Equilibrio (PE) para los tres productos: caña de azúcar, miel de abeja y leche de vaca.

A continuación se presenta un ejemplo tomando como referencia los datos el Estado de Resultados del año 2015.

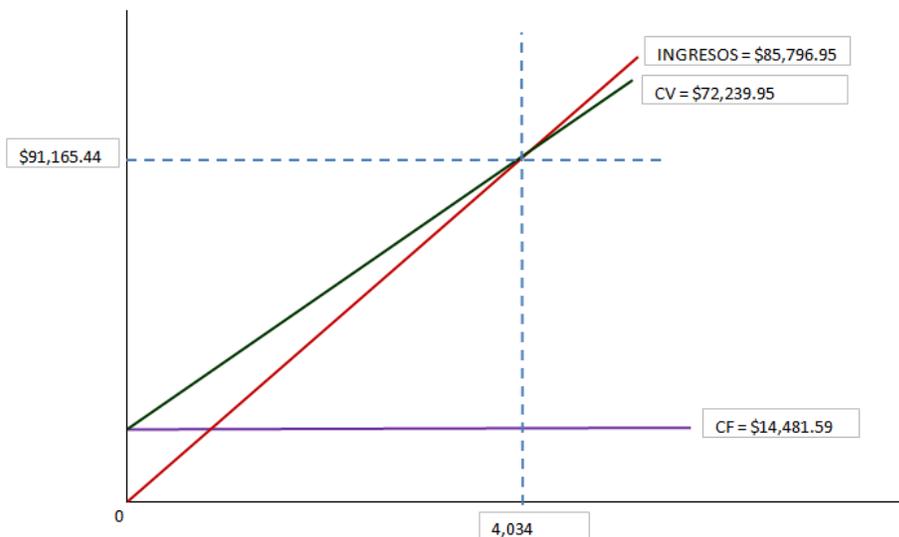
PE (unidades) = Costo Fijo / Margen de Contribución

= Costo Fijo / (Precio de Venta Unitario – Costo de Venta Unitario)

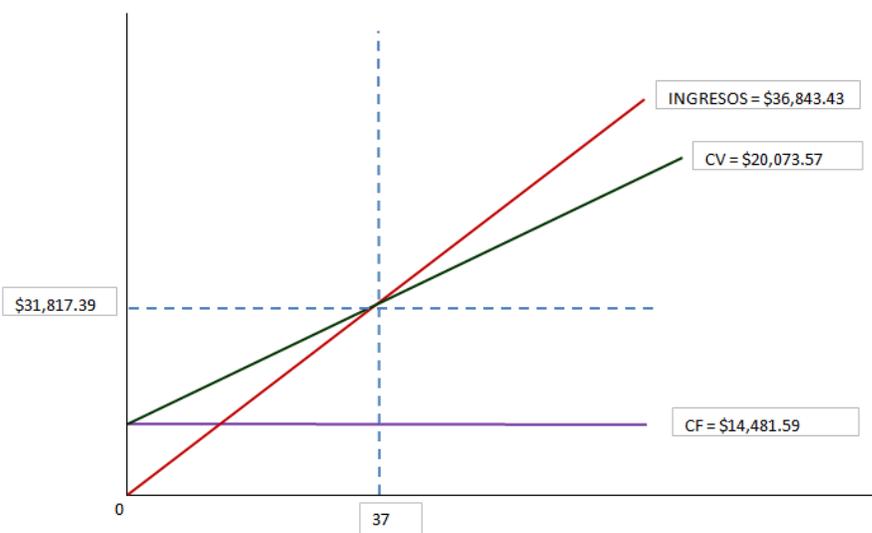
PE (en unidades monetarias) = Precio de Venta Unitario * PE (unidades)

Producto	Costo fijo	Precio de venta unitario	Costo de venta unitario	Margen de contribución	Pe En unidades	Pe En unidades monetarias
Caña de azúcar	\$ 14,481.59	\$ 22.60	\$ 19.01	\$ 3.59	4,034	\$ 91,165.44
Miel de abeja	\$ 14,481.59	\$ 856.80	\$ 466.83	\$ 389.97	37	\$ 31,817.39
Leche	\$ 14,481.59	\$ 0.44	\$ 0.32	\$ 0.12	120,680	\$ 53,099.16
Total	\$ 43,444.77	\$ 879.84	\$ 486.16	\$ 393.68	124,751	\$ 109760,850.23

NOTA: Los costos fijos es el cálculo de la sumatoria de los gastos de operación, gastos no operacionales y gastos de mantenimiento y reparación; y esto divididos entre la cantidad de líneas de productos. Y el costos de venta unitario es la cifra obtenida en el cuadro de costo de producción desarrollado en el paso 1.

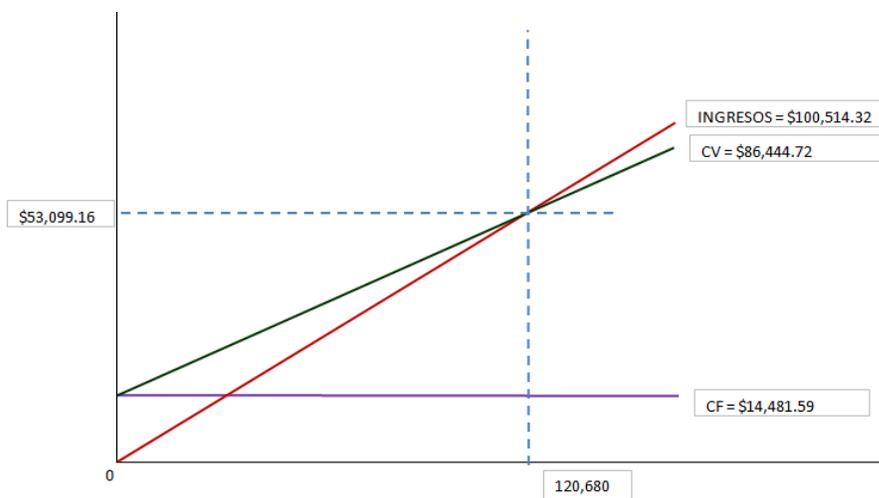
Gráficos:**Punto de Equilibrio: Producto Caña de Azúcar**

ANÁLISIS: el punto de equilibrio es de 4,034 unidades, es decir, se necesita vender 4,034 toneladas para que los ingresos sean iguales a los costos; por tanto, a partir de la venta de 4,035 toneladas, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de 4,033 toneladas o de un número menor significaría pérdidas.

Punto de Equilibrio: Producto Miel de Abeja

ANÁLISIS: el punto de equilibrio es de 37 unidades, es decir, se necesita vender 37 barriles para que los ingresos sean iguales a los costos; por tanto, a partir de la venta de 38 barriles, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de 36 barriles o de un número menor significaría pérdidas.

Punto de Equilibrio: Producto Leche de Vaca



ANÁLISIS: el punto de equilibrio es de 120,680 unidades, es decir, se necesita vender 120,680 botellas para que los ingresos sean iguales a los costos; por tanto, a partir de la venta de 120,681 botellas, recién se estaría empezando a generar utilidades, mientras que la venta de 120,679 botellas o de un número menor significaría pérdidas.

PASO 3:

3. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

Se propone a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, que para el análisis e interpretación de estados financieros lo haga a través del Método de Análisis Horizontal (Método de Tendencias de Razones Simples y Método de Variaciones).

a. Método de Tendencias de Razones Simples.

Se propone realizar periódicamente un Análisis e Interpretación de Estados Financieros, que permita determinar las razones siguientes: rentabilidad, liquidez, endeudamiento, y gestión de activos y pasivos corrientes, dichas razones consistirá en estructurar relaciones porcentuales entre los datos de los estados financieros básicos a una fecha determinada, y luego se interpretarán los resultados y se otorgarán las explicaciones que se estimen pertinentes. Para efectos de ejemplificar se tomará en consideración los ER.

Razones de Liquidez: Para el procedimiento de llenado, se presenta en la primera columna los nombres de los ratios financieros, en la número dos las fórmulas respectivas y en las siguientes cinco la tendencia que ha manifestado la Cooperativa en relación a la liquidez durante los cinco años bajo estudio. A manera de ejemplo se enfoca la Razón “Prueba Ácida”, utilizando de forma conjunta el Gráfico No. 1, bajo el entendido que en los demás ratios del Cuadro No. 6 se procederá al análisis de la misma forma.

Método de Tendencias.

Cuadro No. 6:

Razones Financieras: Método de Razones Simples						
Razones de Liquidez						
Índice	Formula	2011	2012	2013	2014	2015
Capital de trabajo	(Ac)	\$90,590.25	\$72,839.56	\$49,560.28	\$62,960.03	\$50,309.52
Capital de trabajo Neto	(AC-PC)	\$43,723.07	\$59,001.71	\$46,487.65	\$44,241.39	\$48,236.71
Índice de solvencia	(AC/PC)	\$ 1.93	\$ 5.26	\$ 16.13	\$ 3.36	\$ 24.27
Razón de Prueba Ácida	$[(AC-Inv.)/PC]$	\$ 1.44	\$ 3.32	\$ 10.24	\$ 1.92	\$ 12.83



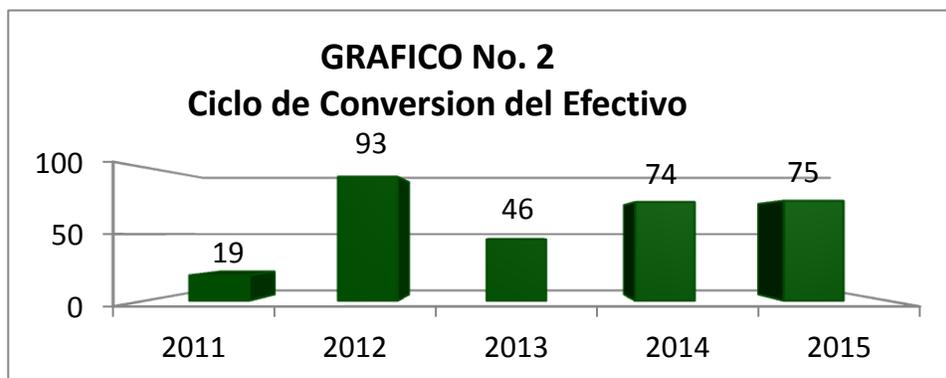
El directivo deberá observar aquellos puntos de alza y baja significativas: Para el caso se observa que los años 2011, 2012 y 2013 la razón prueba ácida muestra una trayectoria ascendente; y aunque para los años 2014 se dio una disminución significativa, el año 2015 muestra el mayor comportamiento al alza de este indicador; lo que quiere decir, que la tendencia de la empresa, después de haber deducido sus existencias, ha sido de mantener una inversión excesiva en activos corrientes lo cual indica que es cuando el valor es mayor a uno es decir un dólar implica pérdida de rentabilidad por activos ociosos (dinero no utilizado para el proceso productivo) lo preferible es uno ya que si es menor a uno implica riesgo de iliquidez.

Índices de Actividad: Para obtener estos índices el directivo deberá realizar el llenado de la siguiente manera: en la primera columna se visualiza el nombre de la razón financiera; en la segunda, la fórmula para encontrar el coeficiente; y en las cinco posteriores, se computan los respectivos ratios para cada uno de los cinco años bajo investigación. A manera de ejemplo se enuncia la Razón “Ciclo de Conversión del Efectivo”, utilizando de forma conjunta el Gráfico No. 2, bajo el entendido que en los demás ratios se procederá a un análisis similar.

Método de Tendencias

Cuadro No. 7

Razones Financieras: Método de Razones Simples						
Razones de Actividad						
Índice	Formula	2011	2012	2013	2014	2015
Edad Promedio de Inventario	$((360 \cdot \text{InvP}) / \text{CV})$	54.17	53.21	31.71	50.32	46.97
Rotación de invent.	$(360 / \text{EPI})$	6.65	6.77	11.35	7.15	7.66
Rotación de cuentas por cobrar	$(360 / \text{PPC})$	5.32	8.94	21.88	14.48	0.00
Plazo Pro. de Cobro	$((360 \cdot \text{CxP}) / \text{Vts})$	67.68	40.26	16.45	24.86	29.41
Rotación de cuentas por pagar	$(360 / \text{PPP})$	3.51	0	150.41	323.23	214.30
Plazo Promedio de Pago	$((360 \cdot \text{CxP}) / \text{CV})$	102.51	0.00	2.39	1.11	1.68
Ciclo de Conversión del Efectivo	$(\text{EPI} + \text{PPC} - \text{PPP})$	19.34	93.47	45.77	74.07	74.70
Rotación de Activos Totales	(Vts / AT)	0.43	0.45	0.55	0.48	0.48

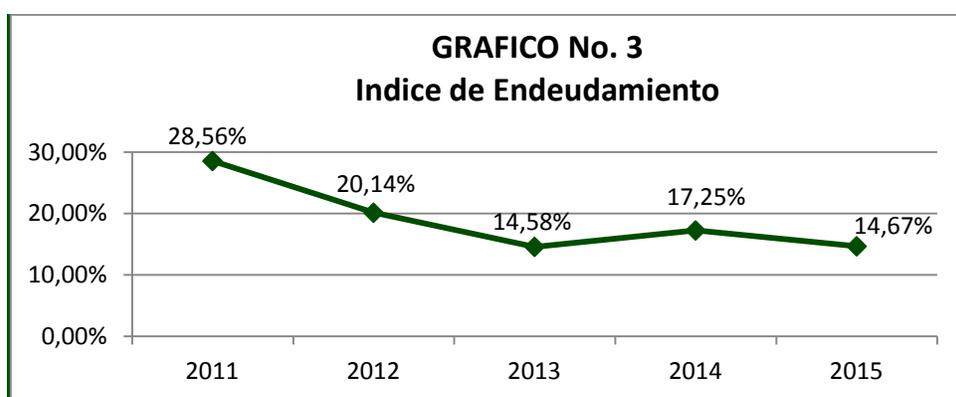


El directivo deberá considerar los valores altos y bajos recordando que estas cifras son reflejadas en días: Esta razón expresa la interrelación de los periodos promedio de inventario, de cobros de clientes y de pagos de proveedores. La cifras obtenidas para los años 2011 a 2012 ha sido a la alza ya que la Cooperativa en el año 2012 no contaba con cuentas por pagar, para los años 2013, 2014 y 2015 el número de días incremento con respecto al 2011 muestra como el ciclo de conversión del efectivo, a pesar que señala poco aumento en los días es desfavorable ya que cualquier decisión que se tome tiene que llevar a reducirlo durante el periodo indagado; lo cual representa que la empresa se tarda más tiempo en recuperar las inversiones de corto plazo, cuando al suministrador se le cancela al contado, lo que en un momento dado puede generarle problemas de liquidez.

Índices de Endeudamiento: El procedimiento de llenado fue elaborado de la siguiente manera: en la primera columna se visualiza el nombre de la razón financiera; en la segunda, la fórmula para encontrar el coeficiente; y en las cinco posteriores, se determina el resultado para cada uno de los años en estudio. A continuación, se presenta a manera de ejemplo el “Índice de Endeudamiento”, utilizando de forma conjunta el Gráfico No.3, bajo el entendido que en los demás ratios del Cuadro No. 8 se procederán al respectivo análisis realizando el mismo procedimiento.

Método de Tendencias
Cuadro No. 8

Razones Financieras: Método de Razones Simples						
Razones de Endeudamiento						
Índice	Formula	2011	2012	2013	2014	2015
Índice de Endeudamiento	(PT/AT)	28.56%	20.14%	14.58%	17.25%	14.67%
Razón de Cobertura de Intereses	(UAll/cargos por intereses)	\$ 1.96	\$1.02	\$ 2.92	\$ 7.32	----
Razón de Capitalización a Largo Plazo	(PNC / (PNC+Capital))	93%	93%	91%	89%	88%
Razón Pasivo - Capital	(PT/PN)	39.97%	25.22%	17.07%	20.85%	17.20%



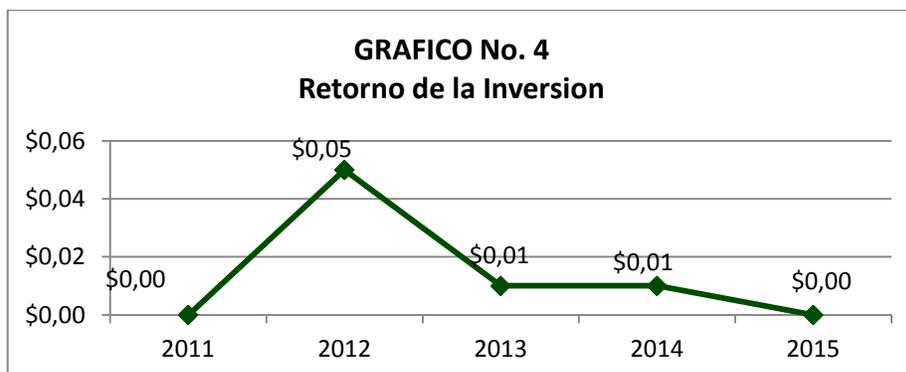
El directivo deberá considerar los valores altos y bajos recordando que estas cifras son reflejadas en porcentaje: El grafico anterior demuestra la tendencia que ha tenido la Cooperativa con respecto al financiamiento con los acreedores. En los años 2011, 2012 y 2013 refleja una disminución significativa del índice, en el 2014 aumento un 17.25% y en el 2015 disminuyo a 14.67% siendo este con el 2013 los más bajos porcentajes de la gráfica. A pesar de las disminuciones descritas, es posible concluir que su principal política de financiamiento es con recursos propios; además demuestra que su financiamiento fue con patrimonio neto, siendo este recurso de más elevado costo.

Índices de Rendimiento: El procedimiento de llenado fue elaborado de la siguiente manera: en la primera columna se visualiza el nombre de la razón financiera, en la segunda la fórmula para encontrar el coeficiente y en las cinco posteriores se determinan los resultados de los

ratios financieros relacionados la rentabilidad de la compañía para cada uno de los años en investigación. A manera de ejemplo se explica la Razón “Retorno de la inversión”, utilizando de forma conjunta el Gráfico No. 4, bajo el entendido que en los demás ratios del Cuadro No. 9 se procederá a un análisis similar.

Método de Tendencias
Cuadro No. 9

Razones Financieras: Método de Razones Simples						
Razones de Rendimiento						
Índice	Formula	2011	2012	2013	2014	2015
Margen de utilidad de Operación	(UO/Vts)	\$0.01	\$0.01	\$0.02	\$0.02	\$0.20
Margen Bruto	(UB/Vts)	\$0.16	\$0.18	\$0.20	\$0.17	\$0.01
Margen Neto	(UN/Vts)	\$0.01	\$0.11	\$0.02	\$0.02	\$0.01
Retorno de la Inversión	(UN/AT)	\$0.00	\$0.05	\$0.01	\$0.01	\$0.00
Retorno en el patrimonio	(UN/PN)	\$0.01	\$0.06	\$0.01	\$0.01	\$0.00



El directivo deberá considerar los valores altos y bajos recordando que estas cifras son reflejadas en dólares: El gráfico anterior demuestra la tendencia que ha tenido la Cooperativa con respecto al retorno sobre los activos totales, el cual ha llevado un comportamiento fluctuante, donde se observa que del año 2011 a 2012 aumento de \$0.00 a \$0.05 que es la efectividad total de la administración para generar ganancias con los activos disponibles, lo cual significa que la efectividad es demasiada baja; en los años del 2013 al 2015 se observa una disminución pasando de \$0.05 a \$0.00, esto significa que a pesar de contar con liquidez, el rendimiento sobre la inversión es reducido cada año que transcurre es menor. Por lo cual deben revisarse costos operativos y de financiamiento con la finalidad de encontrar la causa de esta disminución de la rentabilidad y emitir las medidas correctivas del caso.

b. Método de Variaciones.

Otra manera que los directivos puedan analizar la situación financiera de la Cooperativa a través del método de variación el cual indica las variaciones porcentuales, en base al comportamiento de los datos de los estados financieros básicos, interpretará y explicará la tendencia y el crecimiento de la Cooperativa en el tiempo, tanto en relación a su propia acción como frente al entorno de que se trate.

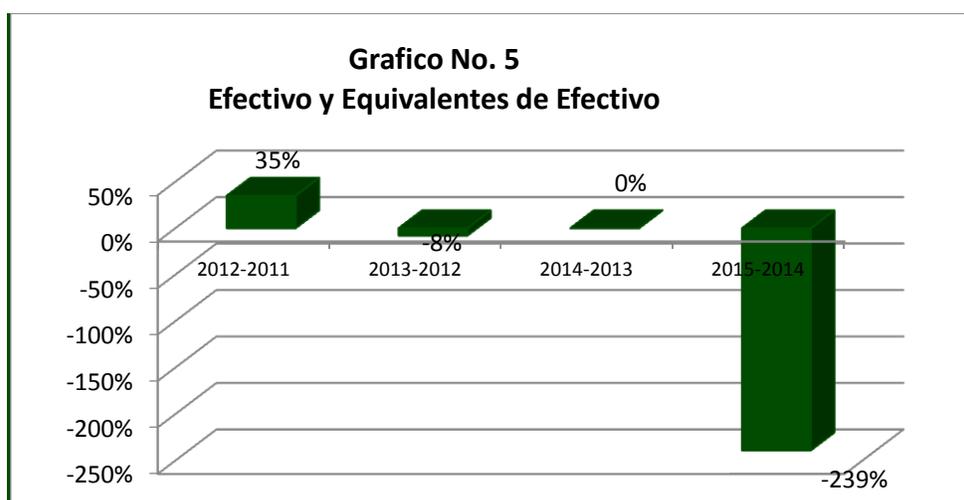
Variaciones en el Balance General:

Se elabora de la siguiente manera: En la primera columna se encuentran las cuentas del balance general. En las cinco siguientes están los respectivos saldos de los años del 2011 al 2015, en las subsecuentes cuatro columnas se computan las variaciones absolutas de un año con respecto al anterior y en las cuatro finales los porcentajes que representan las variaciones absolutas divididas entre el año base correspondiente según la secuencia que se lleva (2012-2011, 2013-2012, 2014-2013, 2015-2014).

VARIACIONES EN EL BALANCE GENERAL													
ASOCIACIÓN COOPERATIVA AGROPECUARIA "JUAN CHACÓN" DE R.L. BALANCE GENERAL (valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)						VARIACIÓN ANUALES EN VALORES ABSOLUTAS				VARIACIONES ANUALES EN VALORES PORCENTUALES			
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
ACTIVO CORRIENTE													
Efectivo y Equivalente de efectivo	\$ 11,694.48	\$ 18,082.93	\$ 16,733.95	\$ 16,692.48	\$ 4,928.80	\$ 6,388.45	-\$1,348.98	-\$41.47	-\$11,763.68	35%	-8%	0%	-239%
Cuentas y documentos por Cobrar	\$ 34,294.07	\$ 24,884.59	\$ 11,718.36	\$ 16,140.73	\$ 18,642.67	-\$9,409.48	-\$13,166.23	\$4,422.37	\$2,501.94	-38%	-112%	27%	13%
Inventarios	\$ 23,131.90	\$ 26,853.23	\$ 18,089.16	\$ 27,108.01	\$ 23,719.24	\$3,721.33	-\$8,764.07	\$9,018.85	-\$3,388.77	14%	-48%	33%	-14%
Inversiones y valores	\$ 2,469.80	\$ 3,018.81	\$ 3,018.81	\$ 3,018.81	\$ 3,018.81	\$549.01	\$0.00	\$0.00	\$0.00	18%	0%	0%	0%
Transitorias	\$ 19,000.00	\$ -				-\$19,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				
Total Activos Corrientes	\$ 90,590.25	\$ 72,839.56	\$ 49,560.28	\$ 62,960.03	\$ 50,309.52	-\$17,750.69	-\$23,279.28	\$13,399.75	-\$12,650.51	-24%	-47%	21%	-25%
ACTIVO NO CORRIENTE						\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				
Propiedad planta y equipo propios	\$ 296,200.44	\$ 318,805.42	\$ 318,975.33	\$ 321,009.84	\$ 324,100.99	\$22,604.98	\$169.91	\$2,034.51	\$3,091.15	7%	0%	1%	1%
propiedades aprendadas	\$ 15,650.00	\$ 12,650.00	\$ 5,650.00	\$ 4,000.00		-\$3,000.00	-\$7,000.00	-\$1,650.00	-\$4,000.00	-24%	-124%	-41%	
construcción en proceso	\$ 2,742.08					-\$2,742.08	\$0.00	\$0.00	\$0.00				
Activos Biológicos	\$ 23,167.92	\$ 86,732.92	\$ 92,987.92	\$ 101,062.92	\$ 103,562.92	\$63,565.00	\$6,255.00	\$8,075.00	\$2,500.00	73%	7%	8%	2%
Total Activo no corriente	\$ 337,760.44	\$ 418,188.34	\$ 417,613.25	\$ 426,072.76	\$ 427,663.91	\$80,427.90	-\$575.09	\$8,459.51	\$1,591.15	19%	0%	2%	0%
TOTAL ACTIVO	\$ 428,350.69	\$ 491,027.90	\$ 467,173.53	\$ 489,032.79	\$ 477,973.43	\$62,677.21	-\$23,854.37	\$21,859.26	-\$11,059.36	13%	-5%	4%	-2%
PASIVO CORRIENTE						\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				
Préstamos a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 43,772.23	\$ -	\$ 1,365.20	\$ 600.00	\$ 848.33	-\$43,772.23	\$1,365.20	-\$765.20	\$248.33		100%	-128%	29%
Debito Fiscal IVA	\$ 562.27	\$ 1,401.30	\$ 282.30	\$ 2,916.03	\$ 432.28	\$839.03	-\$1,119.00	\$2,633.73	-\$2,483.75	60%	-396%	90%	-575%
Impuesto sobre la renta	\$ 613.45	\$ 864.70	\$ 1,425.13	\$ 1,364.21	\$ 792.20	\$251.25	\$560.43	-\$60.92	-\$572.01	29%	39%	-4%	-72%
Ingresos por aplicar	\$ 1,919.23	\$ 11,571.85	\$ -	\$ 13,838.40	\$ -	\$9,652.62	-\$11,571.85	\$13,838.40	-\$13,838.40	83%		100%	
Total Pasivo Corriente	\$ 46,867.18	\$ 13,837.85	\$ 3,072.63	\$ 18,718.64	\$ 2,072.81	-\$33,029.33	-\$10,765.22	\$15,646.01	-\$16,645.83	-239%	-350%	84%	-803%
PASIVO NO CORRIENTE						\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				
Prestamos Financieros a largo plazo	\$ 60,352.73	\$ 72,727.12	\$ 52,700.07	\$ 53,317.38	\$ 55,717.96	\$12,374.39	-\$20,027.05	\$617.31	\$2,400.58	17%	-38%	1%	4%
Prestamos No bancarios a largo plazo	\$ 15,100.00	\$ 12,341.00	\$ 12,341.00	\$ 12,341.00	\$ 12,341.00	-\$2,759.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-22%	0%	0%	0%
Total Pasivo No Corriente	\$ 75,452.73	\$ 85,068.12	\$ 65,041.07	\$ 65,658.38	\$ 68,058.96	\$9,615.39	-\$20,027.05	\$617.31	\$2,400.58	11%	-31%	1%	4%
TOTAL PASIVO	\$ 122,319.91	\$ 98,905.97	\$ 68,113.70	\$ 84,377.02	\$ 70,131.77	-\$23,413.94	-\$30,792.27	\$16,263.32	-\$14,245.25	-24%	-45%	19%	-20%
Capital Social	\$ 5,984.75	\$ 6,179.75	\$ 6,784.75	\$ 7,892.75	\$ 8,936.75	\$195.00	\$605.00	\$1,108.00	\$1,044.00	3%	9%	14%	12%
Excedentes del años anteriores	\$ 15,989.52	\$ 76,868.83	\$ 97,129.91	\$ 102,064.22	\$ 105,381.54	\$60,879.31	\$20,261.08	\$4,934.31	\$3,317.32	79%	21%	5%	3%
Excedente ejercicio actual	\$ 1,564.31	\$ 20,261.08	\$ 4,934.31	\$ 3,317.32	\$ 1,571.20	\$18,696.77	-\$15,326.77	-\$1,616.99	-\$1,746.12	92%	-311%	-49%	-111%
reserva legal	\$ 4,072.05	\$ 6,816.64	\$ 7,344.47	\$ 7,929.68	\$ 8,223.09	\$2,744.59	\$527.83	\$585.21	\$293.41	40%	7%	7%	4%
reserva de educación	\$ 341.39	\$ 1,533.22	\$ 1,823.47	\$ 2,018.60	\$ 2,111.04	\$1,191.83	\$290.25	\$195.13	\$92.44	78%	16%	10%	4%
reserva indemnización laborales	\$ 341.39	\$ 1,533.22	\$ 1,823.48	\$ 2,018.61	\$ 2,111.03	\$1,191.83	\$290.26	\$195.13	\$92.42	78%	16%	10%	4%
reserva de previsión social	\$ 341.39	\$ 1,533.21	\$ 1,823.46	\$ 2,018.61	\$ 2,111.03	\$1,191.82	\$290.25	\$195.15	\$92.42	78%	16%	10%	4%
superávit por donaciones	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98	\$ 277,395.98	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0%	0%	0%	0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 306,030.78	\$ 392,121.93	\$ 399,059.83	\$ 404,655.77	\$ 407,841.66	\$86,091.15	\$6,937.90	\$5,595.94	\$3,185.89	22%	2%	1%	1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 428,350.69	\$ 491,027.90	\$ 467,173.53	\$ 489,032.79	\$ 477,973.43	\$62,677.21	-\$23,854.37	\$21,859.26	-\$11,059.36	13%	-5%		-2%

Cuadro No. 10: Variaciones en el Balance General

A manera de ejemplo, tomando la cuenta “Efectivo y Equivalentes”, primero se calcula la variación restando el monto del 2012 = \$ 18,082.93 el saldo del año 2011 = \$ 11,694.48, obteniéndose una diferencia de \$ 6,388.45. Luego se obtiene una variación porcentual dividiendo $\$6,388.45/\$11,694.48 = 35\%$, cifra que indica que el efectivo ha aumentado del 2012 al 2011 en 35%. Si este valor es negativo entonces existe una disminución en la cuenta. De la manera descrita anteriormente se procede a obtener las variaciones para 2013-2012, 2014-2013, 2015-2014. La interpretación será de acuerdo la cuenta analizada; al respecto con el “Efectivo y Equivalentes” los datos obtenidos reflejarán el exceso o déficit de dinero en caja o la existencia de capital ocioso, todo de acuerdo con las políticas de inversión implementadas por la Cooperativa.



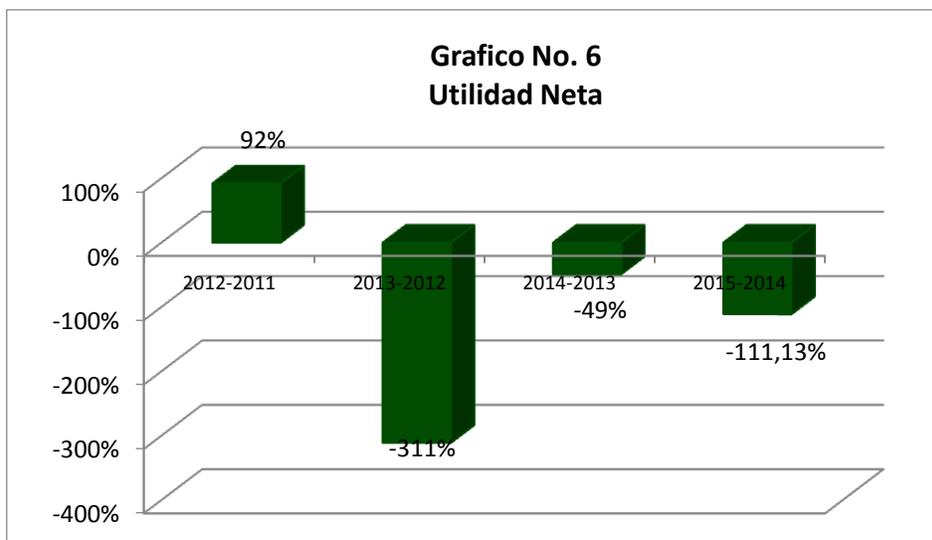
Los directivos deberán visualizar las variaciones de un año con respecto al otro. En el caso del 2012-2011, existió un aumento de efectivo del 35%; deduciéndose que para el 2012 la Cooperativa tenía mayor solvencia financiera para hacerle frente a sus compromisos en el corto plazo. Sin embargo, para 2013-2012 el efectivo disminuyó en un 8% lo cual pone en alerta a la Cooperativa, esta tendencia se mantuvo igual para el 2014-2013. Esta última situación empeoró para el 2015-2014, ya que sufrió una considerable disminución de 239% con respecto al 2014, quedándose sin efectivo para hacerle frente a sus obligaciones en el

corto plazo. Todo esto demuestra la falta de políticas para el manejo del efectivo que la empresa posee y que ocasionan todas estas distorsiones.

Variaciones en el Estado de Resultados:

Se elabora de la siguiente manera: En la primera columna se encuentran las cuentas del Estado de Resultados. En las cinco siguientes están los respectivos saldos de los años del 2011 al 2015, en las subsecuentes cuatro columnas se computan las variaciones absolutas de un año con respecto al anterior; y en las cuatro finales, el porcentaje que representa la variación absoluta dividida entre el año base correspondiente según la secuencia que se lleva (2012-2011, 2013-2012, 2014-2013, 2015-2014).

A manera de ejemplo, tomando la cuenta "Utilidad Neta", primero se calcula la variación restando el monto del 2012 = \$20,261.08 el saldo del año 2011 = \$1, 564.30, obteniéndose una diferencia de \$18,696.78. Luego se obtiene una variación porcentual dividiendo $\$18,696.78 / \$20,261.08 = 92\%$, cifra que indica que la Utilidad Neta ha aumentado del 2012 al 2011 en 18%. Si este valor es negativo entonces existe una disminución en la cuenta. De la manera descrita anteriormente se procede a obtenerlas variaciones para 2013-2012, 2014-2013, 2015-2014. La interpretación será de acuerdo a la cuenta analizada. Al respecto, con la "Utilidad Neta" los datos obtenidos reflejarán el aumento o disminución de las ganancias de la compañía, todo de acuerdo con las políticas de rentabilidad implementadas por la empresa en estudio.



Los directivos deberán observar las variaciones de un año con respecto al otro. En el caso del 2012-2011 existió un aumento en la utilidad neta de 92%; sin embargo para el 2013-2012 se observa una disminución del 311%, tendencia que se mantiene durante los siguientes periodos. En consecuencia se puede afirmar que la rentabilidad de esta empresa es volátil y cada año que transcurre sufre grandes variaciones tendiendo hacia la baja; lo cual da la voz de alerta a fin de evitar pérdidas en periodos futuros.

VARIACIONES EN EL ESTADO DE RESULTADOS													
ASOCIACIÓN COOPERATIVA AGROPECUARIA "JUAN CHACÓN" ESTADO DE RESULTADOS						VARIACIÓN ANUALES EN VALORES ABSOLUTAS				VARIACIONES ANUALES EN VALORES PORCENTUALES			
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2012-2011	2013-2012	2014-2013	2015-2014
Ingresos Operacionales	\$182,411.02	\$ 222,531.80	\$256,397.49	\$233,733.51	\$ 228,177.70	\$40,120.78	\$33,865.69	-\$22,663.98	-\$5,555.81	18%	13%	-10%	-2.43%
Costos de Venta	\$ 153,716.69	\$ 181,670.17	\$ 205,338.99	\$ 193,937.81	\$ 181,798.84	\$27,953.48	\$23,668.82	-\$11,401.18	-\$12,138.97	15%	12%	-6%	-6.68%
Utilidad Bruta	\$ 28,694.33	\$ 40,861.63	\$ 51,058.50	\$ 39,795.70	\$ 46,378.86	\$12,167.30	\$10,196.87	-\$11,262.80	\$6,583.16	30%	20%	-28%	14.19%
Gastos de operación	\$ 23,113.06	\$ 27,008.62	\$ 43,080.34	\$ 29,530.83	\$ 29,168.38	\$3,895.56	\$16,071.72	-\$13,549.51	-\$362.45	14%	37%	-46%	-1.24%
Gastos no operacionales	\$ 4,107.96	\$ 10,650.42	\$2,699.90	\$ 5,132.29	\$ 6,223.98	\$6,542.46	-\$7,950.52	\$2,432.39	\$1,091.69	61%	-294%	47%	17.54%
Gastos de Mantenimiento y reparación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,052.41	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$8,052.41				100.00%
Utilidad de Operación	\$ 1,473.31	\$ 3,202.59	\$ 5,278.26	\$ 5,132.58	\$ 2,934.09	\$1,729.28	\$2,075.67	-\$145.68	-\$2,198.49	54%	39%	-3%	-74.93%
Ingresos no operacionales (Exentos de renta)	\$ 1,253.16	\$ 24,243.26	\$ 2,479.77	\$ 719.57	\$ -	\$22,990.10	-\$21,763.49	-\$1,760.20	-\$719.57	95%	-878%	-245%	
Utilidad Antes de Reserva Legal	\$ 2,726.47	\$ 27,445.85	\$ 7,758.03	\$ 5,852.15	\$ 2,934.09	\$24,719.38	-\$19,687.82	-\$1,905.88	-\$2,918.06	90%	-254%	-33%	-99.45%
Reserva Legal 10%	\$ 272.65	\$ 2,744.59	\$ 527.83	\$ 585.21	\$ 293.41	\$2,471.94	-\$2,216.76	\$57.38	-\$291.80	90%	-420%	10%	-99.45%
Utilidad Neta Antes de Impuesto sobre la Renta	\$ 2,453.82	\$ 24,701.26	\$ 7,230.20	\$ 5,266.94	\$ 2,640.68	\$22,247.44	-\$17,471.06	-\$1,963.26	-\$2,626.26	90%	-242%	-37%	-99.45%
Impuesto Sobre la Renta %30	\$ 613.46	\$ 864.70	\$ 1,425.13	\$ 1,364.21	\$ 792.20	\$251.24	\$560.43	-\$60.92	-\$572.01	29%	39%	-4%	-72.21%
Utilidad después de impuesto sobre la renta	\$ 1,840.36	\$ 23,836.56	\$ 5,805.07	\$ 3,902.73	\$ 1,848.48	\$21,996.20	-\$18,031.49	-\$1,902.34	-\$2,054.25	92%	-311%	-49%	-111.13%
Otras Reservas	\$ 276.06	\$ 3,575.48	\$ 870.76	\$ 585.41	\$ 277.28	\$3,299.42	-\$2,704.72	-\$285.35	-\$308.13	92%	-311%	-49%	-111.13%
Excedente del ejercicio	\$ 1,564.30	\$ 20,261.08	\$ 4,934.31	\$ 3,317.32	\$ 1,571.20	\$18,696.78	-\$15,326.77	-\$1,616.99	-\$1,746.12	92%	-311%	-49%	-111.13%

Cuadro No. 11: Variaciones en el Estado de Resultados.

PASÓ 4:**4. EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD.****Rentabilidad: crecimiento de ventas y disminución de costos.**

Para determinar el crecimiento de ventas y de costos, se recomienda realizarlo a través de un gráfico de barras, tomando como base los datos reflejados por el método de análisis horizontal: Método de variación.

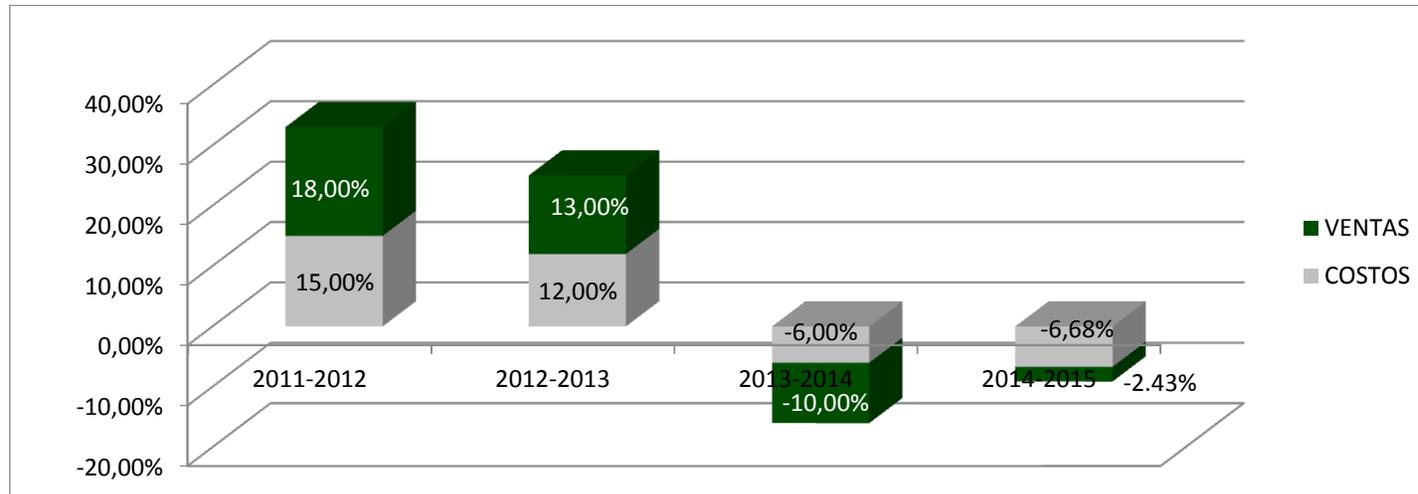
Grafica de barras: muestre visualmente una única barra vertical para cada año dividido en dos partes con un color diferente cada parte. Cada barra mostrara la evolución de las ventas, las cuales determinaran su respectiva altitud. Los colores representaran los componentes principales del Estado de Resultados anual de la siguiente forma:

- La parte superior mostrara el monto de las ventas.
- El siguiente color mostrara el monto total del costo de venta.

Rentabilidad: crecimiento de ventas y disminución de costos.									
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Ingresos Operacionales	\$182,411.02	\$222,531.80	\$256,397.49	\$233,733.51	\$228,177.70	18%	13%	-10%	-2.43%
Costos de Venta	\$153,716.69	\$181,670.17	\$205,338.99	\$193,937.81	\$181,798.84	15%	12%	-6%	-6.68%

Cuadro No.12

Grafico No. 7



El costo de ventas aumentó en los dos primeros periodos, sin embargo las ventas también crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento de los costos, en los periodos posteriores se observa una disminución de ventas, lo cual refleja una disminución de los costos de manera proporcional.

Dicha situación debe optimizarse, ya que el crecimiento de las ventas debe crecer más que proporcionalmente a los costos, con lo que se recomiendan estrategias de disminución de costos.

PASO 5

5. ACCIONES CORRECTIVAS

Después de haber analizado e interpretado los estados financieros con los datos obtenidos a través de los métodos de tendencias de razones simples y de variaciones, el siguiente paso a realizar es definir las acciones correctivas de los hallazgos financieros encontrados.

La propuesta de las Acciones Correctivas para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, tiene como propósito el desarrollo del área financiera, ya que con ellos se pretende dar valor a los asociados.

Estas acciones correctivas se desarrollarán con las siguientes estrategias:

a. Reducción de Costos.

Como acción correctiva se propone estrategia de reducción de costo ya que en el estado de resultados de la cooperativa se observa que los costos son demasiado altos en relación a las ventas. Situación que se puede observar el Cuadro No. 5

Descripción: Para mejorar la rentabilidad de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, es necesario reducir los costos de producción, lo cual lleva a utilizar la menor cantidad de recursos, para producir una determinada cantidad de unidades.

Objetivo: Reducir los costos manteniendo los mismos niveles de producción con la menor cantidad de recursos.

Meta: Reducir los costos en un 20% en relación al año anterior.

Acciones:

- Revisión de los costos de semillas, fertilizantes: El jefe del área de contabilidad estará pendiente de los precios en el mercado de las semillas y fertilizante; de lo cual realizará un informe detallado con dicha información.
- Reducción de las pérdidas de tiempo en horas laborales: Los jefes inmediatos de las áreas de producción y administración supervisaran la realización de las actividades de sus subalternos para ser más controlables y efectivos sus horas laborales.
- Control en cuanto a la ejecución de las tareas de cada trabajador que participa en la producción: Un supervisor del área de producción controlara la realización de las tareas de sus subalternos por medio de una debida supervisión.

Políticas:

- Las personas deben respetar los horarios establecidos de trabajo.
- Establecer un supervisor en las tareas de cada trabajador.
- Siempre que se abandone las instalaciones se debe apagar los equipos que se está trabajando.

Instrumento para la Evaluación en la Aplicación de Estrategias desde cada Perspectiva.

Cuadro No. 13

ACCIÓN CORRECTIVA ESTRATEGIA: "REDUCCIÓN DE COSTOS"			
No.	ACCIONES A EFECTUAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Reducción de los costos de semillas y fertilizantes.	Reporte de control del manejo de los costos.	Jefe del Área de Contabilidad
2	Reducción de las pérdidas de tiempo en horas laborales.	- Capacitaciones - Supervisión	Supervisor
3	Control en cuanto a la ejecución de las tareas de cada trabajador.	Supervisión de cada tarea.	Supervisor
4	Control de la utilización de la energía eléctrica.	Registro de consumo de energía eléctrica.	Jefe del Área de producción.

Fuente: Grupo de investigación

b. Alternativas de Financiamiento.

Según los datos analizados en el Método de Tendencias de Razones Simples. En la razón: índice de endeudamiento (grafico 3) donde se tomó el total de pasivo entre el activo total, la cooperativa para el año 2015 está invirtiendo tanto a corto como largo plazo con mayores recursos propios, esto se observa en la mayor cantidad de activos y menor proporción de pasivos, lo cual en términos financieros le genera un alto costo de capital.

Los directivos deben evaluar diferentes alternativas de financiamiento y se propone lo siguiente:

Descripción: Búsqueda de las diferentes alternativas de financiamiento que existen en el mercado financiero.

Objetivo: Optar por la mejor línea de financiamiento que sea apropiada para las cooperativas.

Meta: Lograr reducir costos financieros.

Acciones:

- Establecer contactos con los bancos: Realizar una base de datos, en el cual brinde información de los diferentes bancos que otorgan financiamiento a las cooperativas como por ejemplo: Banco de Fomento Agropecuario (BFA) y Banco Hipotecario (BH), para establecer condiciones sobre créditos agropecuarios.
- Buscar líneas de créditos especiales en las diferentes instituciones financieras: El presidente de la Cooperativa buscara alternativas en los diferentes bancos que otorgan créditos a las Cooperativas Agropecuarias y que otorgan créditos especiales.
- Buscar periodos de gracias, para líneas especiales de créditos: Cuando se encuentre el banco adecuado que le otorgue créditos a la cooperativa, verificar que se le den periodos de gracias para las líneas especiales de créditos.

Políticas:

- Establecer niveles bajos de endeudamiento, como prioridad.
- Crear un comité de trabajo, encargado de buscar mejores opciones de créditos.
- Asignar a una persona, quien ejecutara las políticas crediticias.

Instrumento para la evaluación en la aplicación de estrategias desde cada perspectiva

Cuadro No. 14

ACCIÓN CORRECTIVA ESTRATEGIA: "DE FINANCIAMIENTO"			
No.	ACCIONES A EFECTUAR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE
1	Establecer contactos con los bancos.	Alternativas de Bancos.	Presidente de la Cooperativa.
2	Buscar periodos de gracias, para líneas especiales de créditos.	Revisión que otorgue periodos de gracias al crédito.	Presidente de la Cooperativa.
3	Buscar líneas de créditos especiales en las diferentes instituciones financieras.	Alternativas de Bancos	Presidente de la Cooperativa.

Fuente: Grupo de investigación

c. Crecimiento.

Los costos de venta deben optimizarse ya que en el periodo 2014-2015 ha sido la de adquirir a más altos precios y los respectivos de ventas no han evolucionado de forma similar, ya que el crecimiento de las ventas debe aumentar más que proporcionalmente a los costos. Y esto ha sido desfavorable para la cooperativa; ya que implican posibilidad de pérdida ante la disminución de la rentabilidad, y esto tiende a deducir directamente los ingresos percibidos.

Descripción: Elaboración de técnicas financieras para el crecimiento de las Cooperativas.

Objetivo: Lograr el crecimiento financiero de la Asociación Cooperativa Juan Chacón.

Meta: Lograr el incremento de sus ventas en un 20%.

Acciones:

- Crecimiento del volumen de la producción; Deberán capacitar al contador o administrados para realizar estudios en Excel análisis financieros, para percibir cuanto podría aumentar el volumen de la producción de la Cooperativa.
- Rentabilidad para la Cooperativas: Utilizar los métodos de análisis financieros horizontal y vertical para verificar la rentabilidad año con año.
- Elaboración de presupuestos: Los directivos de la Cooperativa realizaran cada Noviembre presupuestos para los siguientes años.

Políticas:

- Establecer como prioridad el incremento de la producción.
- Utilización óptima los recursos por parte de las Cooperativas.
- Desarrollar estrategias para el incremento de las utilidades de las Cooperativas.
- Elaboración de proyecciones de ingresos y egresos de las Cooperativas.

Instrumento para la evaluación en la aplicación de estrategias desde cada perspectiva

Cuadro No. 15

ACCIÓN CORRECTIVA ESTRATEGIA: "DE CRECIMIENTO"			
No.	ACCIONES A EFECTUAR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE
1	Crecimiento del volumen de la producción.	Determinación de análisis financiero.	Capacitador
2	Productividad	Determinación del incremento de las utilidades.	Capacitador
3	Rentabilidad	Determinación de las utilidades y análisis financiero horizontal.	Capacitador
4	Presupuesto	Elaboración de presupuesto	Capacitador

Fuente: Grupo de investigación

PRESUPUESTO.

Esto consiste en detallar los posibles ingresos, costos, y gastos, que se generaran para un periodo determinado, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual. Los tipos de presupuestos más utilizados son:

Presupuesto de Venta, Presupuesto de Costo de lo Vendido y Presupuesto de Gastos de Operación.

A continuación se presentan los formatos de presupuestos, más utilizados.

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN				
PRESUPUESTO DE VENTAS DEL ___ AL ___ DE ___				
(En Dólares)				
Productos	Unidades a Vender	Precio Unitario	Ventas Planificadas por Periodo	Porcentaje de Ventas por Periodo
1				
2				
3				
4				
5				
Total				100%

Adaptado a Tesis

Cuadro No. 16

Fuente: Grupo de investigación

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN	
PRESUPUESTO DE COSTO DE LO VENDIDO DEL ___ AL ___ DE ___	
(En Dólares)	
Inventario Inicial de Productos Terminados	\$ xxxx
(+) Costo de Producción de Artículos Terminados	xxxx
(=) Disponibilidad de Producto para la Venta	\$ xxxx
(-) Inventario Final de Productos Terminados	xxxx
(=) Costo de Artículos Vendidos	\$ xxxx

Adaptado a Tesis

Cuadro No. 17

Fuente: Grupo de investigación

NOTA: Se propone realizar individualmente los presupuestos reflejados anteriormente, ya que los presupuestos de: Mano de Obra, de Materia prima, Costos Indirectos, y Gatos de Operación, están integrados en el Cuadro de Costos de Operación propuestos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (Cuadro No. 3).

I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Objetivos.

La implementación del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que ha sido propuesto en el presente documento tiene los objetivos siguientes:

- a. Proporcionar las herramientas necesarias para realizar los cambios pertinentes.
- b. Mejorar la manera efectiva de Gestión Administrativa-Financiera que hasta el año 2016 se implementa en la Asociación Cooperativa.
- c. Identificar los cambios que deben realizarse para mejorar el desempeño de la Asociación Cooperativa.
- d. Contribuir a lograr la eficiencia de los recursos financieros con que cuenta la Asociación.
- e. Proporcionar herramientas de planificación, organización, integración de personal, integración, control y herramientas financieras, que contribuyan a lograr la eficiencia del funcionamiento administrativo y operativo de la Asociación.

2. Actividades de Realizar.

Para implementar la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa-Financiero, es necesario preparar a las personas involucradas en la Asociación Cooperativa Agropecuaria para que lleven a cabo el Modelo de manera efectiva. Para lograr tal fin es necesario realizar una serie de actividades antes y durante la implementación.

Entre esas actividades se mencionan:

a. Introducción al Modelo de Gestión Administrativa. Aspectos generales.

Antes de echar a andar la propuesta de Modelo de Gestión Administrativo-Financiero es indispensable que se imparta una capacitación sobre el tema, para que los miembros actuales de la Asociación Cooperativa conozcan y comprendan en qué consiste el Modelo de Gestión, cuáles son sus elementos, beneficios, etc. Todo de manera general con el propósito de que se convierta en una introducción al cambio que se realizaría.

Para impartir la capacitación se pueden auxiliar en el documento completo, específicamente en el Capítulo I en el que se ha recopilado la información necesaria para la elaboración de la Propuesta y que servirá como insumo para la preparación de la capacitación.

b. Elementos necesarios para la implementación del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.

Para el establecimiento de los elementos que se requieren para la implementación de la propuesta, se requiere que se efectúe un análisis actual y la situación ideal, con lo que se determinaría aquellos elementos que la Asociación Cooperativa necesita ajustar tales como:

- Organizar el espacio físico de forma adecuada.
- Definir adecuadamente los niveles de organizacionales.
- Redefinir los roles que deberán tener cada uno de los involucrados.

c. Práctica del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Una vez que se hayan establecido todos los elementos necesarios para efectuar los cambios en la Asociación Cooperativa. Se procederá a la implementación paulatina de la propuesta del Modelo que contribuya a facilitar la toma de decisiones administrativas y operativas de la Asociación.

d. Evaluación de los resultados y realización de ajustes.

Los cambios necesarios para facilitar la toma de decisiones en la Asociación Cooperativa podrían ser aplicados por fases, bajo el supuesto que no será posible efectuar los ajustes en forma simultánea, el establecimiento de las etapas deberá hacerse cuidadosamente planeado, tomando en cuenta las características de la Asociación Cooperativa, la obtención y utilización de los recursos necesarios.

Las determinaciones de las etapas, debe contener el tiempo en que se pretende realizar, los recursos que se necesitan para lograrlo, quienes son los responsables, cuales son los objetivos que se persiguen y los mecanismos de evaluación de resultados, para posteriormente realizar los ajustes si ocurre una desviación en los planes.

El diseño del plan de implementación, basado en la propuesta estará a cargo del Consejo de Administración, ya que son los que conocen a fondo los diferentes ámbitos en la Asociación Cooperativa.

e. Proyección financiera.

Para la implementación del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero se necesita contar con los recursos mínimos necesarios para lograr la ejecución de dicho modelo.

- Recursos humanos: Se requiere la contratación parcial de un profesional en Administración de Empresas.
- Recursos materiales: Dentro de estos recursos se estima la utilización de papelería y equipo computacional.
- Recursos financieros: Para la implementación del Modelo se estima la cantidad de \$1,600.00 distribuidos de la siguiente manera:

Recursos	Costo Anual
Humanos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal encargado de brindar las capacitaciones (4 personas) 	\$100.00
Materiales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un proyector de imágenes ▪ Papelería, pizarra acrílica, plumones acrílicos. ▪ Una computadora con todos sus elementos. 	\$550.00 \$350.00 \$600.00
Total	\$1,600.00

Cuadro No. 20

f. Personas colaboradoras y beneficiarias.

Para llevar a cabo la implementación del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero se requiere la participación y colaboración de los Asociados, Asamblea General, Consejo de Administración, Personal administrativo y operativo. Siendo beneficiados directamente los asociados y trabajadores de la Asociación Cooperativa, ya que al facilitarse la toma de decisiones se tomarán mejores acciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de esta manera gozarán de mayores beneficios con la obtención de fondos acorde a sus necesidades reales.

g. Cronograma de actividades para la propuesta de implementación del proyecto en la “Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón”.

N°	PERIODO ACTIVIDAD	AÑO 2017											
		ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Introducción al Modelo de Gestión Administrativo-Financiero. Aspectos Generales.	■	■	■									
2	Elementos necesarios para la implementación del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.				■								
3	Práctica del Gestión Administrativo-Financiero en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.					■	■						
4	Evaluación de los resultados y realización de ajustes.							■	■	■			
5	Proyección Financiera.										■	■	
6	Personas colaboradoras y beneficiarias.												■

Cuadro No. 21

J. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LIBROS:

- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2000
- Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México, 2004.
- Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea". Segunda Edición Editorial Mc Graw Hill. México, 2000.
- Hitt A. Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Editorial Pearson Educación. México, 2006.
- James, Pul. "Gestión de Calidad Total", 1º Edición. Editorial Prentice Hall. New York, 1998.
- Kaplan Robert S. y P. Norton David, "The Balanced Scorecard", Volumen 39, Editorial Management Review. California, 1996.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz. "Administración una perspectiva global". 12a. Edición Editorial McGraw Hill. California. 1996.
- M. Ivancevich, John. "Gestión Calidad y Competitividad". Primera Edición. Editorial McGraw Hill/ International de España, S, A. España, 1997.
- Reyes Ponce, Agustín "Administración de empresas teoría y práctica", primera edición. Editorial Limusa. México, 1978.
- Stoner Fordham, James A.F.R., Freeman Edward y otros "Administración" 6a Edición Editorial Prentice Hill. México, 1996.
- Terry George, Franklin Stephen. "Principios de administración". 6ª Edición. Editorial Continental, S, A de C, V. México, 1997.
- Torre Padilla, Abdías Armando. "Gestión de Finanzas y Tesorería". Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. Perú, 2013.

LEYES:

- Constitución de La Republica De El Salvador
- Ley General De Asociaciones Cooperativas.
- Ley Especial De Asociaciones Agropecuarias.
- Ley General De Asociaciones Cooperativas Y Su Reglamento.
- Reglamento De Funcionamiento Y Vigilancia De Las Asociaciones De Cooperativas De Producción Agropecuaria.
- Reglamento Regulador De Estatutos De Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.
- Estatutos De La Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria.

DOCUMENTOS:

- Información proporcionada por la “Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria Juan Chacón De R.L.”, Walther Miranda. Nueva Concepción, Chalatenango, El Salvador.

OTROS:

- Proyecto de investigación: “Plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la asociación comunal el manantial (ACM) ubicada en cantón platanillos, municipio de Quezaltepeque, departamento de la libertad”. Katia Aquino, Ingrid Flamenco y Luz Polanco. San Salvador, El Salvador, UES 2015.
- **WEB SIDE VISITADAS Y ACCESADAS.**
 - www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm #4
 - <http://www.chalatenangosv.com/nueva-concepcion>

ANEXOS

Anexo 1.
Marco Legal.

▪ CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

Ley primaria del país, contiene los principios básicos de convivencia, derechos y deberes de sus habitantes, emitida el 15 de diciembre de 1983, publicada en el diario oficial No.: 234, tomo No.: 281.

Art. 7 Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

En el artículo 23 de la constitución de la república, establece la libertad de contratar conforme a las leyes de la república. Así Art. 23 – Se garantiza la libertad de contratar conforme a las leyes.

La organización de la Asociaciones Cooperativas desde el punto de vista social y económico para producir, distribuir y consumir servicios que necesitan las personas, se fundamentan en los artículos 101 y 102 de la Constitución de la Republica de El Salvador, para su normal funcionamiento y desarrollo dentro de la sociedad salvadoreña.

Art. 101. El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna de ser humano.

El estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentara los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores

Art. 102. Se garantiza la libertad económica, en lo que n se oponga al interés social. El Estado fomentara y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de esta al mayor número de habitantes del país.

El artículo 114 de la Constitución de la Republica de El Salvador proporciona libertad para la creación de las Asociaciones Cooperativas.

Art. 105.- El Estado reconoce, fomenta y garantiza el derecho de propiedad privada sobre la tierra rústica, ya sea individual, cooperativa, comunal o en cualquier otra forma asociativa, y no podrá por ningún concepto reducir la extensión máxima de tierra que como derecho de propiedad establece esta Constitución.

La extensión máxima de tierra rústica perteneciente a una misma persona natural o jurídica no podrá exceder de doscientas cuarenta y cinco hectáreas. Esta limitación no será aplicable a las asociaciones cooperativas o comunales campesinas.

Los propietarios de tierras a que se refiere el inciso segundo de este artículo, podrán transferirla, enajenarla, partirla, dividirla o arrendar la libremente. La tierra propiedad de las asociaciones cooperativas, comunales campesinas y beneficiarios de la Reforma Agraria estará sujeta a un régimen especial.

Los propietarios de tierras rústicas cuya extensión sea mayor de doscientas cuarenta y cinco hectáreas, tendrán derecho a determinar de inmediato la parte de la tierra que deseen conservar, segregándola e inscribiéndola por separado en el correspondiente Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas.

Los inmuebles rústicos que excedan el límite establecido por esta Constitución y se encuentren en pro indivisión, podrán ser objeto de partición entre los copropietarios.

Las tierras que excedan la extensión establecida por esta Constitución podrán ser transferidas a cualquier título a campesinos, agricultores en pequeño, sociedades y asociaciones cooperativas y comunales campesinas. La transferencia a que se refiere este inciso, deberá realizarse dentro de un plazo de tres años. Una ley especial determinará el destino de las tierras que no hayan sido transferidas, al finalizar el período anteriormente establecido.

En ningún caso las tierras excedentes a que se refiere el inciso anterior podrán ser transferidas a cualquier título a parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

El Estado fomentará el establecimiento, financiación y desarrollo de la agro-industria, en los distintos departamentos de la República, a fin de garantizar el empleo de mano de obra y transformación de materias primas producidas por el sector agropecuario nacional.

Art. 114 El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

Además, todas las personas gozan del derecho de asociarse libremente para la fundación de las Asociaciones Cooperativas, de acuerdo a lo establecido en la Constitución de nuestro país, el artículo 7, inciso primero dice así:

- **LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.**

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

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

Art. 2.- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario.
- b) Organización y control democrático.
- c) Interés limitado al capital.
- ch) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común.
- d) Fomento de la educación cooperativa.
- e) Fomento de la integración cooperativa.

▪ **LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS.**

Esta ley fue promulgada mediante el decreto N°. 221, por la junta revolucionario de Gobierno, el nueve de mayo de mil novecientos ochenta, para promover la Reforma Agraria y crear el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual tendrá competencia para la Promoción, Formación y Otorgamiento de la Personería Jurídica de la Asociaciones Cooperativas de Producción Agrícola, Pecuaria y Pesquera. Tanto de las Asociaciones que se formaron por el Proceso de la Reforma Agraria, como para las que se formaron y las que se formen en el futuro dentro del sector no afectado.

▪ **LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y SU REGLAMENTO.**

En esta ley y su reglamento están amparadas las Asociaciones que por su naturaleza no son considerados como Agrícolas, Pesqueras, Similares o que realizan actividades que técnicamente no son consideradas como Agropecuarias.

Sin embargo, esta ley es aplicable a las Asociaciones de Producción Agropecuaria, por lo dispuesto en el Art. 59 del Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria.

Art. 59.- En lo no previsto en el presente Reglamento, se aplicaran las normas establecidas en la ley general de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, así como en el Reglamento Regulator de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.

- **REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO Y VIGILANCIA DE LAS ASOCIACIONES DE COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.**

Fue creado mediante el decreto N°. 63, el diecisiete de julio de mil novecientos noventa y nueve, con el fin de completar el marco legal aplicable según el artículo 10-A. de la ley especial de Asociaciones Agropecuarias, reformado por decreto legislativo, N°. 1999, del veinticuatro de noviembre de mil novecientos noventa y cuatro.

Este reglamento faculta al departamento de Asociaciones Agropecuarias la Regulación de las Asociaciones Agropecuarias, Uniones, Federaciones, Confederaciones o Asociaciones en el sentido de la Organización, Reconocimiento Oficial, Otorgamiento de Personería Jurídica, Registro, Supervisión y Vigilancia.

- **REGLAMENTO REGULADOR DE ESTATUTOS DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS AGROPECUARIAS.**

Se creó mediante el Decreto N°. 124, del día diecinueve de enero mil novecientos ochenta y dos, para completar el marco jurídico según lo dispuesto en el Art. 10 de la ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Mediante este reglamento se regulan los Estatutos de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y establecen las disposiciones para su elaboración.

- **ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN.**

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón, cuenta con Estatutos legales, siendo estos los principales reguladores de ésta. Los cuales presentan ochenta y dos artículos; los cuales se engloban en VII capítulos; estructurados de la siguiente manera:

CAPITULO I: Naturaleza, denominación, duración, principios y objetivos.

CAPITULO II: De los asociados.

CAPITULO III: Régimen administrativo.

CAPITULO IV: Régimen económico.

CAPITULO V: Integración cooperativa.

CAPITULO VI: De la disolución.

CAPITULO VII: Disposiciones generales.

Anexo 2.
Instrumentos de recolección de
información.



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



“Modelo de gestión administrativo-financiero que facilite la toma de decisiones en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L., del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango”.

Estimado señor/a trabajador, como estudiantes de la Universidad de El Salvador, se le solicita cordialmente su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, acerca de la gestión que desarrolla la Asociación Cooperativa Agropecuaria Juan Chacón de R.L., a fin de contribuir a la toma de decisiones; tomando en cuenta que toda la información que con este instrumento se obtenga será tratada confidencialmente y para fines estrictamente académicos.

I. GENERALIDADES:

- a) Edad: _____ años
- b) Sexo: M_____ F_____
- c) Formación Académica:
- | | | | |
|--------------|-------|-------------|-------|
| Primaria | _____ | Universidad | _____ |
| Bachillerato | _____ | Otro | _____ |
- d) Ocupación: _____
- e) Domicilio: _____
- f) Número de miembros en la familia: _____
- g) Cargo que desempeña en la Cooperativa: _____

II. DATOS DE CONTENIDO:

1. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que es la frase medular de la visión de la Asociación?
- a) Ser una Organización modelo a nivel local ()
- b) Mejorar la calidad de vida de sus Asociados ()
- c) Ayudar a la comunidad en general. ()

2. ¿Considera que las decisiones tomadas por los asociados afectan sus labores?
- a) Si ()
 - b) No ()
3. ¿Cuál cree usted que es la mayor necesidad que actualmente tiene la Asociación?
- a) Financiera ()
 - b) Mejorar infraestructura ()
 - c) Maquinaria ()
 - d) Otros () Mencione: _____
4. ¿De dónde considera usted que provienen los principales problemas de la Asociación?
- a) Decisiones administrativas ()
 - b) Falta de recursos económicos ()
 - c) Falta de apoyo de la comunidad ()
 - d) Problemas sociales ()
 - e) Otros () Mencione: _____
5. ¿Ha recibido alguna vez entrenamiento para desempeñar sus labores?
- a) Si ()
 - b) No ()
- i. Si su respuesta es "Si", mencione qué tipo de entrenamiento ha recibido.
- _____
- ii. Si su respuesta es "No". ¿Por qué motivo considera que no se le da un entrenamiento previo a desarrollar su trabajo?
- _____
6. ¿A qué se debe su compromiso con la Asociación?
- a) Al salario ()
 - b) Al ambiente laboral ()
 - c) A la filosofía ()
 - d) Es la única fuente de trabajo ()
7. ¿Cuál es el tipo de comunicación más frecuente dentro de la Asociación?
- a) De trabajador a trabajador ()
 - b) De jefe a trabajador ()
 - c) De trabajador a jefe ()

8. ¿De qué manera se desarrolla la comunicación dentro de la Asociación?
- a) Verbal ()
 - b) Escrita ()
9. ¿A su criterio, el trabajo sería mejor efectuado si fuera supervisado por?
- a) Jefe superior ()
 - b) Asociado ()
 - c) Directivo ()
10. ¿Planifica sus actividades antes de realizarlas?
- a) Siempre ()
 - b) A veces ()
 - c) Nunca ()
11. ¿Considera que el equipo y maquinaria con el que cuenta actualmente es el adecuado para realizar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo?
- a) Si ()
 - b) No ()
- i. Si su respuesta es "Si". ¿Por qué lo considera?
- a) Por la capacidad de la maquinaria ()
 - b) Por el tiempo de uso ()
 - c) Por la facilidad de operación ()
12. ¿Para mantener operando eficientemente la maquinaria, en la Cooperativa cuentan con?
- a) Mantenimiento preventivo ()
 - b) Personal permanente de mantenimiento ()
 - c) Programas de mantenimiento ()
13. ¿A quién acuden cuando suceden fallas o problemas en maquinaria, equipo e instalaciones?

Fecha: _____

Encuestador: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!



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



“Modelo de gestión administrativo-financiero que facilite la toma de decisiones en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L., del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango”.

Estimado señor/a asociado, como estudiantes de la Universidad de El Salvador, se le solicita cordialmente su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, acerca de la gestión que desarrolla la Asociación Cooperativa Agropecuaria Juan Chacón de R.L., a fin de contribuir a la toma de decisiones; tomando en cuenta que toda la información que con este instrumento se obtenga será tratada confidencialmente y para fines estrictamente académicos.

I. GENERALIDADES:

- a) Edad: _____ años
- b) Sexo: M _____ F _____
- c) Formación Académica:
- | | | | |
|--------------|-------|-------------|-------|
| Primaria | _____ | Universidad | _____ |
| Bachillerato | _____ | Otro | _____ |
- d) Ocupación: _____
- e) Domicilio: _____
- f) Número de miembros en la familia: _____
- g) Años de pertenencia a la Cooperativa: _____

II. DATOS DE CONTENIDO:

1. ¿Está de acuerdo con la toma de decisiones de los asociados en la Cooperativa?
- a) Si ()
- b) No ()
2. ¿Cuáles son los parámetros que se aplican en la cooperativa para la toma de decisiones?
- a) Consejos de los asociados ()
- b) Consejos de INSAFOCOOP ()
- c) Punto de vista propia ()

3. ¿Qué tipos de reportes o información quisiera recibir periódicamente?
- a) Reportes de ventas () c) Reportes de Operaciones ()
b) Reportes de ganancias () d) Reportes de Presupuestos ()
4. ¿Si se llevaran reportes de ventas a quien le gustaría que se le reportaran?
- a) Asociados ()
b) Al presidente de la cooperativa ()
5. ¿Se realizan cálculos de las posibles ganancias que obtiene la Cooperativa?
- a) Si ()
b) No ()
6. ¿Sabe cómo se planifican las ganancias que percibe la Cooperativa?
- a) Si ()
b) No ()
7. ¿Qué le gustaría que se hiciera con las utilidades percibidas por la Cooperativa?
- a) Se distribuyeran () c) Se comprara maquinaria ()
b) Se invirtieran () d) Se ayudara a la comunidad ()
8. ¿Cuáles el producto de la Cooperativa que reporta mayor ganancia?
- a) Caña de azúcar () c) Leche ()
b) Miel de abeja ()
9. ¿Con que elementos cuenta el área de administración como gestión administrativa?
- a) Organigrama () c) Presupuestos ()
b) Manuales () d) Valores ()
10. ¿Aceptarían la propuesta de una nueva estructura organizativa?
- a) Si ()
b) No ()
11. ¿Cómo le gustaría que se elija la Junta Directiva?
- a) Por votos ()
b) Por Experiencia o jerarquía ()
c) Por tiempo en la Cooperativa ()

d) Por mayor inversión ()

12. ¿Se preocupa la Cooperativa por un excelente ambiente natural?

a) Si ()

b) No ()

13. ¿Qué acciones debería tomar la Cooperativa para la mejora del medio ambiente?

14. ¿La Cooperativa ayuda a la comunidad?

a) Si ()

b) No ()

15. ¿De qué manera la Cooperativa ayuda al desarrollo de la mujer?

Fecha: _____

Encuestador: _____



GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guía de preguntas dirigida al Presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

Nombre: _____

1. ¿Quién es Juan Chacón?
2. ¿Cómo inició la Asociación Cooperativa Juan Chacón?
3. ¿Con cuántos asociados y trabajadores cuenta la Asociación actualmente?
4. ¿Cuál es la misión y visión de la Asociación?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la Asociación?
6. ¿Cuál es la extensión territorial con que cuenta la Cooperativa?
7. ¿Cuáles son los productos que ofrece la Asociación?
8. Describa los productos que comercializa la Asociación.
9. ¿Considera que el precio de los productos ofrecidos por la Cooperativa son competitivos en el mercado?
10. ¿Tienen claros los deberes que les corresponden como Asociación según marco legal?
11. ¿Cuáles son las necesidades de la Asociación actualmente?
12. ¿La cooperativa recibe apoyo de alguna ONG's, o algunas otras organizaciones y entidades?
13. ¿A qué entidades le comercializan sus productos?
14. ¿Se realizan planes de publicidad y promoción por parte de la Cooperativa?
15. ¿Cuáles son las poblaciones cercanas a la cooperativa, las rutas que pasan cerca de la cooperativa y carreteras?
16. ¿Tiene conocimiento sobre la administración?

17. ¿Tiene conocimiento sobre Gestión administrativa?
18. ¿Tiene conocimiento sobre Administración financiera?
19. ¿Qué amenazas afectan a la Asociación?
20. ¿Qué tipo de acciones a corto plazo implementa la Asociación para el cumplimiento de sus objetivos?
21. ¿Qué tipo de acciones a largo plazo implementa la asociación para el cumplimiento de sus objetivos?
22. ¿Quién toma las decisiones dentro de la Asociación?
23. ¿Con cuáles instituciones o asociaciones tienen alianzas estratégicas?
24. ¿Cuáles son las perspectivas financieras a largo plazo para la Asociación?
25. ¿Da a conocer información sobre la Asociación a los usuarios mediante reuniones?
26. ¿Han solicitado o tienen planes de préstamos para mejorar las instalaciones, equipo, maquinaria u otros?
27. ¿En caso de inversión, que tipo de maquinaria comprarían?
28. ¿Cuentan con personal técnico que coordine las actividades laborales de los trabajadores con la finalidad de lograr resultados de alta calidad?
29. ¿Existe una contabilidad formal?
30. ¿Quién es el responsable del manejo de las finanzas?
31. ¿Cuentan con tecnología o todas las actividades realizadas dentro de la Cooperativa son efectuadas manualmente?
32. ¿Existen nuevos proyectos por llevar a cabo?



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



**Lista de cotejo realizada en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria
Juan Chacón de R.L.**

DATOS GENERALES

a. ASPECTOS AMBIENTALES.

- Higiene del lugar:

- Vegetación:

- Sonidos:

- Clima:

b. INFRAESTRUCTURA.

- Oficinas:

- Bodegas de almacenado:

- Patios de almacenado:

- Casco de la Asociación:

- Servicios sanitarios:

c. OTROS.

- Cañales:

- Campos para el ganado:

- Hacienda:

- Colmenas:

Anexo 3.

**Procesamiento de la información:
Tabulación, análisis e interpretación de la
información.**

**Cuestionario dirigido a los trabajadores de
la Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Juan Chacón de R.L.**

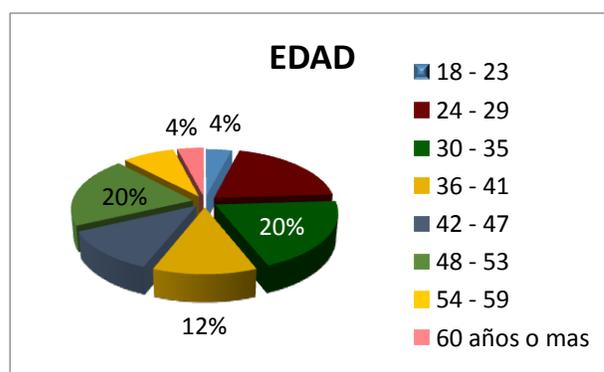
Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

I. GENERALIDADES:

a) Edad.

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 – 29	6	24%
30 – 41	8	32%
42 – 53	8	32%
54 años o mas	3	12%
Total	25	100%

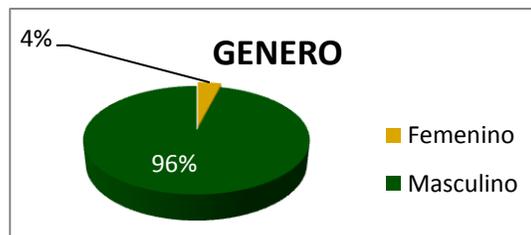


Interpretación: Las edades predominantes entre los trabajadores de la Asociación Juan Chacón oscilan en los rangos de edades entre 24-29, 30-35 y 48-53 años. Esta información permite enfocarse en el tipo de estrategias operativas a implementar y que se acoplen tanto a jóvenes trabajadores como adultos.

b) Genero.

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece entre los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Femenino	1	4%
Masculino	24	96%
Total	25	100%

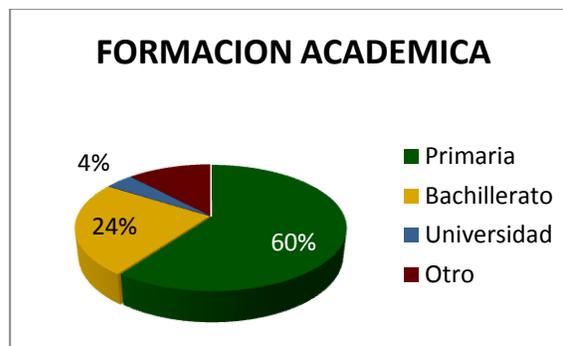


Interpretación: A mayo del 2016 la Asociación cuenta con 25 trabajadores a los cuales se les realizó un censo. 96% son de género masculino. Esto podría deberse al tipo de trabajo desempeñado pues es trabajo pesado de tipo agropecuario, por ejemplo siembre y recolección de la caña, mantenimiento de colmenas y cuidado de ganado.

c) Formación Académica.

Objetivo: Conocer cuál es la formación académica que prevalece entre los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Primaria	15	60%
Bachillerato	6	24%
Universidad	1	4%
Otro	3	12%
Total	25	100%

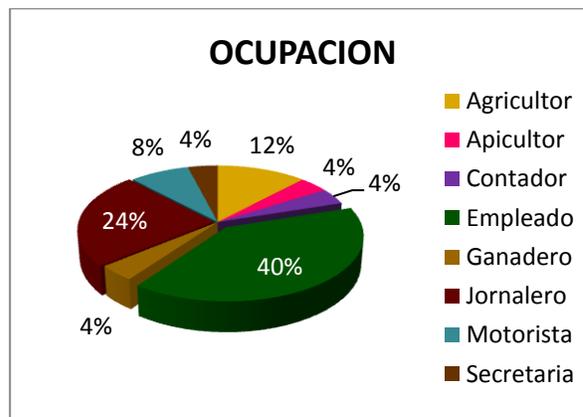


Interpretación: Según las encuestas la formación académica predominante en los trabajadores de la Cooperativa es Primaria, lo cual refleja falta de conocimiento técnico en el área administrativa como operativa, lo cual afecta directamente la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas dentro de dicha Asociación.

d) Ocupación.

Objetivo: Conocer cuál es la ocupación a la cual se dedica la mayor parte de los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

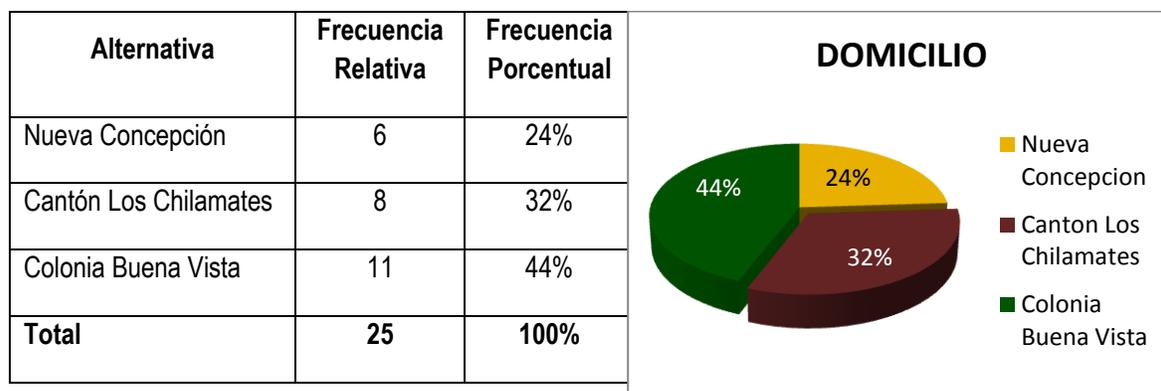
Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Agricultor	3	12%
Apicultor	1	4%
Contador	1	4%
Empleado	10	40%
Ganadero	1	4%
Jornalero	6	24%
Motorista	2	8%
Secretaria	1	4%
Total	25	100%



Interpretación: Del total de los encuestados la mayor parte de los trabajadores graficados en un 40% son empleados, la segunda ocupación con mayor predominancia es Jornalero con un 24%, lo cual refleja que el 100% de trabajadores por razón de vivir en la zona rural se dedican a opciones que denotan un conocimiento emperico más de un conocimiento técnico.

e) **Domicilio.**

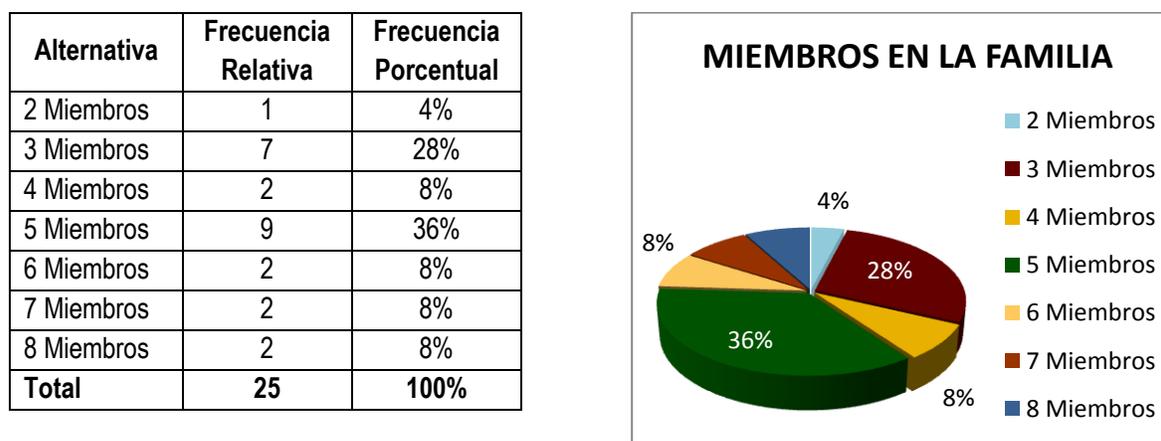
Objetivo: Conocer cuál es el domicilio en el cual viven los trabajadores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.



Interpretación: En su mayoría los trabajadores residen en la colonia Buena Vista, lo cual evidencia que la administración de la cooperativa da prioridad en contratar personal que habiten cerca de donde se encuentra ubicada la asociación, con lo cual cumplen con uno de los deberes según el marco legal que es ayudar a las comunidades aledañas a la institución.

f) **Número de miembros en la familia.**

Objetivo: Determinar el número de personas que se benefician por medio del proyecto, a través, de los trabajadores que laboran en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.



Interpretación: Del total de los encuestados el 36% de los trabajadores provienen de un hogar compuesto de 5 miembros, así como del total se refleja que de cada trabajador depende económicamente más de un miembro; lo cual muestra que el nuevo modelo de gestión administrativa-financiera propuesto beneficiara a 118 personas.

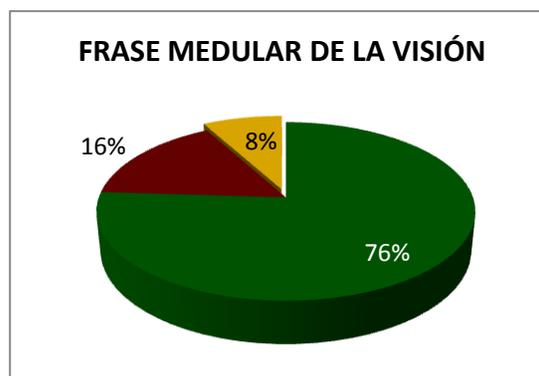
II. DATOS DE CONTENIDO:

Pregunta 1:

¿Cuál de las siguientes opciones considera que es la frase medular de la visión de la Asociación?

Objetivo: Saber si los trabajadores conocen la visión de la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Ser una Organización modelo a nivel local	19	76%
Mejorar la calidad de vida de sus Asociados	4	16%
Ayudar a la comunidad en general	2	8%
Total	25	100%



Interpretación: Los datos reflejan que el 76% de trabajadores consideran que la frase medular de la asociación es Ser una organización modelo a nivel local, lo cual refleja que los trabajadores se esfuerzan por realizar un trabajo acorde a los estándares requeridos por la cooperativa, y destacar como empresa modelo en la zona.

Pregunta 2:

¿Considera que las decisiones tomadas por los asociados afectan sus labores?

Objetivo: Si los trabajadores consideran que las decisiones tomadas por los asociados afectan sus labores.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	15	60%
No	10	40%
Total	25	100%



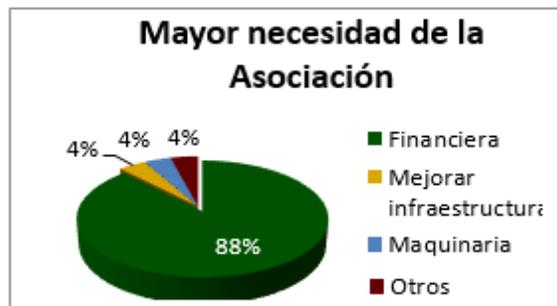
Interpretación: En su mayoría los trabajadores consideran que las decisiones que toman los asociados si afectan las labores que realizan dentro de la cooperativa, ya que de las reuniones de la Asamblea General dependerán las actividades y procedimientos que se implementaran en el trabajo diario del actuar operativo de dicha asociación.

Pregunta 3:

¿Cuál cree usted que es la mayor necesidad que actualmente tiene la Asociación?

Objetivo: Conocer las principales necesidades que presenta la asociación para determinar la situación actual de ésta.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Financiera	22	88%
Mejorar infraestructura	1	4%
Maquinaria	1	4%
Otros	1	4%
Total	25	100%



Interpretación: Según los trabajadores las principales necesidades que enfrenta la Asociación son en primer lugar financiera esta es en parte causada porque la mayor parte de las utilidades se reparten entre los asociados, dejando un escaso porcentaje para el continuar de las actividades propias de la asociación, así como para invertir. Seguidamente se encuentran las necesidades de mejorar infraestructura, maquinaria y necesidad de personal técnico que brinde sus conocimientos al servicio operativo de las actividades.

Pregunta 4:

¿De dónde considera usted que provienen los principales problemas de la Asociación?

Objetivo: Identificar el principal factor causante de problemas que se le presentan a la Asociación para así buscar alternativas de soluciones que permitan prevenir contingencias futuras.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Decisiones administrativas	9	36%
Falta de recursos económicos	13	52%
Falta de apoyo de la comunidad	0	0%
Problemas social.	2	8%
Otros	1	2%
Total	25	100%



Interpretación: Los trabajadores consideran que los principales problemas de la asociación radican en la falta de recursos económicos que este posee y las decisiones administrativas ya que dentro de la cooperativa no hay personal técnico idóneo para una adecuada toma de decisiones basada en la administración eficiente, estos son los factores causantes de la problemática por los que atraviesa la asociación, aunque también indican que en su minoría los problemas se pueden estar dando por problemas sociales, como la delincuencia, entre estos extorsiones por pandillas y robos de ganado por cuatros.

Pregunta 5:

¿Ha recibido alguna vez entrenamiento para desempeñar sus labores?

Objetivo: Determinar si el personal operativo ha recibido adiestramiento para desempeñar su puesto de trabajo en las áreas de: cultivo de caña de azúcar, apicultura y ganadería.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	11	44%
No	14	56%
Total	25	100%



Interpretación: Del total de trabajadores la mayoría no ha recibido entrenamiento formal por falta de fondos, por falta de tiempo o porque ya tiene experiencia ya que toda su vida han vivido en la zona y por ende conocen las actividades agropecuarias. Por otra parte un 44% expresa que si ha recibido un breve entrenamiento ya sea este de manera formal e informal. De manera formal se hace referencia al entrenamiento a través de capacitaciones en cultivo, clases de manejo de maquinaria pesada y técnicas de entrenamiento apícolas. Además un supervisor y un técnico del Ministerio de Agricultura y Ganadería, les brindan apoyo en cuanto a: la siembra, manejo y conservación de pastos y forrajes.

Pregunta 6:

¿A qué se debe su compromiso con la Asociación?

Objetivo: Identificar a que se debe el compromiso de los trabajadores para laborar en la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Al salario	17	68%
Al ambiente laboral	2	8%
A la filosofía	3	12%
Es la única fuente de trabajo	3	12%
Total	25	100%



Interpretación: Del total de los trabajadores la mayoría con un 68% piensa que su salario es el principal compromiso con la cooperativa, lo cual refleja que los trabajadores no se interesan por la filosofía comunista, esto debido a que solamente trabajan por temporadas cortas, lo cual no les permite impregnarse de los valores de la empresa.

Pregunta 7:

¿Cuál es el tipo de comunicación más frecuente dentro de la Asociación?

Objetivo: Conocer los flujos de comunicación, a través del proceso de comunicación que se desarrolla entre los trabajadores y jefes de la asociación.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
De trabajador a trabajador	4	16%
De jefe a trabajador	18	72%
De trabajador a jefe	3	12%
Total	25	100%



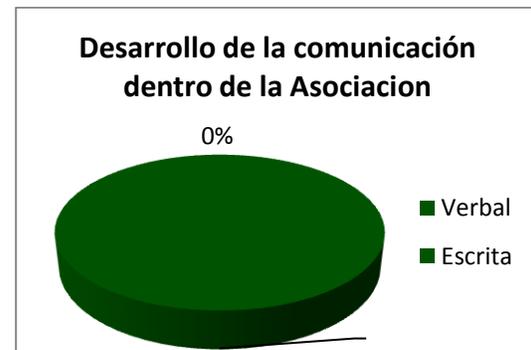
Interpretación: Según la opinión de los trabajadores, un 72% manifiestan que existe una excelente comunicación de jefe a trabajador de la asociación, característica que denota una comunicación descendente, la cual se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Pregunta 8:

¿De qué manera se desarrolla la comunicación dentro de la Asociación?

Objetivo: Conocer el tipo de comunicación que se desarrolla dentro de la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Verbal	25	100%
Escrita	0	0%
Total	25	100%



Interpretación: El 100% de los encuestados respondieron que la comunicación que hay dentro de la cooperativa es verbal, esto debido al bajo nivel académico de los trabajadores y a la falta de tiempo para realizar carteles, avisos escritos o memorándum.

Pregunta 9:

¿A su criterio, el trabajo sería mejor efectuado si fuera supervisado por?

Objetivo: Determinar según opinión de los trabajadores, su labor en la Cooperativa fuera mejor ejecuta por un supervisor.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Jefe superior	17	68%
Asociado	3	12%
Directivo	5	20%
Total	25	100%



Interpretación: El 68 % de los encuestados respondieron que su trabajo sería efectuado de manera más óptima si fuese supervisado por el señor Walter Miranda, presidente de la Junta Directiva, quien además de formar parte de los trabajadores, es del personal administrativo, por lo cual es la persona con mayor conocimiento de las actividades en cada una de las áreas de la Cooperativa, por consiguiente sería el indicado para supervisar el buen funcionamiento de estas.

Pregunta 10:

¿Planifica sus actividades antes de realizarlas?

Objetivo: Especificar si los trabajadores realizan una planificación, previo a realizar sus actividades, sea esta formal o no.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	7	28%
A veces	17	68%
Nunca	1	4%
Total	25	100%



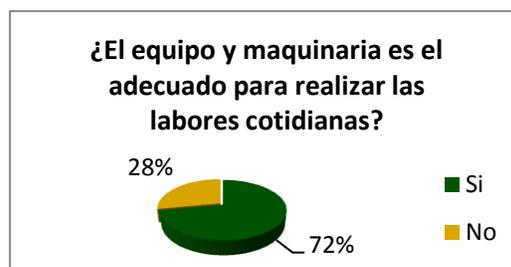
Interpretación: En su mayoría con el 68% de los trabajadores realizan una planificación antes de realizar las actividades. Esta planificación es informal debido a que no está plasmada por escrito ni registros de ésta, no obstante los trabajadores anticipan qué materiales utilizarán o cuánto tiempo los consumirá realizar dicha actividad.

Pregunta 11:

¿Considera que el equipo y maquinaria con el que cuenta actualmente es el adecuado para realizar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si los trabajadores cuentan con equipo y material adecuado para realizar sus actividades

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	18	72%
No	7	28%
Total	25	100%



Interpretación: El material y equipo en buenas condiciones son esenciales para que los trabajadores desempeñen sus labores cotidianas a la perfección. El 72% de los trabajadores consideran que si cuentan con las herramientas de trabajo necesarias, las cuales son proporcionadas por la asociación (propias o alquiladas), mientras que el 28% respondieron que es poco adecuado, esto puede deberse a que cuentan con pocas herramientas de cada tipo para trabajar.

Pregunta 12:

¿Para mantener operando eficientemente la maquinaria, en la Cooperativa cuentan con?

Objetivo: Conocer si el personal operativo mantiene en óptimas condiciones la maquinaria y equipo que es utilizado para la realización de las actividades propias de la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mantenimiento preventivo	14	56%
Personal permanente de mantenimiento	10	40%
Programas de mantenimiento	1	4%
Total	25	100%



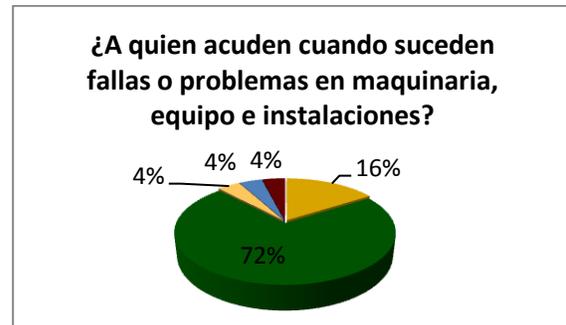
Interpretación: Según el 56% de los encuestados sugieren que se haga un mantenimiento preventivo para el equipo y maquinaria, esto para prever futuros accidentes o más gastos a la Cooperativa por algún fallo; el otro 40% opino que se tenga personal permanente de mantenimiento, lo cual tendría el cuidado diario por la maquinaria de la Cooperativa.

Pregunta 13:

¿A quién acuden cuando suceden fallas o problemas en maquinaria, equipo e instalaciones?

Objetivo: Identificar a quién acude el personal operativo cuando estos detectan fallas o problemas en la maquinaria, el equipo y las instalaciones.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Al presidente	4	16%
Al jefe inmediato	18	72%
Al gerente	1	4%
A la junta directiva	1	4%
A los asociados	1	4%
Total	25	100%



Interpretación: Los trabajadores respondieron que en primer lugar acuden para la solución de algún problema al jefe inmediato según nivel jerárquico, en segundo lugar a Walter Miranda, presidente de la Junta Directiva.

Anexo 4.

**Procesamiento de la información:
Tabulación, análisis e interpretación de la
información.**

**Cuestionario dirigido a los asociados de la
Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Juan Chacón de R.L.**



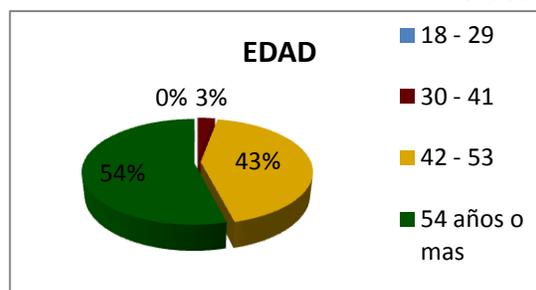
Cuestionario dirigido a los asociados de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L

I. GENERALIDADES:

a) Edad.

Objetivo: Determinar los rangos de edades de los asociados de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 – 29	0	0%
30 – 41	1	3%
42 – 53	12	43%
54 años o +	15	54%
Total	28	100%

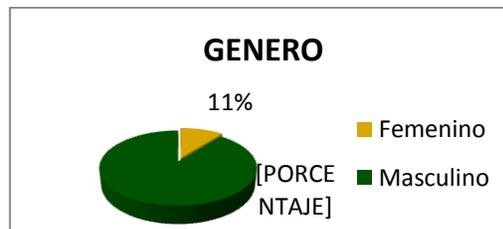


Interpretación: Las edades predominantes entre los trabajadores de la Asociación oscilan entre tres alternativas la primera entre 48-53 y 60 años y más, la segunda entre 54-59 y la tercera entre 42-47 años. Esta información permite enfocarse en el tipo de estrategias a implementar y que se acoplen tanto a jóvenes trabajadores como adultos.

b) Genero.

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece entre los asociados de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Femenino	3	11%
Masculino	25	89%
Total	28	100%

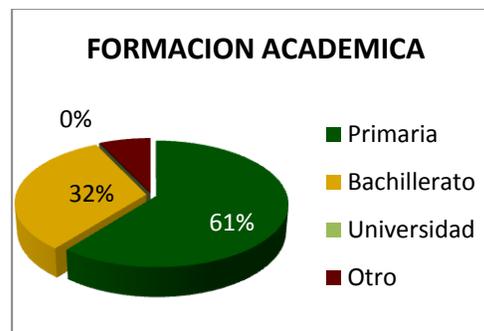


Interpretación: A mayo del 2016 la Asociación cuenta con 25 trabajadores a los cuales se les realizó un censo. El 89% son de género masculino, siendo la mayoría. Esto podría deberse al rubro en el cual se encuentra la Cooperativa.

c) Formación Académica.

Objetivo: Conocer cuál es la formación académica que prevalece entre los asociados de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Primaria	17	61%
Bachillerato	9	32%
Universidad	0	0%
Otro	2	7%
Total	28	100%

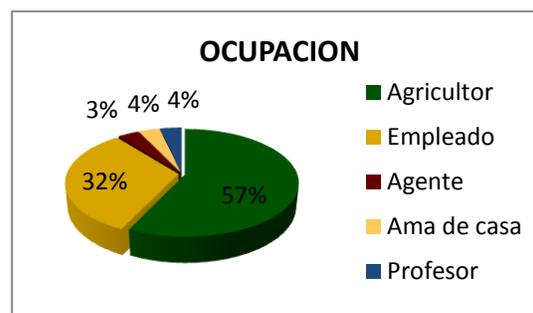


Interpretación: Según las encuestas la formación académica predominante en los asociados de la Cooperativa es Primaria, lo cual refleja falta de conocimiento técnico en el área administrativa, lo cual afecta directamente la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones en dicha Asociación.

d) Ocupación.

Objetivo: Conocer cuál es la ocupación a la cual se dedica la mayor parte de los asociados de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Agricultor	16	57%
Empleado	9	32%
Agente	1	3%
Ama de casa	1	4%
Profesor	1	4%
Total	28	100%

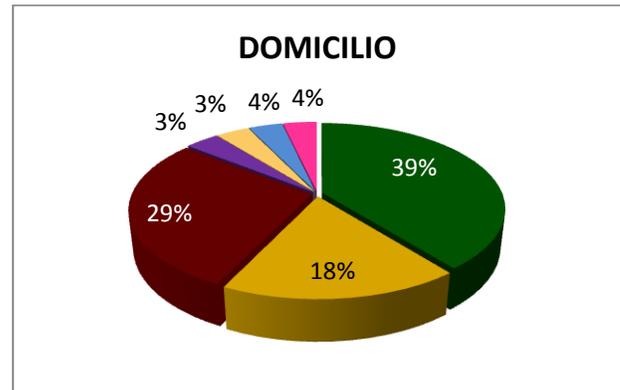


Interpretación: El 57% de los asociados su ocupación es de Agricultor de los cuales muchos de ellos trabajan dentro de la Cooperativa, el 32% su ocupación es de empleado algunos son públicos.

e) Domicilio.

Objetivo: Conocer cuál es el domicilio en el cual viven los asociados de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Nueva Concepción	11	39%
Los Chilamates	5	18%
Colonia Buena V.	8	29%
Agilares	1	3%
Zacatecoluca	1	3%
Colon, La Libertad	1	4%
Suchitoto	1	4%
Total	28	100%

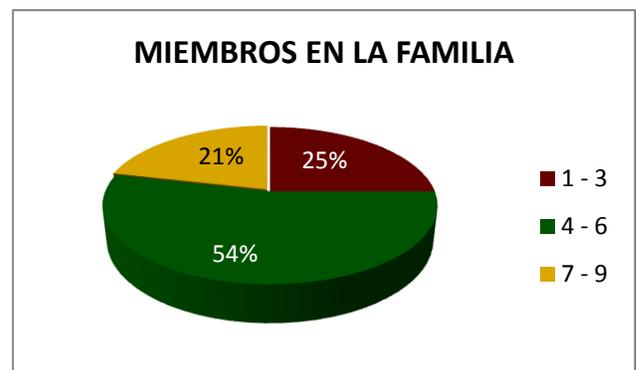


Interpretación: En su mayoría un 39% de los asociados residen en la Nueva Concepción, lo cual evidencia que viven a las cercanías de la Cooperativa favoreciendo las reuniones o alguna otra diligencia como institución.

f) Número de miembros en la familia.

Objetivo: Determinar el número de personas que se benefician por medio del proyecto, a través, de los asociados de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
1 - 3	7	25%
4 - 6	15	54%
7 - 9	6	21%
Total	28	100%



Interpretación: Del total de los encuestados el 54% de los asociados provienen de un hogar compuesto entre 4 a 6 miembros, así como del total se refleja que de cada asociado depende económicamente más de un miembro.

g) Años de pertenecer a la Cooperativa.

Objetivo: Saber cuántos años tienen de pertenencia los asociados en la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 Años	1	4%
19 Años	3	11%
20 Años	9	32%
21 Años	15	53%
Total	28	100%



Interpretación: Según el 53% de los encuestados, tienen una permanencia desde hace 21 años, significa que están desde que se fundó la Cooperativa, otro 32% de los asociados tienen 20 años de ser parte de la institución; ya que para ser parte de la Asociación una de los requisitos principales es ser excombatientes de guerra.

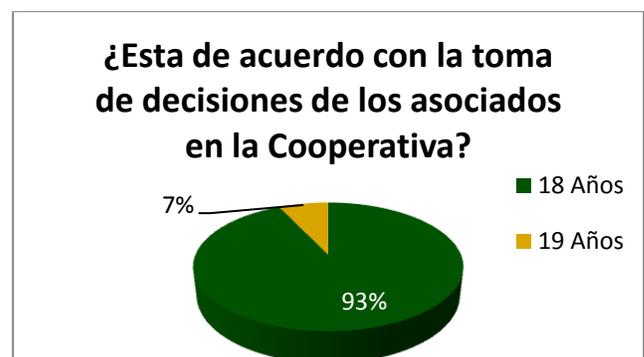
II. DATOS DE CONTENIDO:

Pregunta 1:

¿Está de acuerdo con la toma de decisiones de los asociados en la Cooperativa?

Objetivo: Saber si los asociados están de acuerdo con las decisiones tomadas en la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	26	93%
No	2	7%
Total	28	100%



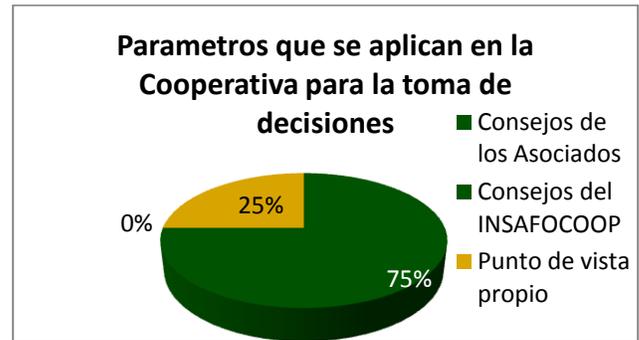
Interpretación: El 93% de los encuestados están de acuerdo de las decisiones tomadas por la Junta Directiva de la Cooperativa, que la conforman los mismos asociados, por lo cual los miembros deben prever los pro y los contra que pueden afectar a las decisiones tanto para los socios como a los trabajadores.

Pregunta 2:

¿Cuáles son los parámetros que se aplican en la Cooperativa para la toma de decisiones?

Objetivo: Identificar cuáles son los parámetros que la Cooperativa toma en cuenta en la toma de Decisiones.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Consejos de los Asociados	21	75%
Consejos del INSAFOCOOP	0	0%
Punto de vista propio	7	25%
Total	28	100%



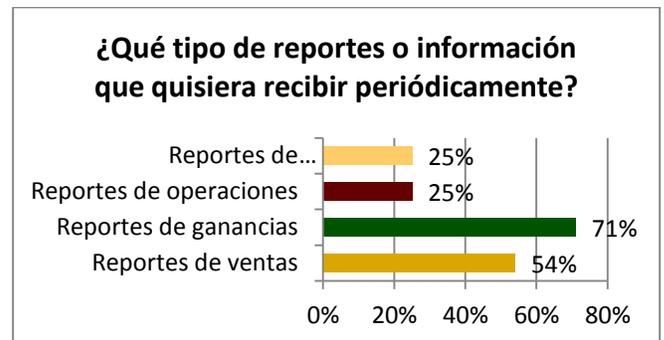
Interpretación: La mayoría de los Asociados un 75% toma como principal parámetro el Consejo de los Asociados, ya que ellos son los dirigentes de la Cooperativa que velan por el bienestar de los asociados y los trabajadores; y el 25% piensa que el parámetro apropiado es del punto de vista propio, lo cual puede darse la opinión de cada uno de ellos para la toma de decisiones en la Junta Directiva de dicha Asociación.

Pregunta 3:

¿Qué tipos de reportes o información quisiera recibir periódicamente?

Objetivo: Saber los tipos de reportes quisieran recibir los asociados periódicamente.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Reportes de ventas	15	54%
Reportes de ganancias	20	71%
Reportes de operaciones	7	25%
Reportes de presupuestos	7	25%



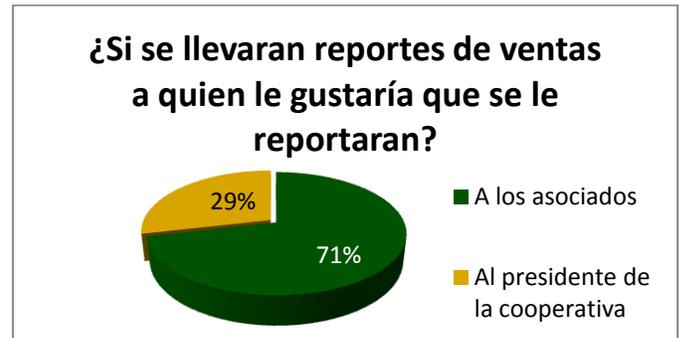
Interpretación: Según el 71% de los Asociados encuestados quisieran recibir periódicamente reportes de Ganancias, ya que los reportes muestran a detalle cada una de las transacciones que las generan; también un 54% quisiera saber los reportes de ventas de los cuales saber la realidad de como obtienen las utilidades, por medio de las ventas ya sea mes a mes o anual.

Pregunta 4:

¿Si se llevaran reportes de ventas a quien se le gustaría que se le reportaran?

Objetivo: Conocer la importancia de a quien se le informa los reportes de la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
A los asociados	20	71%
Al presidente de la cooperativa	8	29%
Total	28	100%



Interpretación: La mayoría de los Asociados con un 71% de ellos respondieron que los reportes o informes se reportaran a los Asociados, lo cual les dará una mayor eficiencia y eficacia al momento de tomar decisiones, a beneficio de todos los miembros de la Cooperativa.

Pregunta 5:

¿Se realizan cálculos de las posibles ganancias que se obtienen en la Cooperativa?

Objetivo: Saber si se realizan cálculos de las posibles ganancias que obtiene la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%



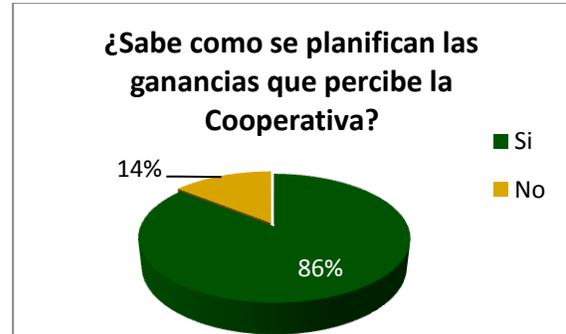
Interpretación: El 86% de los Asociados encuestados opinan que si se realizan cálculos de las posibles ganancias que percibe la Cooperativa, la cual quiere decir que a pesar no reciben reportes se les informa de las ganancias que recibe la Asociación.

Pregunta 6:

¿Sabe cómo se planifican las ganancias que percibe la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si se planifican las ganancias que recibe la Asociación.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%



Interpretación: La mayoría de los encuestados que es el 86% respondieron que si se planifican las ganancias, lo cual significa que los asociados hacen apuntes o actas de lo planificado de las futuras ganancias de la Cooperativa.

Pregunta 7:

¿Qué le gustaría que se hiciera con las utilidades percibidas por la Cooperativa?

Objetivo: Saber cómo se divide las utilidades percibidas por la Asociación.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Se distribuyeran	24	86%
Se invirtiera	22	79%
Se comprara maquinaria	2	7%
Se ayudara a la comunidad	2	7%



Interpretación: Al 86% de los encuestados les gustaría que se distribuyan las utilidades, ya que hasta la fecha la distribución de utilidades la consideran demasiado baja en relación a las ganancias percibidas, tomando en cuenta en que solo reparten una vez al año y el monto es demasiado bajo, pero el 79% también sugirió que se invirtieran la utilidades, por lo cual también es conveniente para la mejora de la tecnología, para el trabajador y para los asociados, que pueden recibir capacitaciones de todos los labores que hay en la Cooperativa.

Pregunta 8:

¿Cuál es el producto de la Cooperativa que reporta mayor ganancia?

Objetivo: Conocer cuál es el producto de mayor ganancia en la Cooperativa

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Caña de azúcar	27	96%
Miel de abeja	0	0%
Leche	1	4%
Total	28	100%



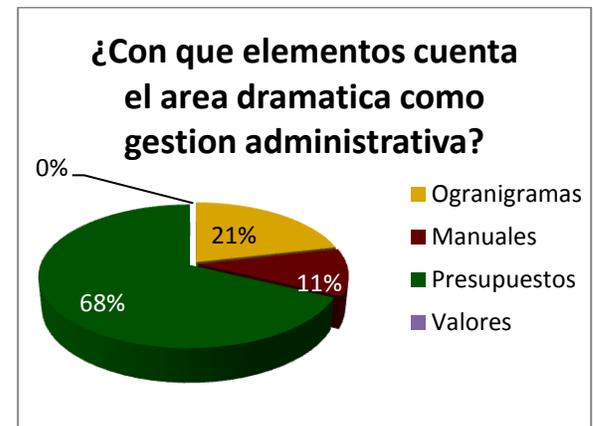
Interpretación: La mayoría de los encuestados un 96% respondieron que la caña de azúcar es el producto que mayor ganancia le genera a la Cooperativa, por lo cual los asociados deberán poner más énfasis a los demás productos para generar más ganancia a la institución.

Pregunta 9:

¿Con que elementos cuenta el área de administración como gestión administrativa?

Objetivo: Conocer la gestión administrativa en el área de administración de la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Organigramas	6	21%
Manuales	3	11%
Presupuestos	19	68%
Valores	0	0%
Total	28	100%



Interpretación: Según el 68% de los asociados cuentan como elemento administrativo el presupuesto, los cuales lo elaboran a principios de año para saber con qué cuentan para la operación de la Cooperativa, el 21% de los asociados también cuentan como elemento de la institución el organigrama, que también da formalidad a los miembros de la Asociación.

Pregunta 10:

¿Aceptaría la propuesta de una nueva estructura organizativa?

Objetivo: Saber la opinión de los asociados acerca de una nueva estructura organizativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	24	86%
No	4	14%
Total	28	100%



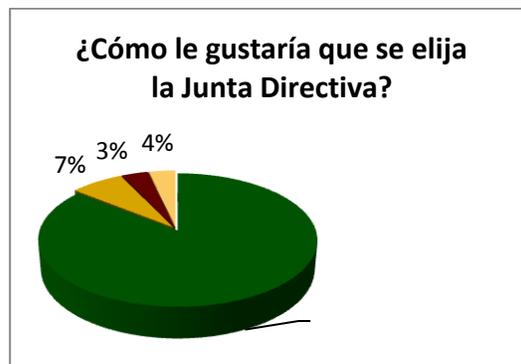
Interpretación: La mayoría de los asociados un 86% de ellos opinaron que si les gustaría una propuesta de una nueva estructura organizativa, lo cual les ayudara a saber los niveles de jerarquía y las líneas de mando para la mejora de cada uno de ellos y de los trabajadores.

Pregunta 11:

¿Cómo le gustaría que se elija la Junta Directiva?

Objetivo: Conocer la opinión de los asociados acerca de cómo quisiera que se eligiera la Junta Directiva de la Asociación.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Por votos	24	86%
Por experiencia o jerarquía	2	7%
Por mayor tiempo en la Cooperativa	1	3%
Por mayor inversión	1	4%
Total	28	100%



Interpretación: El 86% de los asociados respondieron que les gustaría que se eligiera la Junta por votos, ya que esa elección entre los asociados ayudara a la democracia y veracidad entre los miembros de la Asociación y de la Junta Directiva como tal.

Pregunta 12:

¿Se preocupa la Cooperativa por un excelente ambiente natural?

Objetivo: Conocer si los asociados se preocupan por un excelente ambiente natural tanto en la comunidad como el de la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	20	71%
No	8	29%
Total	28	100%



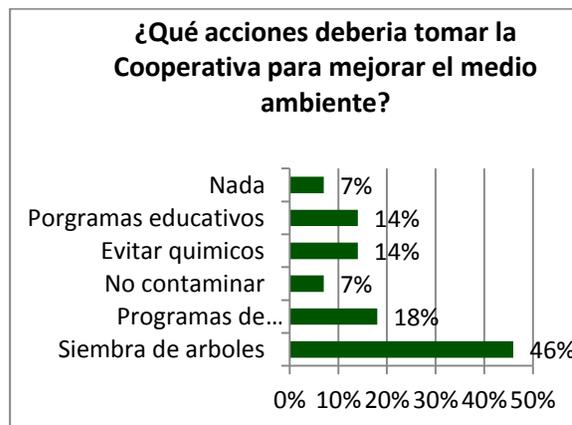
Interpretación: Según el 71% de los asociados encuestados respondieron que si se preocupan por el ambiente natural que los rodea, tanto en la Cooperativa como en la comunidad, haciendo campañas de limpieza o concientización de la misma.

Pregunta 13:

¿Qué acciones debería tomar la Cooperativa para la mejora del medio ambiente?

Objetivo: Conocer las acciones de mejora de la Cooperativa para una mejora al ambiente natural.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siembra de arboles	13	46%
Programas de reforestación	5	18%
No contaminar	2	7%
Evitar químicos	4	14%
Programas educativos	4	14%
Nada	2	7%



Interpretación: Según el 46% de los encuestados sugieren como acción a tomar para la mejora del ambiente natural en la Cooperativa es la siembra de árboles, ya que sería un apoyo para los regadíos y ríos cercanos tanto a la Asociación como a la comunidad. El 18% sugiere programas de forestación fortaleciendo el ambiente con árboles. También otros asociados sugieren programas educativos y evitar uso de químicos para concientizar a los habitantes de la comunidad.

Pregunta 14:

¿La Cooperativa ayuda a la comunidad?

Objetivo: Saber si la comunidad recibe ayuda de parte de la Cooperativa.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	26	93%
No	2	7%
Total	28	100%



Interpretación: La mayoría de los encuestados un 93% respondieron que los miembros de la Cooperativa si se preocupan por mejorar las necesidades de la comunidad y tratar de acudir a algún problema si sucediere.

Pregunta 15:

¿De qué manera la Cooperativa ayuda al desarrollo de la mujer?

Objetivo: Conocer las diferentes maneras de ayuda que hace la Cooperativa al desarrollo de la mujer.

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Participación en las decisiones	3	11%
Apoyo en general	11	39%
Eventos sociales	2	7%
Apoyo económico	5	18%
Capacitaciones	2	7%
Talleres	1	4%
No ayuda	6	21%



Interpretación:

Según el 39% de los encuestados respondieron que para el desarrollo de la mujer en la comunidad los asociados les brindan un apoyo general ya sea con dinero, canasta básica, entre otros para poder ayudarles en sus necesidades básicas; El 21% respondieron que no ayudan en ningún programa para el desarrollo de la mujer. Otros asociados respondieron que a veces apoyan en eventos sociales, apoyo económico y en talleres.

Anexo 5.
Entrevista dirigida al Presidente de la
Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Juan Chacón de R.L.



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



Guía de preguntas dirigida al Presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

Nombre: Walter Miranda

1. ¿Quién es Juan Chacón?

Juan Chacón fue un chalateco originario de Tejutla y excombatiente que dirigía una organización llamada “Bloque Popular Revolucionario” (BPR) que es una de las organizaciones de la Coordinadora Revolucionaria de Masas, él se destacó en movimientos sociales. Fue uno de los altos dirigentes del Frente Democrático Revolucionario (FDR), organización constituida en abril de 1980 por varios dirigentes de otras organizaciones. En noviembre de 1980, fue asesinado Juan Chacón con otros dirigentes, ellos fueron secuestrados en San Salvador y asesinados por un Escuadrón de la Muerte en diferentes lugares.

Por ello en La Asociación Agropecuaria “Juan Chacón” de R.L., vieron en Juan Chacón una inspiración, una persona que dejó todo un legado de luchador, persona heroica del tiempo de la guerra, dirigente de movimientos sociales y armado, una persona representativa que calzaba para nombre de la cooperativa.

2. ¿Cómo inició la Asociación Cooperativa Juan Chacón?

Se inició a través de la donación de tierras a los excombatientes de la comunidad Buena Vista, Nueva Concepción Chalatenango.

3. ¿Con cuántos asociados y trabajadores cuenta la Asociación actualmente?

Con 28 Asociados y 25 trabajadores activos, se dice activos porque entre ellos la mayor parte son trabajadores por temporadas, de ellos los permanentes solo son los que trabajan en el área administrativa.

4. ¿Cuál es la misión y visión de la Asociación?

MISIÓN: Somos una cooperativa de producción agropecuaria con fines de desarrollo, económico y Sociales, gestionamos, administramos y ejecutamos proyectos para nuestra Cooperativa y la Comunidad Local, está fundamentada en la organización social y se encuentra legalmente constituida.

VISIÓN: Ser una Organización modelo a nivel local, por la excelencia en los procesos productivos y empresariales que desarrolla con el propósito de lograr el mejoramiento de la calidad de vida de sus Asociados y la Comunidad en general.

5. ¿Cuáles son los objetivos de la Asociación?

- a) Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes.
- b) Representar y defender los intereses de sus asociados.
- c) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica de sus asociados.

- d) Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de este.
- e) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas con el cooperativismo.
- f) Utilizar racionalmente los suelos agrícolas, propiedad o en usufructo de la cooperativa y los demás bienes agropecuarios y recursos productivos con que cuenta.
- g) Incrementar sostenidamente la cantidad y calidad de las producciones directivas y propiciar su rápida comercialización.

6. ¿Cuál es la extensión territorial con que cuenta la Cooperativa?

La cooperativa cuenta con una extensión de 100 MZ de tierra, 4 rubros los cuales están diversificados de la siguiente forma: caña de azúcar, ganadería, apicultura; y piscicultura; cuenta con 60 MZ cultivadas de caña, 35 MZ para el área de ganadería y 5 MZ para el cultivo de tilapia de agua dulce.

7. ¿Cuáles son los productos que ofrece la Asociación?

Caña de azúcar, miel de abeja y de flores y leche.

8. Describa los productos que comercializa la Asociación.

Caña de Azúcar: La temporada de cosecha de la caña de azúcar es de abril a mayo, donde la caña es transportada al campo de revisión y se revisa para determinar las características de calidad y el contenido de sacarosa, fibra y nivel de impurezas; luego se pesa en básculas y se conduce a los patios donde se almacena temporalmente antes de ser vendida a Ingenio La Cabaña, el producto se vende en bruto, la producción anual es de 3,800 toneladas.

Leche: La obtención de la leche está relacionada con la crianza exclusivamente de hembras; la crianza se inicia al momento del secado de la vaca; o quizás al finalizar la lactancia anterior. Este producto se obtiene con la más alta calidad a través de los cuidados ganaderos, tales como: la alimentación restringida, o sea alternada bajo un sistema semi-intensivo, control de plagas, etc. La producción de leche es de 750 botellas diarias, con un precio unitario de \$0.44

Miel: El año de mantenimiento de la miel tarda seis meses, se cosecha a partir de noviembre, para ser vendida en diciembre, la producción anual es de 43 barriles al año. La miel es vendida a: Grupo Vape y Asociación cooperativa de producción, comercialización, acopio, ahorro y crédito de los apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA).

9. ¿Considera que el precio de los productos ofrecidos por la Cooperativa son competitivos en el mercado?

Sí, porque son precios estándares en el sector por rubro, ya que son los ingenios quienes establecen dichos precios.

10. ¿Tienen claros los deberes que les corresponden como Asociación según marco legal?

No, casi no nos basados en Leyes, el conocimiento más aplicado es empírico.

11. ¿Cuáles son las necesidades de la Asociación actualmente?

Financieras, mejorar la infraestructura, comprar maquinaria, contratar personal especializado en actividades agrarias.

12. ¿La cooperativa recibe apoyo de alguna ONG's, o algunas otras organizaciones y entidades?

Si, del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Ministerio de Turismo, Federación de Asociaciones de Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador de R.L. (FEDECOOPADES), Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES), Ingenio la Cabaña, anteriormente de OXFAN Inglaterra.

13. ¿A qué entidades le comercializan sus productos?

- La caña de azúcar la vende a Ingenio La Cabaña.
- La leche la vende en bruto a Ganadera de la Zona Norte.
- La miel de abeja, se vende a Grupo Vape y Asociación Cooperativa de Producción, Comercialización, Acopio, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA).

14. ¿Se realizan planes de publicidad y promoción por parte de la Cooperativa?

No, porque los productos producidos en la Cooperativa se venden en bruto y ya se tienen clientes fijos, sin embargo se piensa a futuro crear una marca propia para vender los productos como productos finales y en ese sentido si se proyecta realizar planes de publicidad para aumentar los clientes.

15. ¿Cuáles son las poblaciones cercanas a la cooperativa, las rutas que pasan cerca de la cooperativa y carreteras?

La Labranza, Lotificación San Francisco, Caserío Metayate, Cantón Los Chilamates, Colonia la Esperanza y Colonia Buena Vista.

16. ¿Tiene conocimiento sobre la administración?

Formalmente no, solamente algunas bases empíricas.

17. ¿Tiene conocimiento sobre Gestión administrativa?

Formalmente no, solamente algunas bases empíricas.

18. ¿Tiene conocimiento sobre Administración financiera?

Formalmente no, solamente algunas bases empíricas.

19. ¿Qué amenazas afectan a la Asociación?

Nuevos competidores, Desastres naturales, Productos sustitutos, Delincuencia, Reformas y Altos precios de materia prima.

20. ¿Qué tipo de acciones a corto plazo implementa la Asociación para el cumplimiento de sus objetivos?

Adquirir un sistema de riego para mejorar el pasto para el ganado y de esta manera incrementar la producción de leche y la construcción de un pozo industrial para la reanudación del proyecto de cría de tilapias.

21. ¿Qué tipo de acciones a largo plazo implementa la asociación para el cumplimiento de sus objetivos?

Internacionalizar el producto: Miel de abeja, hacia Alemania y Costa Rica.
Desarrollar un plan de marketing.

22. ¿Quién toma las decisiones dentro de la Asociación?

La Junta Directiva y Concejo de Administración tomando en cuenta la opinión de todos los asociados.

23. ¿Con cuáles instituciones o asociaciones tienen alianzas estratégicas?

Con la Sociedad Ganadera de la Zona Norte y Asociación Cooperativa de Producción, Comercialización, Acopio, Ahorro y Crédito de los Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA).

24. ¿Cuáles son las perspectivas financieras a largo plazo para la Asociación?

Presentar un plan de financiamiento con el apoyo técnico de un asesor financiero, que ayude a una mejor comprensión de los beneficios que esta iniciativa traería a la Cooperativa.

25. ¿Da a conocer información sobre la Asociación a los usuarios mediante reuniones?

No se considera necesario.

26. ¿Han solicitado o tienen planes de préstamos para mejorar las instalaciones, equipo, maquinaria u otros?

Si, créditos para la cosecha de la caña de azúcar, al Banco Hipotecario.

27. ¿En caso de inversión, que tipo de maquinaria comprarían?

Tractores, bombas, rastras, roturadores

28. ¿Cuentan con personal técnico que coordine las actividades laborales de los trabajadores con la finalidad de lograr resultados de alta calidad?

No, son los mismos empleados quienes se coordinan entre sí, ya que cuentan con experiencia en las labores agropecuarias.

29. ¿Existe una contabilidad formal?

Si

30. ¿Quién es el responsable del manejo de las finanzas?

El Concejo de Administración.

31. ¿Cuentan con tecnología o todas las actividades realizadas dentro de la Cooperativa son efectuadas manualmente?

Poco, las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa se realizan en su mayoría manualmente.

32. ¿Existen nuevos proyectos por llevar a cabo?

Adquirir un sistema de riego para mejorar el pasto para el ganado y de esta manera incrementar la producción de leche y la construcción de un pozo industrial para la reanudación del proyecto de cría de tilapias.

Anexo 6.
Guía de Observación realizada en la
Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Juan Chacón de R.L.



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



Lista de cotejo realizada en la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón de R.L.

DATOS GENERALES

a. ASPECTOS AMBIENTALES.

- **Higiene del lugar:** En el casco de la Asociación vive una familia que se encarga de cuidar el casco, y de igual manera cumplen la función de ser ordenanza del lugar. Por lo cual se observó eficiencia en la limpieza en las zonas aledañas al casco, como lo son los patios de secado, bodegas y oficina administrativa. En el área de los corrales, establos y pastizales del ganado de igual manera se observó un estricto régimen de limpieza, esto debido a mantener la calidad de la leche que derivara del cuidado que se le brinde al ganado y al ambiente donde pernocten dichos animales.
- **Vegetación:** La zona donde están ubicados los corrales y establos cuenta con amplia vegetación beneficiosa para el cuidado del ganado, ya que ofrece a los animales áreas donde descansar y apaciguar el calor propio de la zona (Cantón los Chilamates, Nueva Concepción).
En el área del casco de igual manera se cuenta con una extensa vegetación, los cuales reciben cuidados de la familia que cuida dicho lugar, entre los arboles más comunes del lugar se encuentran: arboles de mango, de naranjas, de plátanos, de guineos, etc.
- **Sonidos:** Esta área está alejada de ruidos contaminantes, esto debido a que la Asociación cuenta con extensos terrenos lo cual les permite con un casco céntrico dentro de su territorio. Asimismo en los corrales y pastizales se percibe un agradable silencio, rodeado solamente por sonidos naturales, propios de las zonas agrícolas.

b. INFRAESTRUCTURA.

- **Oficinas:** La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón cuenta con una oficina administrativa formal, lugar de trabajo de: la secretaria, contador y presidente de la Asociación, además es el lugar donde se llevan a cabo las asambleas y reuniones para la toma de decisiones; dicha oficina se encuentra ubicada en el casco de la cooperativa.
Según lo observado en el lugar, la infraestructura se encuentra en perfectas condiciones, equipo adecuado, así como un ambiente agradable debido al aire acondicionado de la instalación.
- **Bodegas de almacenado:** Estas son en las que están almacenadas las materias primas que se utilizan en las labores diarias de la Cooperativa (abonos, herramientas, etc.).
- **Servicios sanitarios:** La asociación cuenta con un solo servicio sanitario, ubicado dentro del casco de la cooperativa. Dicho servicio es de fosa séptica y es utilizado tanto por los asociados, trabajadores, visitantes como cuidadores del casco, por lo cual es antihigiénico, en cuanto a limpieza e infraestructura esta adecuado en base a las condiciones rurales.

Anexo 7.

**Manual de Procedimientos Operativos de
la Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria Juan Chacón De R.L.**



**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
OPERATIVOS (AGROPECUARIOS)”**

1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS AGROPECUARIOS

a. PROCEDIMIENTOS AGRICOLAS (AREA CAÑA DE AZUCAR)

1) PROCEDIMIENTO PARA PREPARAR LA TIERRA

PROCEDIMIENTO PARA LA SIEMBRA		
Personal que interviene	Actividades	Costo
Presidente	Ordena preparar la tierra para la siembra	\$ 5.00
Coordinador del Área Caña	Contrata arado y yunta	\$ 5.00
Arado (Sub-suelo)	Ara al terrero antes de la siembra	\$ 30.00
Yunta (Surqueado)	Realiza surcos para la siembra	\$ 30.00
Presidente	Compra abono	\$ 5.00
Jornalero	Siembra y primera fertilización	\$1,287.00
Jornalero	Carrilero	\$ 561.60
Jornalero	Segunda fertilización	\$ 188.00
Jornalero	Se realiza la primera limpia	\$ 930.00
Jornalero	Se realiza la segunda limpia	\$ 690.00
Jornalero	Se ronda y levanta la caña	\$1,057.50
Jornalero	Se aplica el pesticida y folea	\$ 460.00
Elaborado por: Los autores		

2) PROCEDIMIENTO PARA LA COSECHA

PROCEDIMIENTO PARA LA COSECHA		
Personal que interviene	Actividades	Costo
Jornalero	Queman y rozan y cortan las plantaciones de la caña de azúcar	\$ 7,650.00
Jornalero	Querquero	\$ 382.90
Caporal	Ordena el traslado de los bultos de caña hacia los patios del casco de la Cooperativa	\$ 270.90
Motorista	Cargado y transporte externo	\$16,034.05
Elaborado por: Los autores		

3) PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA		
Personal que interviene	Actividades	Tiempo
Presidente	Ofrece a mayoristas el producto (beneficios)	\$10.00
Presidente	Negocia precio por tonelada	\$10.00
Mayorista	Lleva trabajadores para recoger la caña	\$0.00
Elaborado por: Los autores		

b. PROCEDIMIENTOS GANADEROS (LECHE DE VACA)

1) PROCEDIMIENTO PARA LA CRIANZA DE GANADO

PROCEDIMIENTO PARA LA CRIANZA DE GANADO		
Personal que interviene	Actividades	Tiempo
Encargado del Área Ganadería	Ordena la inseminación de la vacona	\$10.00
Corralero	Primera inseminación de la vacona	\$ 27.66
Corralero	Lleva al potrero para la gestación de la vacona	\$ 23.25
Corralero	Alimenta con balanceado en el periodo de gestación	\$ 168.00
Corralero	Asiste al parto del ternero	\$ 15.66
Elaborado por: Los autores		

2) PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL GANADO

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL GANADO		
Personal que interviene	Actividades	Tiempo
Encargado del Área Gan.	Ordena retirar al ternero de la vacona	\$ 100.00
Corralero	Retira al ternero de la vacona y pasa al potrero	\$ 13.95
Corralero	Alimenta al ganado en el periodo de desarrollo	\$ 5,040.00
Encargado del Área Ganadería	Ordena pasar al ganado al potrero	\$ 20.00
Corralero	Alimenta al ganado en periodo de engorde	\$ 5,040.00
Encargado del Área Gan.	Ordena una segunda inseminación	\$ 20.00
Corralero	Realiza la segunda inseminación	\$ 15.66
Elaborado por: Los autores		

3) PROCEDIMIENTO PARA LA EXTRACCIÓN DE LA LECHE

PROCEDIMIENTO PARA LA EXTRACCIÓN DE LA LECHE		
Personal que interviene	Actividades	Tiempo
Encargado del Área Ganad.	Establece horarios de ordeño en la mañana y tarde	\$ 20.00
Corralero	Llevan al ganado a la sala de ordeño	\$ 8,486.25
Corralero	Alimenta al ganado para la extracción de leche	\$ 2,264.00
Ordeñador	Limpia la ubre de las vaconas	\$ 8,577.50
Ordeñador	Coloca las pezoneras	\$ 8,668.75
Ordeñador	Prende la máquina de extracción, automáticamente extrae la leche	\$ 5,694.00
Ordeñador	Sella las pezoneras con yodo	\$ 5,201.25
Elaborado por: Los autores		

4) PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA		
Personal que interviene	Actividades	Tiempo
Presidente	Ofrece a mayoristas el producto	\$ 75.00
Presidente	Negocia precio por botella	\$ 200.00
Encargado de bodega	Deposita la leche en botellas	\$ 40.00
Mayorista	Lleva trabajadores para recoger la leche	\$ 0.00
Elaborado por: Los autores		

c. PROCEDIMIENTOS APÍCOLAS (MIEL DE ABEJA)

1) PROCEDIMIENTO RELATIVO A LA CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y MANEJO DE LAS COLONIAS.

PROCEDIMIENTO RELATIVO A LA CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO Y MANEJO DE LAS COLONIAS.		
Personal que interviene	Actividades	Costo
Trabajador de apiario	Armado de los implementos	\$ 126.25
Trabajador de apiario	Mantenimiento y reparación de materiales apícolas	\$ 1,710.00
Trabajador de apiario	Acondicionamiento de equipos apícolas	\$ 1,728.00
Trabajador de apiario	Mantenimiento y reparación de las instalaciones	\$ 1,692.00
Trabajador de apiario	Atención de las colonias	\$ 8,668.75
Elaborado por: Los autores		

2) PROCEDIMIENTO PARA LA COSECHA, ACONDICIONAMIENTO, TRASLADO Y VENTA DE LA MIEL.

PROCEDIMIENTO PARA LA COSECHA, ACONDICIONAMIENTO, TRASLADO Y VENTA DE LA MIEL		
Personal que interviene	Actividades	Costo
Trabajador del apiario	Cosecha	\$ 46.60
Trabajador del apiario	Traslado de alzas y extracción	\$ 28.80
Trabajador del apiario	Acondicionamiento	\$ 28.20
Trabajador del apiario	Almacenamiento	\$ 28.50
Encargado del área Miel	Negociación para la venta de los barriles de miel	\$100.00
Elaborado por: Los autores		

Anexo 8.
Manual de Procedimientos Administrativos
de la Asociación Cooperativa de
Producción Agropecuaria Juan Chacón De
R.L.



**Asociación Cooperativa de
producción agropecuaria
JUAN CHACÓN**
Calidad y Frescura

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS”**



ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA JUAN CHACÓN DE R.L.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos administrativos y financieros, ha sido elaborado para que los funcionarios de la Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria Juan Chacón, dispongan de procedimientos actualizados y uniformes en la administración de sus recursos de la organización.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Este documento contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

1.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CONTENIDO:

- a. **OBJETIVO:** Atraer e identificar potenciales candidatos que cumplan con las expectativas que presenta la vacante para ocupar cargos dentro de la institución.
- b. **ALCANCE:** Todos los puestos de la Cooperativa, encargados de las áreas o secciones que requieran personal.
- c. **RESPONSABLE:** Área de Talento Humano.
- d. **NORMATIVA**
 2. Los concursos deben contar con al menos una publicación en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y al menos un medio de carácter público.
 3. Los concursos internos tienen una duración de 5 días hábiles.
 4. El Área de Talento Humano es el responsable de recibir las hojas de vida por cualquier vía de comunicación.
 5. En caso de no seleccionar ningún candidato, se efectúa iniciar nuevamente el procedimiento de reclutamiento, el cual se puede repetir hasta tres veces.
- e. **POLÍTICA:** Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

f. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe o encargado de cualquier área	Se inicia el procedimiento de reclutamiento mediante la detección de la necesidad. Envía la solicitud formal del cargo vacante mediante documento de requisición.
1	Jefe del Área de Talento Humano	Recibe el aviso mediante documento de requisición. Realiza en primera instancia un llamado al personal. Verifica la existencia del aspirante interno. Si la respuesta es favorable, realiza la respectiva revisión, evaluación y calificación de la hoja de vida y expediente interno. De no existir una respuesta favorable o los postulantes no cumplen con los requisitos mínimos, se procede a realizar un llamado externo. Recibe la documentación de los aspirantes.

Elaborado por: Los autores

1.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

CONTENIDO:

- a) **OBJETIVO:** Conducir el procedimiento de selección de forma lógica y ordenada para disponer de talento humano idóneo para ocupar el puesto vacante.
- b) **ALCANCE:** Todos los puestos de la Cooperativa, Presidente, encargados de las áreas o secciones que requieran personal y los postulantes que resulten favorecidos en el procedimiento de preselección y selección.
- c) **RESPONSABLE:** Departamento de Talento Humano
- d) **NORMATIVA**
 - 1. Todo perfil de selección debe considerar las competencias que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos del cargo.
 - 2. La selección se realizará atendiendo exclusivamente a criterios de méritos y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el procedimiento.
 - 3. Todo el procedimiento de selección debe estar basado estrictamente en los requisitos exigidos por el cargo.
 - 4. La hoja de vida se debe incluir en los archivos por un periodo de 3 meses.
 - 5. La información de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a la entrevista personal, se comunicará mediante llamado telefónico o correo electrónico.

e) **POLÍTICA:** Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Nº	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe del Área de Talento Humano	<p>1. Realizar la selección. Evaluar y verificar el cumplimiento de la documentación y los requisitos mínimos para el puesto solicitado hasta la fecha indicada. Ingresar los expedientes en la base de datos de aspirantes externos.</p> <p>2. Evaluación de los aspirantes. Realizar entrevistas preliminares. Efectuar pruebas específicas y evaluación de los expedientes respectivos. Detallar el informe final.</p>
2	Solicitante	Procede a los exámenes de conocimiento para que se le asigne un puntaje.
3	Jefe del Área de Talento Humano	<p>Realiza pruebas psicotécnicas, a la que se asigna un puntaje. Excluye del procedimiento de selección a los aspirantes que obtuvieron un puntaje poco satisfactorio. A los aspirantes con buen puntaje, se procede a una entrevista final.</p> <p>3. Designación del ganador Suma los puntajes obtenidos por cada uno de los candidatos y confirma el ganador. Comunica a los candidatos no seleccionados. Archiva los documentos para consideración de futuras contrataciones. Nombra al ganador/a del procedimiento de selección.</p>
Elaborado por: Los autores		

1.3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

CONTENIDO:

- a) **OBJETIVO:** Formalizar la propuesta de trabajo para lograr una mayor trascendencia y compromiso en las relaciones laborales.
- b) **ALCANCE:** Todos empleado seleccionado para ocupar un puesto dentro de la Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria Juan Chacón.
- c) **RESPONSABLE:** Area de Talento Humano, Presidente.
- d) **NORMATIVA**
1. Toda persona contratada para realizar una función, debe firmar un contrato de trabajo, basado en leyes y reglamentos laborales que norman las relaciones de trabajo.

2. El contrato por escrito, especificará el salario y demás condiciones de la oferta, tiene un plazo de formulación no mayor a 2 días laborables y debe ser elaborado en colaboración con el asesor legal de la institución.
3. Se debe considerar un período de prueba no mayor a 90 días, caso contrario se entenderá como contrato por tiempo indefinido.

e) **POLÍTICA:** Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe del Área de Talento Humano	1. Negociación del contrato. Se acuerda con el interesado en forma verbal las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo, salarios y otros beneficios. Renegocian las condiciones si no existe un acuerdo. Presenta la promesa por escrito redactada por el asesor legal, según las condiciones aceptadas.
2	Presidente	Colocar la firma aceptando los términos del contrato
3	Jefe del Área de Talento Humano	Archiva los documentos e ingresa al nuevo colaborador al sistema del IESS.
Elaborado por: Los autores		

1.4. INDUCCIÓN DEL PERSONAL

CONTENIDO

- a) **OBJETIVO:** Suministrar información básica sobre los antecedentes de la institución y generalidades del puesto, para generar un sentido de pertenencia y entusiasmo que permita un comienzo productivo en los colaboradores promovidos o recientemente ingresados.
- b) **ALCANCE:** Todo el talento humano que ingrese a la empresa o sea promovido a una nueva posición.
- c) **RESPONSABLE:** Area de Talento Humano
- d) **NORMATIVA**
 1. El Jefe de Talento Humano es el encargado de presentar al nuevo colaborador en la institución y su jefe inmediato.
 2. El manual de inducción se debe entregar al nuevo empleado, a través de un medio escrito, digital o vía email.
 3. El personal de nuevo ingreso recibirá un curso de inducción y formación específica a partir de la fecha de inicio de sus actividades en la institución.

4. El jefe inmediato se encargará de evaluar la actuación del colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar los primeros 30 días.

e) POLÍTICA

Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

PROCEDIMIENTO: INDUCCIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe del Área de Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de la inducción. Presenta al nuevo colaborador a sus compañeros de trabajo y le muestra los sitios generales de la institución. Procede a entregar el manual de inducción de la organización, la que dará a conocer su historia, políticas, aspectos reglamentarios, prestaciones, horarios de trabajo, funciones, entre otras. 2. Vinculación del nuevo colaborador. Ubicación del colaborador en su plaza de trabajo. Provee información relevante y entrega de materiales. 3. Evaluación del desempeño en el ejercicio de su función. Inspección constante del colaborador. Tiempo 30 días. Si no tiene un adecuado desempeño extiende la evaluación. Tiempo 90 días. Corroborar la continuidad del colaborador en el ejercicio de sus funciones si logra un buen desempeño
Elaborado por: Los autores		

1.5. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CONTENIDO:

- a) **OBJETIVO:** Beneficiar a la Cooperativa con talento humano formado, capacitado y motivado, que lleve a cabo las labores con eficiencia y eficacia.
- b) **ALCANCE:** Todas los Areas de la Asociacion Copoperativa de Produccion Agropecuria Juan Chacon.
- c) **RESPONSABLE:** Area de Talento Humano, Presidente
- d) **NORMATIVA**
 1. Se debe realizar un programa trimestral de capacitación que responda a un diagnóstico de necesidades, para establecer prioridades.
 2. Las capacitaciones independientes serán consideradas en la medida que se vayan programando, como parte de las actividades de capacitación para el año en curso.
 3. Las capacitaciones externas que generen costo serán objeto de concurso y pago formal de la Cooperativa en los plazos que establezca el contrato.

4. El Area de Talento Humano al final de cada capacitación presentará un informe del evento, acreditará la asistencia y actualizará los perfiles de los participantes.

e) **POLÍTICA:** Según lo establecido en las políticas internas de la institución y sus reglamentos afines.

PROCEDIMIENTO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
Nº	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Jefe del Área de Talento Humano	Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación y desarrollo. Solicita información a las diferentes áreas de la cooperativa. Establece prioridades de capacitación, con el fin de configurar el programa de capacitación y estimar los costos. Presenta a la Gerencia General las temáticas de los cursos y el presupuesto respectivo.
2	Presidente	Analiza y aprueba los cursos y el presupuesto. Toma en cuenta la modalidad de la capacitación. Recibe propuestas y aprueba la oferta y pide financiamiento. Remite la factura. Califica el evento.
3	Jefe del Área de Talento Humano	Controla la capacitación. Registra la asistencia y puntualidad al curso. Supervisa que el curso se cumpla. Entrega reconocimientos. Archiva copia en el expediente personal.
Elaborado por: Los autores		

1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Establecido el manual de procedimientos se podrá realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; integrando en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
¿QUÉ ES EVALUAR?	La evaluación es el proceso mediante el cual la Cooperativa podrá , valorar y calificar las realizaciones de una persona y el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades inherentes a un empleo, como aporte al logro de las metas institucionales y de valor agregado que deben generar las instituciones.
¿QUÉ SE EVALÚA?	La competencia laboral del empleado a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo (competencias comportamentales), como contribución a las metas institucionales.
¿QUIÉN EVALÚA?	La evaluación la realizará: a) El jefe inmediato. b) Una Comisión Evaluadora. c) Un empleado designado por el jefe de la entidad.
¿CUÁNDO	a) De manera definitiva

EVALUAR?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al finalizar el período anual. ▪ Al finalizar el período de prueba. ▪ En la evaluación extraordinaria. <p>b) En forma parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalizado cada uno de los períodos semestrales. ▪ Por cambio de evaluador o de empleo. ▪ Por separación temporal del empleo. ▪ Por cambio de planes y proyectos. ▪ Por el tiempo faltante para finalizar el período de evaluación.
¿CÓMO EVALUAR?	<p>El proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados tiene varios métodos, uno de ellos es realizarlo a través de cuatro fases o ciclo de la calidad – PEVA-:</p> <p>P= Planear la evaluación, E= Ejecutar el proceso, V= Verificar los resultados alcanzados, y A= Acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento</p>
¿POR QUÉ EVALUAR?	<p>1. Mandato legal</p> <p>2. Mejoramiento de la Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación del cumplimiento de requerimientos básicos. ▪ Aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios suministrados. ▪ Mejoramiento del desempeño de los empleados. ▪ Mejoramiento del desempeño institucional.

A continuación se describen los procedimientos administrativos y financieros que mantendrá la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Juan Chacón:

Anexo 9.
Formato de control de inventarios.

Anexo 10.
Formato de Estructura de Costos, según el
Ministerio de Agricultura y Ganadería.

NOMBRE DEL PRODUCTO					
PROCEDIMIENTO 1					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
MANO DE OBRA					
Labor 1			\$	\$	\$
Labor 2			\$	\$	\$
Labor n			\$	\$	\$
INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
Insumo 1			\$	\$	\$
Insumo 2			\$	\$	\$
Insumo n			\$	\$	\$
INSUMOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
COSTO FASE DESARROLLO VEGETATIVO DEL CULTIVO					
Administración	Mes		%		\$
Imprevistos	Mes		%		\$
Interés	Mes		%		\$
LABORES MECÁNICAS	MAQUINARIA				
	PASE	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
Maquinaria 1			\$	\$	
Maquinaria 2			\$	\$	
Maquinaria n			\$	\$	
Administración	Mes			%	\$
Imprevistos	Mes			%	\$
Interés	Mes			%	\$
PROCEDIMIENTO 2					
MANO DE OBRA	JORNAL	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
MANO DE OBRA					
Labor 1			\$	\$	\$
Labor 2			\$	\$	\$
Labor n			\$	\$	\$

	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
Administración	Mes		%		\$
Imprevistos	Mes		%		\$
Interés	Mes		%		\$
LABORES MECÁNICAS	MAQUINARIA				
	PASE	DÍAS	COSTO UNITARIO DÓLARES	COSTO PARCIAL DÓLARES	COSTO TOTAL DÓLARES
					\$
Cargado y transporte externo			\$	\$	
Administración	Mes			%	\$
Imprevistos	Mes			%	\$
Interés	Mes			%	\$
COSTO DIRECTO					\$
Administración					\$
Imprevistos					\$
Interés					\$
COSTO INDIRECTO					\$
COSTO TOTAL					\$
COSTO UNITARIO		T.C.			\$