

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**“CONSULTORÍA SOBRE LA PRODUCCIÓN, FINANCIAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE
GRANOS BÁSICOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA Y DE PRODUCCIÓN
AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, SAN
LORENZO, AHUACHAPÁN”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**CHACÓN CERÓN, LUIS MIGUEL
GRANADOS ALVARADO, NELSON BERNABÉ
PÉREZ DE HERNÁNDEZ, MERAB EUNICE**

PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

NOVIEMBRE DE 2017.
CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL: LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:

DECANO: Lic. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICE DECANO: MSc. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS

SECRETARIO: Licda. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADEMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELENDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR:

MSc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN

MSc. OMAR ELEXANDER ALBANEZ

MSc. EDWIN ARTURO MOLINA LÓPEZ

NOVIEMBRE DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme tener tan Buena Experiencia dentro de la Universidad, gracias a la Universidad por forjarme y convertirme en un mejor profesional, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, y que deja como prueba tácita esta tesis que perdurará a lo largo del tiempo.

Finalmente, agradezco a quien lee este apartado y más de esta tesis, por permitir a nuestras experiencias, investigaciones y conocimiento incurrir dentro de su repertorio de información.

LUIS MIGUEL CHACÓN CERÓN

A Dios Todopoderoso por permitirme alcanzar una meta más en la vida. A mis padres por sus buenos consejos y oraciones. A mi esposa Olga Patricia y mis hijas Miranda Valeria y Victoria Valentina, por su comprensión, apoyo constante y motivación. A mis Maestros por su dedicación en el proceso de formación y en particular al Maestro Dimas de Jesús Ramírez Alemán, por su apoyo incondicional en el proceso final de la maestría. A todos y cada uno de mis amigos y amigas, que de una u otra forma fueron partícipes en la motivación para que no desistiera de terminar este proceso. Muchas gracias.

NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

Doy gracias infinitas a Dios Todopoderoso por permitirme cumplir cada uno de mis sueños y metas, tanto personales como profesionales, por darme la salud, sabiduría y todas las fuerzas que necesite para culminar mi carrera de post grado.

A mis padres Jacobo Pérez y Juanita de Pérez que, con su amor, dedicación y ayuda siempre estuvieron conmigo apoyándome en todos los sentidos para que yo cumpliera mi sueño, los amo con todo mi corazón por ser mi guía y mi fuente de inspiración para ser una mujer de bien. A mi esposo Fernando Antonio Hernández por apoyarme e impulsarme cada día, gracias por tu amor y comprensión, gracias por creer en mí y demostrarme que puedo lograr todo lo que me proponga.

MERAB EUNICE PÉREZ DE HERNÁNDEZ

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL	5
1.1 Antecedentes del cooperativismo a nivel internacional.....	5
1.2 Antecedentes de las cooperativas a nivel nacional.	6
1.3 Antecedentes de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Marcos las Pozas de Responsabilidad Limitada.	7
1.4 Estructura Organizativa de ACOPASANLASPO DE R. L.	8
1.5 Planteamiento del problema	8
1.6 Justificación de la investigación.	10
1.6 Cobertura de la investigación.....	10
1.6.1 Cobertura temporal.....	10
1.6.2 Cobertura espacial.....	10
1.7 Objetivos	11
1.7.1 Objetivo general.	11
1.7.2 Objetivos específicos.	11
1.8 Diseño metodológico	11
1.8.1 Tipo de estudio	11
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	13
2.1 Marco Teórico.	13
2.1.1 Organización.....	13
2.1.2 Diseño de la estructura organizacional.....	13
2.1.3 Clasificación de las empresas en El Salvador.....	16
2.1.4 Competitividad.	17
2.1.5 Las cinco “P” de Marketing.....	19
2.1.6 Conceptos elementales del análisis financiero	20
2.1.7 Factibilidades.	23
2.1.8 Clima Organizacional.	24
CAPITULO III. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	26
3.1 Área de Administración.....	26

3.1.1 Antecedentes de la Empresa.....	26
3.1.2 Necesidades Manifiestas.....	27
3.1.3 Aspectos Administrativos y financieros:	28
3.1.4 Clima Organizacional.....	28
3.1.5 Liderazgo.	30
3.1.6 Resultados de la Autoevaluación	31
3.1.7 Resultados de la evaluación del grupo.....	32
3.1.8 Análisis de las diferencias.....	33
3.1.9 Análisis por variable de la evaluación	33
3.1.10 Áreas de oportunidad identificadas	36
3.1.11 Análisis Funcional de Síntomas	37
3.1.12 Resultados en la manipulación del producto recolectado.....	49
CAPITULO IV. PLAN DE NEGOCIO	55
4.1 Idea del Negocio.....	55
a) Características	55
b) Producto o Servicio	55
c) Ventajas Competitivas.....	57
4.2 Mercado Objetivo y Potencial.....	59
a) Mercado Objetivo	59
b) Mercado Potencial	60
c) Necesidades que se satisfacen.....	60
4.3 Requerimientos Tecnológicos y de Infraestructura	61
a) Equipo e Infraestructura Requeridos.....	61
b) Necesidades actuales de capacitación.....	62
4.4 Equipo Directivo y Organización Interna.....	63
a) Perfil del Equipo Directivo y Operativo	64
b) Control de Gestión: Mecanismos y Herramientas de Control y Evaluación Directiva y Operacional.	70
4.5 Modelo de Negocios	71
a) Estrategias de Promoción y Mercadeo	71
b) Canales; Acuerdos y Políticas.....	72
c) Programas de Retención y Fidelización.....	73

d) Estrategia Precio – Producto.....	73
4.6 Plan Financiero.....	74
a) Inversión Inicial	74
b) Fuentes de Financiamiento	75
c) Fuentes de Ingreso	75
d) Proyecciones de Costos, Gastos e Ingresos.	76
e) Presupuesto de Caja.....	77
f) Estados Financieros Proyectados.....	78
g) Análisis Financiero: TIR, VAN, Costo Beneficio.....	80
h) Supuestos y Previsiones de Crecimiento	81
4.7 Principales Riesgos y Estrategias de Salida.	82
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1 Conclusiones.....	83
5.2 Recomendaciones	84
BIBLIOGRAFIA.....	86
ANEXOS	88
Anexo 1. Modelo de Encuesta.....	89
Anexo 2. Modelo de entrevista	94
Anexo 3. Modelo propuesto de encuesta de satisfacción al cliente para ACOPASANLASPO.....	99
Anexo 4. Estados financieros	100

RESUMEN EJECUTIVO

Los orígenes del cooperativismo se remontan a los pasos que dio la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, quienes fundaron la Cooperativa de Consumo a finales de 1844, en Inglaterra. Éstos fueron los primeros en distribuir entre sus asociados los excedentes generados por la actividad y establecieron los “Principios de Rochdale”, los que se convirtieron en las bases del cooperativismo moderno. En El Salvador se comenzó a hablar del cooperativismo a principios del siglo XX, en una cátedra de enseñanza en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, de la Universidad de El Salvador; así, para 1969 a través del decreto legislativo 560, se creó el Instituto Salvadoreño de Fomento al Cooperativismo. La Asociación Cooperativa San Marcos Las Pozas (ACOPASANLASPO), fue fundada en junio del año 2000 y cuenta en la actualidad con 45 asociados, dentro de los que destaca la participación activa de 8 mujeres.

La presente consultoría se realizó para ACOPASANLASPO DE R. L. Con el propósito de conocer el clima organizacional, sus aspectos administrativos, sus fuentes de financiamiento para la producción y los registros y controles contables; para establecer una propuesta de mejora en los aspectos que mostraron debilidad.

Como Objetivo se definió el Presentar una Consultoría sobre producción, financiamiento y comercialización de granos básicos, para ACOPASANLASPO; cumpliendo con la realización de un Diagnóstico organizacional, detección de puntos clave en la planificación y administración, análisis de las capacidades de los asociados y el control de las operaciones administrativas, de producción y comercialización. Lo anterior durante el período del año 2012 al 2016, con una proyección al año 2021. Para cumplir con el objetivo, se estableció la metodología del tipo descriptiva, explicativa y correlacional.

Para el diagnóstico se realizaron visitas de campo, llamadas telefónicas y recopilación de información de fuentes bibliográficas e internet. Se determinó que las herramientas necesarias para obtener información por parte de los Asociados y que fuese de utilidad serian: Entrevista, Cuestionario y reuniones a través de Focus Group.

Los principales resultados obtenidos son que Carecen de planes de trabajo que contribuyan a la realización de manera sistémica en sus actividades, no poseen registros adecuados de las

reuniones de junta directiva, no se documentan los procesos básicos de la cooperativa dado que carecen de Manuales de tipo operativos, de puestos, mercadeo, compras, ventas.

Dentro del clima organizacional se encontró como un punto crítico que las responsabilidades y toma de decisiones recaen sobre una única persona la cual es el Presidente de la cooperativa, se reveló que la comunicación no fluye de manera adecuada entre los miembros de la asociación y su Presidente, así como la necesidad de mejorar en cuanto a estrategia y dirección de negocios que poseen. Se determinó además que los niveles de escolaridad por parte del grupo son básicos; un veinte por ciento de las personas no saben leer ni escribir y el ochenta por ciento restante a pesar de poder leer y escribir carecen de estudios superiores o técnicos que les pueda ayudar al mejor desempeño de la asociación cooperativa.

En los aspectos financieros se evidencio que carecen de manuales técnicos o lineamientos en los cuales apoyarse para realizar cualquier operación que tenga relación con finanzas, por lo que sus registros contables son poco fiables para la toma de decisiones y procesos en los cuales se requiera de esa información. Además, como punto clave se encontró que la principal fuente de financiamiento para sus operaciones de producción son por parte del Programa Mundial de Alimentos (PMA), quienes les facilitan crédito para insumos agrícolas por compra a futuro de las cosechas de maíz y frijol, por la cantidad de US \$60,000.00 anuales.

La asociación cooperativa necesita de US \$149,250.00 como inversión inicial y está compuesta por US \$139,250.00 de propiedades planta y equipo y US \$10,000 de capital de trabajo propio. Los flujos de caja en los años posteriores al año 2016 (año de inversión inicial) son positivos lo que representa que existe disponibilidad de efectivo, lo cual lo convierte en un proyecto atractivo para invertir, tal como lo confirma el análisis de la tasa interna de retorno (TIR) y del valor actual neto (VAN), los cuales presentan un panorama alentador en cuanto a la rentabilidad del proyecto. Para garantizar lo planteado es necesaria la Implementación de la Unidad de Comercialización de Granos Básicos, soportado con un mecanismo de financiamiento de insumos agrícolas para la producción; con una Despensa Familiar; Servicios Financieros y Servicios Agroindustriales; todos como mecanismo de fidelización de proveedores de bienes y servicios. El proyecto de mejora propuesto es rentable tal como lo demuestra el Valor Actual Neto positivo de US \$ 36,523.08; la Tasa Interna de Retorno que es mayor al costo mínimo de oportunidad establecido en el 8%.

Debe mantenerse, por supuesto, una gestión adecuada de las condiciones, y el cumplimiento de las metas establecidas. Pese al castigo que representa el no establecimiento de un valor de rescate, la tasa interna de retorno es positiva (17.09%); y el período de recuperación es 38 meses, 22 meses menor que el período considerado como clave para el proyecto (60 meses). Una situación similar se presenta acerca del Análisis del Costo Beneficio que es positivo; y cuando se analizan los ratios financieros relacionados con el retorno de la inversión y con el retorno de los activos operativos, se obtuvieron los siguientes resultados: El análisis efectuado sobre la inversión muestra que el ROI para el ejercicio 2016-2017 es del 21%, mayor en 13 puntos del Costo Mínimo de Oportunidad calculado para el 2017, hasta finalizar, cinco años después, en un 35%.

Por lo tanto se concluyó que al analizar la situación financiera de la asociación, se encontraron debilidades que impactan directamente en los resultados de la misma, la asociación cooperativa presenta un panorama alentador; sin embargo el tener solamente un cliente, convierte a la cooperativa en dependiente del PMA, y no están trabajando con otros mercados ni están evaluando constantemente los precios que reciben por sus productos.

Las principales recomendaciones se establecieron en la gestión de mejora de procesos operativos y administrativos; en buscar otros aliados estratégicos para mejorar las fuentes de financiamiento y comercialización de sus productos; buscar alianzas estratégicas con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), para mejorar sus necesidades de asistencia técnica y promover el desarrollo de otros liderazgos para asumir los destinos de la Asociación a través de sus cuerpos directivos.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se desarrolló para la Asociación Cooperativa y de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de Responsabilidad Limitada, con un diagnóstico para un período de cinco años, comprendidos desde el 2012 al 2016, con una proyección al 2021. El principal objetivo del trabajo fue el de presentar una consultoría sobre la producción, el financiamiento y la comercialización para la Asociación Cooperativa, a través del diagnóstico organizacional, para conocer su situación financiera, identificando puntos clave para mejorar los procesos y así fortalecer las capacidades de los asociados y de la cooperativa en términos generales.

En el presente documento se hace referencia a cinco capítulos, los cuales se desarrollan así: El capítulo I corresponde al Marco Referencial donde se encuentra disponible la información general del sujeto de investigación, el planteamiento del problema, la justificación del trabajo, objetivos de la investigación y la metodología del mismo. En el capítulo II o Marco Conceptual, se definen aspectos relacionados con la organización, la estructura organizacional, la clasificación de las empresas en El Salvador, la competitividad y los factores que inciden en la misma, las cinco "P" del Marketing, conceptos elementales del análisis financiero (Balance general, Estado de resultados, Flujo de efectivo y objetivo del análisis financiero). Además, aspectos de factibilidad con énfasis en la factibilidad técnica, económica, financiera y el clima organizacional de la cooperativa. En el capítulo III se presenta el Diagnóstico y la metodología basada en FODA e investigación de campo, referente a los antecedentes de la empresa, las necesidades manifiestas, aspectos administrativos, áreas de oportunidad y análisis funcional de síntomas. En el Capítulo IV se expone la propuesta de un plan de negocios integrado. Finalmente, en el Capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación detallando los elementos necesarios para que el sistema pueda ser funcional y exitoso. Asimismo, se presenta un listado de limitaciones relacionadas con la consultoría.

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes del cooperativismo a nivel internacional.

1.1.1 Los Pioneros de Rochdale.

Establecieron el primer programa que integro principios teóricos y reglas prácticas de organización y funcionamiento de las cooperativas de consumo. En el año 1843, la industria del tejido se encontraba en auge. Un grupo de trabajadores de la fábrica de Rochdale reclamó mejores salarios y mejores condiciones de trabajo. Firmes a sus ideales, un grupo de 28 tejedores, entre ellos una mujer, se pusieron de acuerdo para cada uno de ellos hacer una aportación económica semanal. Después de reunir su capital, el 21 de diciembre de 1844, en el llamado callejón del Sapo, los Pioneros abrieron un almacén con el nombre de La Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale.

El objetivo de la Sociedad Cooperativa Manufacturera de Rochdale fue asegurar a cada uno de sus miembros, los beneficios provenientes de la utilización de su propio capital y de su propio trabajo en las fábricas de algodón y de lana, y de este modo mejorar las condiciones familiares y sociales de todos los miembros.



Fuente: <http://somohist.blogspot.com/2014/09/pioneros-de-rochdale.html>

Fue una cooperativa de consumo, y la primera en distribuir entre sus socios los excedentes generados por la actividad, formando las bases del movimiento cooperativo moderno. Aunque hubo otras cooperativas previas a ella, la de los Pioneros de Rochdale se convirtió en el prototipo de este tipo de sociedades en Gran Bretaña.

Los Pioneros de Rochdale cobraron fama por desarrollar los llamados Principios de Rochdale, un conjunto de principios de la cooperación asumidos por las modernas cooperativas en todo el mundo. Los 28 primeros miembros de la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale alcanzaron una reputación universal por la importancia de la tarea que realizaron y por el desarrollo alcanzado por la empresa que fundaron.

Principios cooperativos de los Pioneros de Rochdale:

- Libre adhesión y libre retiro.
- Control democrático por los asociados.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad.

1.2 Antecedentes de las cooperativas a nivel nacional.

En El Salvador se planteó, por primera vez, el análisis del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914 que se organizó la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador, en la cuesta del Palo Verde y en 1938 se fundó la “Cooperativa Algodonera Salvadoreña, de Responsabilidad Limitada”, con asiento en San Salvador, con un capital inicial de dos mil colones y con el objeto primordial de centralizar el algodón, producido por los asociados, para su expendio directo por parte de la sociedad a los industriales. El cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo y con el apoyo del gobierno en turno, que financió el capital inicial para su desarrollo; pero los empleados, identificaban el capital cedido por el gobierno como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Su desarrollo a nivel institucional se dio cuando surgieron secciones y departamentos en instituciones gubernamentales, hasta que el Estado

decidió centralizar este rol en una sola Institución que dirigiera y coordinara la actividad cooperativa en el país. El 25 de noviembre de 1969 la Asamblea Legislativa, promulgó el Decreto No 560 cuyo contexto fue la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulgó la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto para su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el primero de julio de 1971 y con aproximadamente cinco décadas al servicio del sector cooperativo, la Institución ha crecido y desarrollado a través de oficinas ubicadas en las distintas zonas del país.

1.3 Antecedentes de la Asociación Cooperativa y de Producción Agropecuaria San Marcos las Pozas de Responsabilidad Limitada.

La Asociación Cooperativa y de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de Responsabilidad Limitada, la cual se abrevia como ACOPASANLASPO de R.L. o ACOPASAM de R.L. está ubicada en el cantón Las Pozas del municipio de San Lorenzo, departamento de Ahuachapán; fue constituida el 21 de Junio del año 2000, con el propósito principal de mejorar el nivel de vida de los asociados y su grupo familiar, mediante el trabajo de cooperación y solidaridad. Ésta posee obligaciones formales y legales con la administración tributaria ya que posee número de identificación tributaria (NIT) y está inscrita en IVA; funciona bajo la modalidad que cada uno de los asociados poseen su parcela de tierra la cual es cultivada individualmente con granos básicos y posteriormente la cosecha es recogida y llevada a la cooperativa para que de allí sea comercializada.

La cooperativa está constituida por cuarenta y cinco asociados (45), y se destaca la participación de ocho mujeres y treinta y siete hombres. Dentro de sus recursos cuentan con maquinaria y equipo (desgranador, soplador y sellador de sacos, entre otros) donado por entidades internacionales, así como proyectos con el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Funciona bajo la modalidad en la que, cada uno de los asociados poseen su parcela de tierra la cual es cultivada individualmente y posteriormente la cosecha es recogida y llevada a la cooperativa para que de allí sea comercializada. La organización se encarga en especial de la producción de maíz, frijol y sorgo; sin embargo, algunos asociados también siembran arroz y caña de azúcar, estos últimos no son procesados en la cooperativa, cada asociado lo hace por cuenta propia.

Dentro de sus activos fijos, cuenta con maquinaria y equipo donado por organismos internacionales de cooperación, entre ellos se puede mencionar el Programa Mundial de Alimentos (PMA), además les provee de paquetes agrícolas y compra parte de la producción de granos básicos.

1.4 Estructura Organizativa de ACOPASANLASPO DE R. L.

Como puede apreciarse en la Figura 1, la Cooperativa presenta una estructura organizativa del tipo matricial y todos los responsables de coordinar cada uno de los comités, dependen directamente del Consejo de Vigilancia, el cual responde por sus acciones ante la Asamblea General de Asociados. Es importante señalar que ninguno de ellos devenga un salario y que sus tareas las realizan de carácter a honoren, lo que en muchas ocasiones limita el normal desempeño, afectando así los intereses del colectivo.

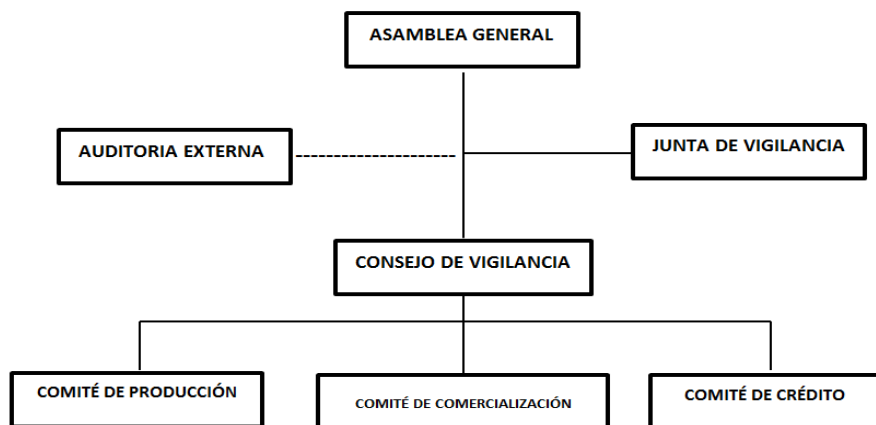


Figura 1. Estructura Organizativa de ACOPASANLASPO de R.L. Año 2016. Fuente: Elaboración propia.

1.5 Planteamiento del problema

La Asociación, es una entidad legalmente constituida, con operaciones en el municipio de San Lorenzo en el departamento de Ahuachapán, goza de derechos y obligaciones legales, fiscales o de otra índole, establecidos en las leyes salvadoreñas, por ello tiene la obligación de presentar a sus asociados información financiera, aspectos administrativos, situación de la membresía, clima organizacional, aspectos de producción y todos aquellos proyectos que se puedan ejecutar para el fortalecimiento de la organización a través de la cooperación internacional y organismos nacionales. Actualmente la Asociación Cooperativa no tiene la capacidad para cumplir con estas tareas, lo que incide en la inestabilidad en sus operaciones; otro aspecto a considerar es que funciona con

recursos donados por entidades internacionales con proyectos del Programa Mundial de Alimentos (PMA), además de convenios para la compra de granos básicos (Maíz y Frijol) a precios que no afecten a los asociados; sin embargo, la cooperativa presenta serias dificultades para su funcionamiento y organización, inclusive con la amenaza a desaparecer, debido a que la comercialización de granos básicos de forma local es mucho más baja que la que desarrollan a través de convenios con la cooperación internacional, en el caso de que ésta deje de tener interés en hacer negocios con la Cooperativa.

De lo anterior, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las deficiencias administrativas que impactan a la Asociación?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que caracterizan a la Asociación?
- ¿Cuál es la situación actual de la cooperativa en términos financieros?
- ¿Tiene capacidad la cooperativa de emprender un cambio estructural operativo financiero para minimizar los costos y controlar los recursos que posee?
- ¿Cuál es la situación relacionada a la comercialización de sus productos?
- ¿La cooperativa posee alguna relación de cooperación diferente al Programa Mundial de Alimentos?
- ¿Qué acciones se han realizado para obtener financiamiento de carácter no reembolsable con organismos internacionales y nacionales?
- ¿Necesita la cooperativa dada su situación actual un diagnóstico financiero operativo?
- ¿Qué tipo de controles internos posee la asociación?
- ¿Cuál es la mejor opción en cuanto al diseño y utilización de documentación, libros contables e informes que la asociación debería de manejar para controlar sus operaciones?
- ¿Qué instrumentos utiliza actualmente para llevar su contabilidad de manera formal?
- ¿Qué políticas contables y administrativas serían recomendables para subsanar las deficiencias en la organización?

1.6 Justificación de la investigación.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar una consultoría sobre la producción, financiamiento y comercialización de granos básicos (maíz, frijol y sorgo), que permita un análisis de la problemática que se plantea a través de la siguiente pregunta:

¿Cuál sería la situación en el futuro de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de R. L, San Lorenzo, Ahuachapán; de seguir con su estatus que actualmente refleja su mala organización administrativa, mercadológica, financiera y operativa?

- Desconocimiento de nuevos mercados para sus productos;
- Desconocimiento de la capacidad instalada que poseen;
- No acceder a nuevos proyectos de cooperación por la desorganización administrativa, financiera y operativa;
- Situación de insostenibilidad en el tiempo; e
- Incumplimiento de la normativa de las instituciones fiscalizadoras.

1.6 Cobertura de la investigación.

1.6.1 Cobertura temporal.

La investigación tuvo como fundamento los registros del periodo comprendido entre el año 2012 al 2016 y así observar tendencias, para lo cual se consideró la información económica financiera elaborada por la administración de la cooperativa en estudio; asimismo, con informes provenientes de proyectos ejecutados con el apoyo de entidades estatales, tales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del Centro Nacional de Tecnología Apropiada (CENTA).

1.6.2 Cobertura espacial.

El estudio se desarrolló en la Asociación Cooperativa y de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de Responsabilidad Limitada, en el cantón Las Pozas, jurisdicción de San Lorenzo, departamento de Ahuachapán, en la República de El Salvador.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general.

Presentar una consultoría sobre la producción, financiamiento y comercialización de granos básicos para la Asociación Cooperativa y de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de Responsabilidad Limitada, San Lorenzo, Ahuachapán.

1.7.2 Objetivos específicos.

1. Elaborar un diagnóstico organizacional de la Asociación Cooperativa que permita conocer su situación administrativa y financiera.
2. Identificar los puntos claves para mejorar sus procesos de planificación y administración financiera.
3. Establecer con la Asociación procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de todos los componentes que faciliten un adecuado control en las operaciones.
4. Fortalecer las capacidades de los asociados para el seguimiento, monitorear y evaluar la implementación del Plan de negocios.

1.8 Diseño metodológico

1.8.1 Tipo de estudio

Se consideró realizar una descripción de los asociados de la Cooperativa, tratando de dar respuesta a las preguntas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Por qué? Además, explicar ¿por qué? y ¿en qué? condiciones se desarrolla la labor de producción en la Cooperativa; estableciendo el análisis de varias variables, como ejemplo: financiamiento, producción, ingresos por ventas, educación de los asociados, liderazgo, entre otras.

Por lo anterior, la presente consultoría se realizó con la utilización de los tipos de investigación descriptiva, explicativa y correlacional. Tomando como referencia lo que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Universo y poblaciones relacionadas a los tipos de investigación utilizados en la consultoría. ACOPASANLASPO DE R. L. Año 2016.

Población	Magnitud	Tipo de investigación	Método de recabar Información	Instrumentos
Membresía	45	Descriptiva, explicativa y correlacional	Censo	Cuestionario/ entrevista/focus group.
Área Administrativa	12	Descriptiva, explicativa y correlacional	Censo	Cuestionario/ entrevista/focus group.
Área financiera	4	Descriptiva, explicativa y correlacional	Censo	Cuestionario/ entrevista/focus group.
Área de mercadeo de granos básicos	12	Descriptiva, explicativa y correlacional	Censo	Cuestionario/ entrevista/focus group.
Área de producción agrícola	45	Descriptiva, explicativa y correlacional	Censo	Cuestionario/ entrevista/focus group.

Fuente: elaboración propia.

La membresía total de la Asociación en el momento del estudio fue de 45 asociados activos; de ellos, 12 se dedican a la labor administrativa a través de su responsabilidad en el Consejo de Vigilancia. En el área financiera de la Asociación se desempeñan 4 personas, uno ejerciendo la labor de Gerente general, otro la de tesorero y dos colaboradores. Para el área de mercadeo se cuenta con 12 asociados, los que se encargan de vender los productos a nivel local y externo. Todos los asociados activos poseen una parcela agrícola destinada a la producción de granos básicos, para la labor cooperativa.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Marco Teórico.

En el desarrollo de la investigación se consideraron varios aspectos para la realización de la consultoría, particularmente sobre estructura organizativa, producción, el financiamiento y la comercialización de granos básicos para la Asociación Cooperativa San Marcos Las Pozas.

2.1.1 Organización.

Una definición para las organizaciones es que son formaciones sociales complejas, racionalmente constituidas, con un círculo precisable de miembros y una concreta definición de funciones, orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos concretos reconocidos por el ordenamiento jurídico. Concepto que puede ser reforzado, en cuanto que una organización es un grupo grande de personas, estructurado en forma impersonal con el fin de alcanzar determinados objetivos. Este concepto abarca las instituciones burocratizadas entre las que se hallan las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, los departamentos administrativos, el ejército, las iglesias y las asociaciones. Es decir el término organización, no se circunscribe de manera única y exclusiva a las empresas productivas, comerciales o de servicios, sean estas públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, sino que es más extenso. ^{1/}

2.1.2 Diseño de la estructura organizacional.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación); además, debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico.

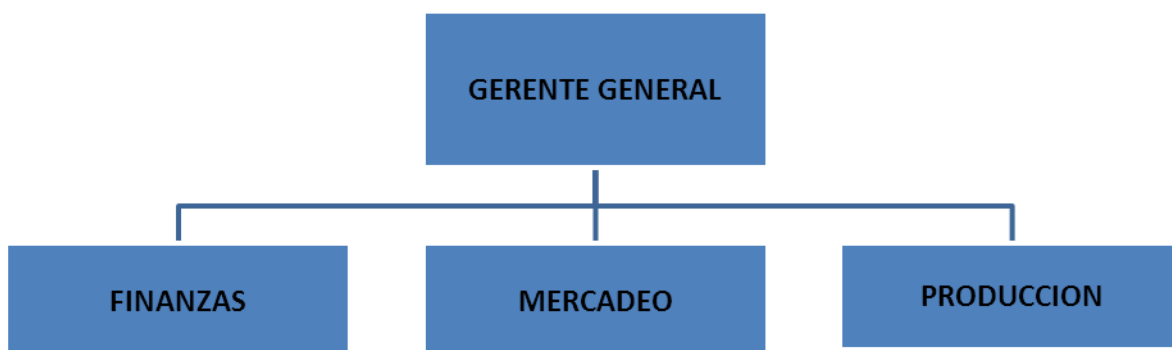
1/ BARRIOS ALVAREZ, Claudia y RIVERA ARRUBLA, Yaismir Adriana. *Sistemas Contables Administrativo: Análisis de su Contribución al Ordenamiento Espacio-Temporal de las Organizaciones*. Santiago de Cali-Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 2011. Pág. 131-135.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, por departamentalización e híbrida. En el presente trabajo describiremos tres, ya que son las que más se relacionan con la empresa analizada.

a) Estructura Lineal.

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en éstas se utilicen este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo. Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, con mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además, la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace de manera ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control. Como la autoridad está centrada en una sola persona, ésta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente o propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas, como se muestra en la figura 2.

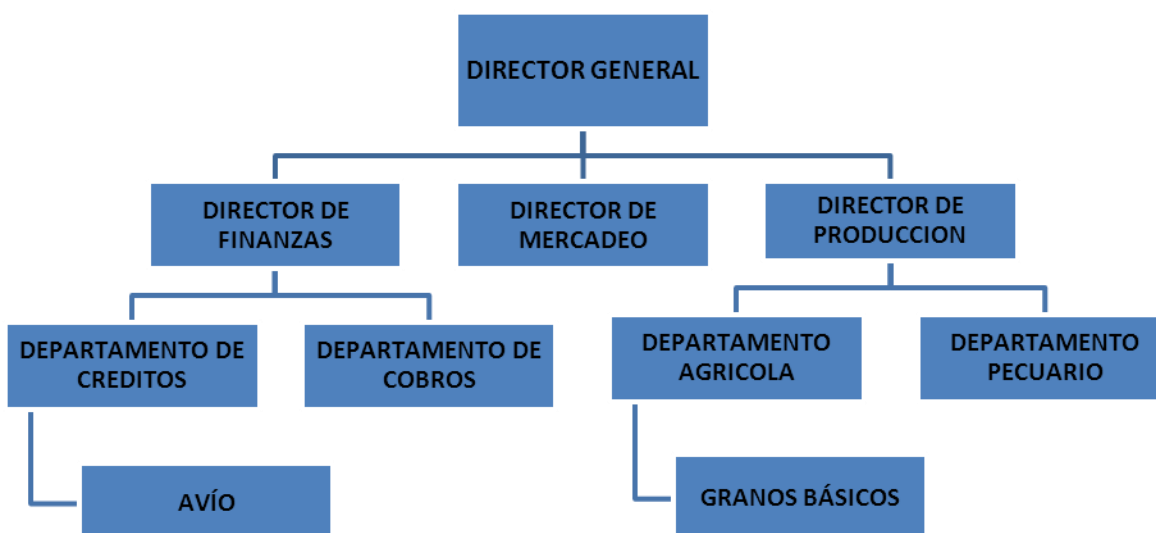
Figura 2. Estructura organizativa lineal.



b) Estructura Matricial.

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo. Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función quien es la cabeza de la función, es decir, a quien se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos, como se muestra en la figura 3.

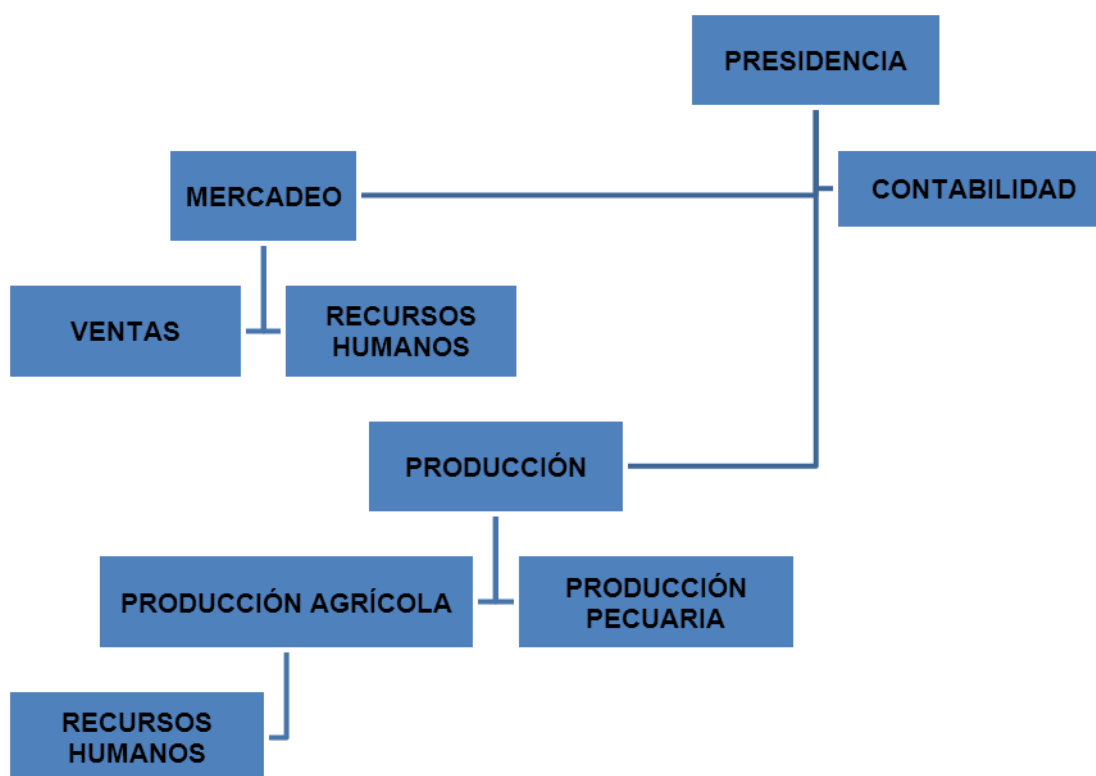
Figura 3. Estructura organizativa matricial.



c) Estructura matricial por departamentalización.

Esta estructura consiste en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Estructura matricial por departamentalización.



2.1.3 Clasificación de las empresas en El Salvador.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) clasifica las empresas con base en dos criterios: el Número de Empleados Remunerados y las Ventas o Ingresos Anuales. A partir del documento titulado: “El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de la MIPYME” se adoptan las siguientes definiciones:

a) Microempresa.

Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados.

b) Pequeña empresa.

Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$ 1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados.

c) Mediana empresa.

Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas hasta de \$ 7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados.

Atendiendo la clasificación descrita anteriormente, la Asociación Cooperativa en análisis, con base en la cantidad de personal remunerado y a los volúmenes de ventas anuales, ésta se ubica en la categoría de Pequeña empresa.

2.1.4 Competitividad.

Para el Instituto Mexicano de la Competitividad^{2/}, una empresa llega a ser competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios, cuyos costos y calidades son equiparables o mejores a los de sus competidores en el resto del mercado.

La Competitividad Empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado; en otras palabras, si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales (es menos eficiente en costos y gastos), aunque tenga recursos con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano esta capacidad disminuirá hasta llegar a cero y tornarse negativa.^{3/}

Una empresa es competitiva si es rentable, la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente.

^{2/} E-paper: "Los Retos de la Competitividad en México" (IMCO, 2005)

^{3/} Vallejo Mejía, P. (2003) "Competencia y Desarrollo Empresarial"

a) Factores que inciden en la competitividad.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), los elementos que influyen en la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter-empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Por su parte Rincón^{4/}, señala que los diez errores más comunes en las MIPYMES son los siguientes:

- Falta de Misión y Visión
- Desconocimiento de sus fortalezas y debilidades
- Estructura organizacional deficiente, con poder centralizado
- Carencia de objetivos
- Falta de políticas y procedimientos
- Falta de evaluación y seguimiento. No existen indicadores para conocer si el negocio es próspero y carece de evaluación de desempeño.
- Comunicación deficiente
- Falta de controles administrativos, la contabilidad solo se utiliza para fines fiscales y no para tomar decisiones, carece de registros de ingresos y egresos, rotación de inventario y porcentaje de ventas a crédito.
- Desinterés por los aspectos jurídicos.
- No utiliza un estilo de administración proactivo. Con frecuencia se ignora el comportamiento del entorno: clientes, competidores y proveedores.

^{4/} Rincón F., (2004). Fuentes de Financiamiento Bancarias de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

2.1.5 Las cinco “P” de Marketing.

Las cinco “P” de Marketing” fueron revolucionadas por Philip Kotler, Profesor distinguido de Marketing Internacional en Kellogg. Graduate School of Management de la Universidad Northwestern, USA. Éstas se refieren a Producto, Precio, Plaza, Promoción y Personal; se definen y aplican así:

a) Producto.

En nuestro caso se entenderá como “producto” la producción de granos básicos (maíz, frijol y sorgo), los que se ofrecen en el mercado para satisfacer necesidades básicas concretas.

b) Precio.

Al fijar el “precio” de los granos básico, es importante compararlo con la competencia. Se deberá buscar al competidor correcto en el mercado interno y externo para comparar el precio (considerando la época del año: seca o lluviosa). El precio se deberá definir así: ¿Cuánto pagarán por el producto? Si se define el precio por costo de producción, se debe sumar todos los costos. Al costo resultante, se debe sumar el porcentaje de utilidad que se desea obtener.

c) Plaza o Distribución.

Los granos básicos serán distribuidos en partes para los productores y otra en el centro de acopio de la Asociación Cooperativa, con el propósito de satisfacer las necesidades propias de los asociados y la obtención de recursos para seguir desarrollándose. La “plaza” se deberá definir así: ¿Cómo haré llegar mis productos al cliente? En este caso el centro de acopio que está en un lugar accesible para todos los asociados de la Cooperativa.

d) Promoción.

La “promoción” implica comunicar, informar y persuadir a los clientes sobre los servicios de la unidad productiva y sus ventajas competitivas. Para la promoción de los productos de la Cooperativa se podrá valer de diferentes herramientas, como: publicidad de voz en voz, volanteo o vallas

publicitarias. La promoción se deberá definir así: ¿Cómo conocerán y comprarán los clientes los productos de la Cooperativa?

e) Personal.

Referido a las actividades que se realizan con posterioridad a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del cliente y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, expectativas, entre otros aspectos. Por tal motivo se requiere mantener al cliente informado sobre servicios y fidelidad al producto, logrando que el cliente repita la acción de compra y motive a terceros. Todas estas áreas tienen una sola finalidad: responder oportunamente en forma eficiente y eficaz, a la calidad de los granos básicos que produzca la Cooperativa.

2.1.6 Conceptos elementales del análisis financiero.

a) Balance General.

El Balance General muestra en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y la participación de los dueños, en el caso en particular, de los asociados.

En cuanto a su importancia, el Balance General es un estado principal y se considera el estado financiero fundamental. Si es comparativo, muestra además los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un periodo a otro. Para su mejor estudio y comprensión, la información que contiene se clasifica o se agrupa en tres categorías o grupos principales: activo, pasivo y capital.

b) Estado de Resultados.

El Estado de Resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, en forma de una utilidad o una pérdida. Cuando se mide la utilidad neta devengada por una empresa, se mide su desempeño económico, su éxito o fracaso como empresa; el propietario, los gerentes y principales acreedores desean conocer el Estado de Resultados más reciente para, juzgar como está marchando la empresa. Si el negocio está organizado como una sociedad por

acciones, los accionistas y posibles inversionistas están también interesados en recibir sistemáticamente el Estado de Resultados.

Desde un punto de vista objetivo, el Estado de Resultados muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un alza o baja del patrimonio de la entidad durante un período determinado. El Estado de Resultados es dinámico y económico porque expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos que surgen del resultado de un período determinado y también porque muestra cifras expresadas en unidades monetarias de un tiempo relativamente corto (un año), en el cual las fluctuaciones en el poder adquisitivo de la moneda son relativamente reducidos y por tanto, similares en su contenido económico.

c) Flujo de Efectivo.

A través del Estado de Flujos de Efectivo se organizan los datos ofrecidos por otros estados, mostrando las entradas y salidas de efectivo que se han producido en un período de tiempo determinado, lo que brinda elementos sobre la salud financiera de la organización. Este estado financiero muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación de la organización. Para este efecto debe determinarse el cambio en las partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

El Estado de Flujos de Efectivo debe presentar un detalle del efectivo recibido o pagado durante el período contable, clasificado por actividades de:

- Operación: las que afectan el estado de resultados.
- Inversión: los cambios de los activos diferentes de los operacionales.
- Financiación: se refiere a los cambios en los pasivos y en el patrimonio, diferentes a las partidas operacionales.

El objetivo de este estado financiero es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un período, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para: Examinar la capacidad del ente económico para generar flujos futuros de efectivo; evaluar la capacidad del ente económico para pagar sus obligaciones, pagar dividendos y determinar el financiamiento interno o externo necesario; analizar los cambios experimentados en el efectivo derivados de las actividades de

operación, inversión y financiación; y, establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos de efectivo a los asociados.

d) Objetivo del Análisis Financiero.

Con el análisis financiero se desarrolla un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros. El análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisonal.

De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada. Por ejemplo: El posible inversor en una empresa probablemente se planteará las siguientes preguntas:

¿Cuál ha sido la evolución de los resultados de la empresa?

¿Cuáles son las perspectivas futuras de su evolución?

¿La tendencia de los beneficios supone crecimiento, estabilidad o declive?

¿Existe alguna variabilidad o tendencia significativa?

¿Cuál es la posición financiera a corto plazo?

¿Qué factores probablemente le afectarán en el próximo futuro?

¿Cuál es la estructura de capital de la empresa?

¿Qué riesgos y ventajas supone para el inversor?

¿Qué indica la comparación de los puntos anteriores con las demás empresas del sector?

En el caso de un banquero que evalúe a la empresa para decidir la concesión de un préstamo a corto plazo, puede añadir las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los motivos básicos de la necesidad de fondos de la empresa?

¿Son realmente necesidades a corto plazo, y si así es, desaparecerán, por sí mismas?

¿A partir de qué fuentes podrá la empresa obtener los fondos necesarios para el pago de los intereses y la devolución del principal?

¿Cómo ha manejado en el pasado la dirección sus necesidades a corto y largo plazo?

El análisis de los estados financieros debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, pueden señalarse cinco áreas principales de interés:

- La estructura patrimonial de la empresa
- El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo
- El flujo de fondos
- El resultado económico de las operaciones
- Rendimiento y rentabilidad

2.1.7 Factibilidades.

a) Factibilidad Técnica.

Es una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse a través del tiempo, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplando los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento.

Algunos aspectos que deben ponerse en claro son:

- Correcto funcionamiento del producto o servicio (número de pruebas, fechas)
- Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores.
- Escalas de producción (es posible ampliar o reducir la producción).
- Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto; ¿cómo se obtuvo o se obtendrá la tecnología necesaria?; ¿cómo se capacitará al personal de la Asociación Cooperativa?, ¿si existen proveedores alternativos a los seleccionados?

b) Factibilidad Económica.

Debe mostrarse que el proyecto es realizable económicamente, lo que significa que la inversión que se está efectuando es justificada por el beneficio que se generará. Para ello, es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas:

Costos: Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.

Ventas: En este punto el precio del producto o servicio es fundamental, ya que determina el volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se ha definido éste. Debe mostrarse también estimaciones de ventas (unidades y en dinero) para un periodo de al menos un año, justificando cómo se han calculado (a través de investigaciones de mercado, estadísticas anteriores).

c) **Factibilidad Financiera.**

Sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios, para ello se elaborará una lista algebraica de los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica; el horizonte del planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos.

Es importante utilizar algunos indicadores financieros, tales como:

- a. **Periodo de recuperación (TIR):** indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con la ganancia que genera el negocio.
- b. **La factibilidad financiera:** se calcula sumando algebraicamente de los flujos de efectivo descontados de la inversión neta inicial.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de periodos considerado.

k es el tipo de interés.

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto.

2.1.8 **Clima Organizacional.**

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los trabajadores. Este clima resultante induce determinados comportamientos

en los individuos, por la atmósfera que se respira en las organizaciones. A fin de comprender mejor el concepto, es necesario resaltar que el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y al cómo éstas son percibidas de manera directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y cómo tienen repercusiones en la productividad de las operaciones que realiza cada uno y todos los empleados. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, el cual puede ser determinado a través de un diagnóstico de la organización. Factores que se toman en cuenta a la hora de elaborar el diagnóstico:

- 1. Implicación (IM):** Grado en que los empleados (asociados y directivos) se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- 2. Cohesión (CO):** Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
- 3. Apoyo (AP):** Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
- 4. Autonomía (AU):** La autonomía es el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.
- 5. Organización (OR):** Grado en que subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- 6. Presión (PR):** La presión es el grado en que la urgencia en el trabajo domina el ambiente laboral.
- 7. Claridad (CL):** Grado en que se conocen las metas de las tareas diarias y se explican las reglas de trabajo.
- 8. Control (CO):** Grado en que los jefes utilizan las reglas para tener controlados a los empleados.
- 9. Innovación (IN):** La innovación es el grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques, se considera que debe mejorar para tomar en cuenta nuevas propuestas en procedimientos.
- 10. Comodidad (CF):** Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

CAPITULO III. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Área de Administración

3.1.1 Antecedentes de la Empresa.

La Asociación se creó en Junio del año 2000, estuvo activa los primeros seis meses con el propósito de obtener un terreno para dedicarse a la producción, los fundadores fueron 26 asociados entre ellos 10 mujeres. Este primer intento de trabajo fracasó por problemas de visiones encontradas y en distinta dirección de algunos asociados que no eran de la comunidad, incluso algunos eran de otros departamentos, lo que obligó a la paralización de actividades desde esa fecha hasta que en junio de 2009 se reorganizó con nueve de los asociados fundadores (incluyendo 3 mujeres) y el ingreso de 23 nuevos asociados todos pertenecientes a la comunidad haciendo un total de 32 asociados refundadores, actualmente son 45 asociados. El área estimada de la asociación, por aporte de los asociados, es de 90 manzanas de las cuales el 100% se cultiva con maíz en la época de primera (de mayo a septiembre) con un **rendimiento promedio de 60 quintales por manzana** y en época de postrera (de septiembre a diciembre) se cultiva el 50%, es decir **45 manzanas con frijol rojo que rinden un promedio de 14 quintales por manzana**. La producción promedio de la Asociación es de **270 Toneladas de maíz blanco** (5,400 quintales) y **31.5 Toneladas de frijol rojo** (630 quintales). La producción de los asociados es entregada en el centro de acopio de la misma y luego de realizarle las labores de limpieza al maíz y al frijol, éstos son empacados en sacos con capacidad de 100 libras cada uno (1qq).

La comercialización de los productos es realizada por medio de entregas al Programa Mundial de Alimentos (PMA), para poder cubrir los montos otorgados por éste, como crédito a compras futuras. Es decir, hasta cubrir los 60 mil dólares, que incluye insumos y equipo para la producción. Los excedentes son vendidos a minoristas y a los habitantes de la zona, si así lo requieren.

3.1.2 Necesidades Manifiestas.

La identificación de las áreas en que los agricultores permiten conocer las oportunidades con el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) el cual se comenzó a trabajar en el año 2013 y con los mecanismos de fortalecimiento a gestionar con la intervención son las siguientes:

ACCIONES	Prioridad	JUSTIFICACION
Financieras: Se necesita acceso a capital de trabajo vía crédito.	1	Es necesario para trabajar e incrementar ingresos que permitan capitalizarse y realizar las inversiones necesarias.
Equipamiento: Mobiliario y equipo de oficina Adquisición de terreno para producción Local (construcción)	1 2 2	No hay equipo ni muebles en la Asociación, lo que provoca incomodidad para reunirse y atender visitas. Esperan poder diversificar la producción con más proyectos al mismo tiempo que realizan inversiones para la obtención de resultados en el corto, mediano y largo plazo. Se considera la adquisición de un terreno para poder incrementar la cosecha, además de disminuir costos en cuanto a los asociados que por algún motivo deban de alquilar para sembrar. Es necesario para el acopio y almacenamiento de producto.
Administración: Plan de trabajo para los comités y Junta Directiva Determinar la capacidad de oferta de la asociación. Apoyo en mecanismos de gestión de proyectos	1 1 2	Los comités carecen de un plan de trabajo. Es necesario conocer la capacidad productiva (mapeo de capacidades) para poder negociar volúmenes y precios. Necesitan capacitación para realizar gestión efectiva que les brinde respuestas favorables ante las instancias de apoyo.
Control de Proceso: Manual de políticas y procedimientos	2	Es necesario el establecimiento de controles que mejoren la eficiencia de la Asociación.
Recurso Humano: Capacitaciones en comercialización y producción.	2	Es necesario evaluar el conocimiento que poseen los asociados en el comité de crédito. Programar capacitaciones que fortalezcan estas áreas.

3.1.3 Aspectos Administrativos y financieros:

Carecen de un plan de trabajo que permita programar los resultados esperados así como el control en las reuniones de la junta directiva.

No tienen documentados los registros de sus procesos básicos así como de los registros de control que permitan una mayor fluidez en la toma de decisiones. Actualmente los registros básicos son manejados solamente para los aspectos críticos del negocio como las compras y facturación de ventas.

La generación de los planes de capacitación así como la definición de perfiles y puestos es una necesidad percibida por el cuerpo directivo.

Es indispensable la formación del recurso humano en las áreas de desempeño de la Asociación, y la primera acción es reforzar las habilidades y conocimiento en técnicas de producción; la segunda es la mejora en las habilidades comerciales, principalmente en los aspectos de negociación y expansión de plan de ventas.

3.1.4 Clima Organizacional.

En el análisis de clima organizacional participaron 5 integrantes del Consejo de Administración, 2 de la Junta de Vigilancia, así como también el Líder PDP que fueron previamente inducidos para entender las preguntas y el objetivo en la aplicación del instrumento. Para asegurar la participación de todos, se realizaron equipos de apoyo entre los asociados que tienen dificultad para leer y escribir con lo cual se generó un ambiente de cooperación y objetividad en las respuestas brindadas, sin embargo la cooperativa no posee ningún plan de alfabetización para los asociados.

Los resultados de este ejercicio presentaron datos e incluye los siguientes factores: implicación (IM), cohesión (CO), apoyo (AP), autonomía (AU), organización (OR), presión (PR), claridad (CL), control (CN), innovación (IN), comodidad (CF).

TABLA 2. Resultados de Clima Organizacional ACOPASANLASPO, DE R.L. 2016

PUNTUACIÓN ALCANZADA POR LA ASOCIACION				REFERENCIA CONTRA MEJOR PRACTICA					
ESCALA		PD's		Puntaje	ESCALA		PUNTUACIONES		
		Sumatoria	Máxima				Ideal	Real	Diferencia
Implicación	IM	60	72	83.3%	Implicación	IM	90.9%	83.3%	7.60%
Cohesión	CO	53	72	73.6%	Cohesión	CO	95.0%	73.6%	21.40%
Apoyo	AP	59	72	81.9%	Apoyo	AP	83.8%	81.9%	1.90%
Autonomía	AU	43	72	59.7%	Autonomía	AU	87.0%	59.7%	27.30%
Organización	OR	57	72	79.2%	Organización	OR	89.3%	79.2%	10.10%
Presión	PR	32	72	44.4%	Presión	PR	85.9%	44.4%	41.50%
Claridad	CL	49	72	68.1%	Claridad	CL	80.4%	68.1%	12.30%
Control	CN	41	72	56.9%	Control	CN	83.6%	56.9%	26.70%
Innovación	IN	52	72	72.2%	Innovación	IN	93.7%	72.2%	21.50%
Comodidad	CF	43	72	59.7%	Comodidad	CF	91.1%	59.7%	31.40%

Tabla No.2 Los datos son obtenidos de preguntas realizadas a los asociados acerca de cómo observan la situación en cuanto los factores antes descritos, se determinó como puntuación máxima 72 puntos el cual representa el 100% comprándola con los resultados obtenidos; por lo tanto se compara de esa forma, observando en el último cuadro de diferencia en cuanto a la referencia que se tiene contra las mejores prácticas, las áreas en las cuales se debe tener mayor énfasis es presión 41.5%, comodidad 31.4%, autonomía 27.3%y control 26.7%.

El análisis de causa – raíz consiste en el abordaje de las variables críticas y la profundización de los orígenes para facilitar la búsqueda de soluciones.

Tabla No.3 Análisis General de causa raíz para ACOPASANLASPO DE R.L. 2016.

AREA	AREA DE OPORTUNIDAD	CAUSAS	IMPACTO	OPCIONES DE SOLUCION
Presión	Trabajo estimulante	Bajo nivel de actividad y planificación incipiente provoca que el trabajo sea estresante.	No hay aprovechamiento de los pocos recursos que poseen	Elaboración de los planes operativos anuales
Comodidad	Condiciones de local para reuniones	Falta de un local propio para las reuniones y de mobiliario básico.	Dificultad para el desarrollo de las reuniones de la cooperativa	Construcción de local y mobiliario
Control	Administración de procesos	Carencia de políticas y procedimientos	Dificultad para evaluar y dar seguimiento a los procesos y decisiones	Elaborar manual de políticas y procedimientos para regular los flujos de proceso y permitir mejoras con el seguimiento apropiado
Autonomía	Autorelación	Excesiva dependencia de la presidencia en la toma de decisiones	Concentración del trabajo y lentitud en toma de decisiones.	Definición de responsabilidades a cada integrante del consejo de administración y junta de vigilancia, talleres de socialización de roles y responsabilidades y reforzamiento de la capacidad de gestión del cuerpo directivo.
Innovación	Cambio	Alta dedicación del personal y directivos a resolver los problemas diarios sin dedicar tiempo a cambios y nuevas ideas	Estancamiento en las líneas de crecimiento asociativo	Revisión de todos los procesos y análisis de factibilidad de los nuevos proyectos.

3.1.5 Liderazgo.

En este apartado se entrevistó al presidente de la asociación, a cinco directivos colaboradores y al líder PDP, para un total de siete entrevistas, se identificó las apreciaciones del grupo y luego hacerlo del conocimiento de los trabajadores para obtener un resultado validado.

Las variables evaluadas son las siguientes:

1. **Estrategia.** Grado en que el directivo, o gerente de la empresa, planea las actividades a largo plazo con una visión clara; asimismo, considera el tiempo que le dedica a la administración de la misma.
2. **Comunicación.** Habilidad para expresarse clara y adecuadamente, sin reservas, a los empleados así como con otras empresas, y saber escucharlos.
3. **Conocimiento.** Es la noción que tiene el líder de su empresa y de su giro, facultad de sentir y entender el negocio con una perspectiva amplia y con experiencia.
4. **Aprendizaje.** Es el interés que tiene el directivo en la adquisición rápida de un conocimiento, y como consecuencia, convertirse en promotor del progreso.
5. **Influencia.** Es la habilidad que tiene el líder para obtener apoyo, el poder de convencimiento para promover la participación de los empleados. Ejerce predominio y fuerza moral, contribuye al éxito del negocio, utiliza la motivación y acepta opiniones.
6. **Relaciones Personales.** Es el correcto uso que tiene el líder al referirse con sus empleados con un trato hábil y una adecuada interacción.
7. **Delegación.** Es la facultad que tiene el líder de encomendar tareas, actividades y responsabilidades a sus empleados, para poder ocuparse de asuntos más importantes.
8. **Prioridades.** Es la capacidad de un líder para priorizar las actividades de acuerdo a su importancia.
9. **Integridad.** Es el grado de cumplimiento y responsabilidad que muestra un líder y su aceptación de responsabilidades y errores, la honestidad y veracidad de su comportamiento.
10. **Confiabilidad.** Es la seguridad que tiene el líder en sí mismo y para con los demás miembros de la cooperativa; La disposición que tiene para la toma de decisiones asertivas en favor a la cooperativa.

3.1.6 Resultados de la Autoevaluación

Los hallazgos en este tema están estrechamente relacionados al escaso tiempo disponible del presidente para la atención de las necesidades de la Asociación, y aunque existe una plena voluntad de ayudar y realizar un buen desempeño se ha enfrentado al problema generado por el bajo nivel de seguimiento y sus consecuencias a todo nivel.

Las cuatro principales áreas de oportunidad de mejora identificadas para el presidente de acuerdo a los resultados son:

- 1. Conocimiento:** Aprendizaje sobre mecanismos de funcionamiento de Asociaciones cooperativas con distintas entidades reguladoras.
- 2. Estrategia:** Mayor capacitación sobre estrategias de administración y enfoque de planeación a mediano y largo plazo
- 3. Comunicación:** Aunque la mayor parte de asociados participa de las reuniones convocadas por el consejo de administración, algunos asociados no están participando y están generando rumores que incomodan a la dirección y el líder percibe parte de esa responsabilidad por lo que desea mejorar la habilidad de comunicación para lograr una mayor participación.
- 4. Integridad:** Siente que no está cumpliendo el total de las responsabilidades adquiridas, algunos compromisos no han sido cumplidos y necesita medir de manera más objetiva los compromisos adquiridos.

3.1.7 Resultados de la evaluación del grupo

El grupo identifica al presidente como una persona muy comprometida con el desarrollo de la Asociación y que a pesar de sus múltiples ocupaciones hace lo posible por dedicarle mayor tiempo a los compromisos tanto de carácter operativo como administrativo y al mismo tiempo a la comunicación con el consejo de administración. Respecto a la evaluación del grupo, los resultados cambian porque el líder debe trabajar algunas áreas consideradas fuertes, pero que no son vistas de esa manera por sus colaboradores. Según el grupo, el líder debe mejorar en estrategia y comunicación como él lo había identificado pero también en aprendizaje algo que el líder no había identificado. Es importante señalar los resultados en las variables de influencia, delegación e integridad en los cuales también el líder debe trabajar mucho.

Al mismo tiempo cabe destacar que la mayor parte de variables está arriba del 90% lo que refleja un buen nivel de satisfacción en el desempeño del líder aunque debe ajustarse levemente a la percepción del grupo en algunas variables clave como comunicación y conocimiento porque se necesita más tiempo dedicado a la comunicación.

3.1.8 Análisis de las diferencias

Cuatro variables: Comunicación, aprendizaje, prioridades y estrategia, llama la atención en particular porque están reflejando que el líder se evalúa con un nivel superior que la percepción del grupo, esta interpretación permite dimensionar que la percepción es distinta y que debe trabajarse en la mejora hacia el grupo y para ello se diseñará los planes de mejora respectivos.

Por el contrario, la variable conocimiento es mal percibida por el líder pero bien evaluada por el grupo; es decir, está transmitiendo un buen mensaje que conoce y domina las áreas de conocimiento requerida, aunque no se había dado cuenta.

3.1.9 Análisis por variable de la evaluación

1. Comunicación:

En este factor existen tres elementos clave: a) la comunicación interna, es percibida por el mismo presidente como un área que necesita mayor atención; b) la eficiencia de la comunicación no está siendo suficiente y se ha generado un entendimiento equivocado o a medias en algunos aspectos generando rumores; c) Siente dificultades para comunicarse con las personas muy “calladas” o reservadas, asumiendo que están de acuerdo en las reuniones porque no manifiestan sus inquietudes.

2. Aprendizaje

La necesidad de aprender más es evidente en este factor, eso sumado hacia la ansiedad de cambio, es un buen elemento para la mejora en las variables de liderazgo en su conjunto, la percepción del grupo logra el nivel de involucramiento de todos los asociados en las gestiones de la cooperativa.

3. Estrategia

Está en función de la percepción de dirigir a la Asociación por un camino definido y con buen potencial de futuro, aunque las acciones son muy buenas debe mejorar la transmisión de ese trabajo, además de incluir un plan de alfabetización para adultos debido a que la dificultad que muchos asociados presentan dificultan realizar una planificación más adecuada.

4. Conocimiento:

Se necesita conocer más sobre las perspectivas del entorno como variables de mercado y profundizar un poco más sobre el comportamiento de otras asociaciones de su giro y con distintas entidades reguladoras.

5. Influencia:

Es necesario trabajar en técnicas de motivación para que se puedan implementar con el cuerpo directivo y el personal a cargo, esta medida ayudará en gran medida a la mejora en la participación de los directivos y asociados.

6. Prioridades

Debido a la limitante de tiempo, algunas actividades claves han quedado relegadas y aunque se valora la importancia de mantener el seguimiento a estas acciones, el tiempo dedicado debe mejorarse.

7. Integridad

La falta de cumplimiento de algunas responsabilidades sentidas como propia, es el reflejo de este factor, la determinación de los tiempos efectivos y las necesidades en el seguimiento de las acciones de la cooperativa en función del tiempo disponible y necesario.

8. Delegación:

La poca coordinación de actividades entre los directivos ha provocado que no se deleguen de funciones por la inseguridad que se cumplan las responsabilidades asignadas.

9. Relaciones personales:

Se percibe que no está comunicándose adecuadamente con algunas personas claves, y esto se refleja en el bajo nivel de contacto con los asociados en el último año, debido a múltiples compromisos.

10. Confiabilidad:

Es la variable mejor evaluada, las sugerencias de mejora están orientadas hacia el área administrativa y la manera en que se comunican los resultados de la gestión hacia el cuerpo directivo.

Tabla No. 4 Análisis de causa-raíz para liderazgo. ACOPASANLASPO DE R.L. 2016.

AREA	AREA DE OPORTUNIDAD	CAUSA	IMPACTO	OPCIONES DE SOLUCION
Comunicación	Mayor nivel de comunicación hacia el cuerpo directivo y asociados	Se perciben mensajes con bajo nivel de comprensión por parte del cuerpo directivo.	Rumores e incertidumbre de algunos directivos y asociados sobre la situación actual y futuro de la Asociación.	Programación de las reuniones de trabajo con el Consejo de Administración y Junta de vigilancia de manera periódica con agendas claras y programación anticipada de los puntos a tratar: Reuniones efectivas.
		Inasistencia de algunos directivos a las reuniones de trabajo	Desconocimiento de la situación de la Asociación	Definición de las acciones a tomar para regular la participación activa de todos los directivos.
Aprendizaje	Capacidad de respuesta	Bajo empoderamiento de funciones de los trabajadores provoca excesiva dependencia del presidente en la toma de decisiones.	Cansancio del presidente y respuesta tardía a necesidades apremiantes.	Definición clara de responsabilidades y práctica de diálogo abierto con el Consejo y asociados que requieren aclaraciones.
Estrategia	Enfoque y dirección de negocios a largo plazo en la evaluación de proyectos	Poco tiempo destinado a la planeación de directivos con percepción limitada de proyectos a futuro	Poca preparación de condiciones para enfrentar desafíos y oportunidades a futuro	Adecuación y socialización del plan estratégico de la Asociación con enfoque empresarial.
Conocimiento	Mejora de conocimiento del negocio, mercado y perspectivas.	Bajo nivel de compartimiento de conocimiento, experiencias con el personal y directivos	Percepción de necesidades de mayor conocimiento del presidente y directivos.	Dedicación de media hora mínimo en cada reunión mensual para compartir experiencias e informar sobre gestiones realizadas. Asignar o gestionar recursos para la participación del presidente y otros directivos en eventos de formación e información relacionados a los giros de negocio de la Asociación.
Influencia	Relaciones en el grupo y motivación hacia el trabajo asociativo.	Empoderamiento asociativo incipiente por parte de algunos asociados	El involucramiento en el trabajo asociativo de los nuevos asociados avanza a paso lento, generando retrasos en acciones claves como capitalización de recursos.	Presentar los resultados de los ejercicios pendientes al cuerpo directivo e involucrarlos en el nuevo plan de trabajo que de soluciones a los problemas actuales y acciones a futuro.

3.1.10 Áreas de oportunidad identificadas

Tabla No. 5 Áreas de oportunidades identificadas. ACOPASANLASPO, DE R.L. 2016.

ACCIONES	Prioridad	JUSTIFICACION
Financieras: Se necesita acceso a capital de trabajo.	1	Es necesario para poder trabajar e incrementar ingresos que permitan capitalizarse y realizar las inversiones necesarias.
Equipamiento: Mobiliario y equipo de oficina	1	No hay equipo ni muebles en la Asociación, ello crea incomodidad para reunirse y atender visitas. Provoca dificultades para el trabajo administrativo.
Adquisición de terreno para producción	2	Esperan poder diversificar la producción con más proyectos, al mismo tiempo que realizan inversiones para la obtención de resultados en el corto, mediano y largo plazo.
Local (construcción)	3	Es necesario para el acopio y almacenamiento de producto, así como para la atención de visitantes.
Administración: Plan de trabajo para los comités y Junta Directiva	1	Los comités carecen de un plan de trabajo que permita programar los resultados esperados así como en las reuniones de la Junta directiva.
Determinar la capacidad de oferta de la asociación	2	Es necesario conocer la capacidad productiva (mapeo de capacidades) para poder negociar volúmenes y precios.
Apoyo en mecanismos de gestión de proyectos	2	Necesitan aprender a realizar gestión efectiva que les brinde respuestas favorables ante las instancias de apoyo.
Control de Proceso: Manual de políticas y procedimientos	3	Es necesario el establecimiento de controles que mejoren la eficiencia de la Asociación
Recurso Humano: Capacitaciones en comercialización y producción.	1	Es necesario producir y vender, al mismo tiempo que se pueden realizar un buen otorgamiento de créditos.

3.1.11 Análisis Funcional de Síntomas

Principales Logros	Principales Problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Estar activos • Crecimiento de la membresía. • Compra de terreno de 225 metros cuadrados para local de oficinas. • Aportes mensuales de los asociados. • Apoyo de instituciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ PMA: 50 Paquetes agrícolas de US\$230.00 cada uno para no asociados y US\$220.00 para asociados. ✓ PDP: Apoyo en fortalecimiento empresarial. ✓ CENTA: Capacitaciones en tecnología 1 a 2 veces por mes. ✓ FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.*: Tecnología agrícola a través del CENTA. ✓ DISAGRO SA de CV: Capacitaciones en usos de fertilizantes y agroquímicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitantes económicas para operar (falta acceso a créditos adecuados). • Desconfianza entre algunos asociados que no participan activamente. • Desconocimiento de nuevos mercados para sus productos; • Desconocimiento de la capacidad instalada que poseen; • No acceder a nuevos proyectos de cooperación por la desorganización administrativa, financiera y operativa; • Situación de insostenibilidad en el tiempo; • Incumplimiento de la normativa de las instituciones fiscalizadoras. •

Marco Filosófico actual de ACOPASANLASPO DE R.L.

Visión.

Ser una Asociación fuerte con una gran capacidad de producción.

Misión.

Trabajar con esmero para el logro de los objetivos de la Asociación.

Personal Clave:

El personal clave, de acuerdo a sus funciones en la Asociación según grupo de trabajo del Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) es el siguiente:

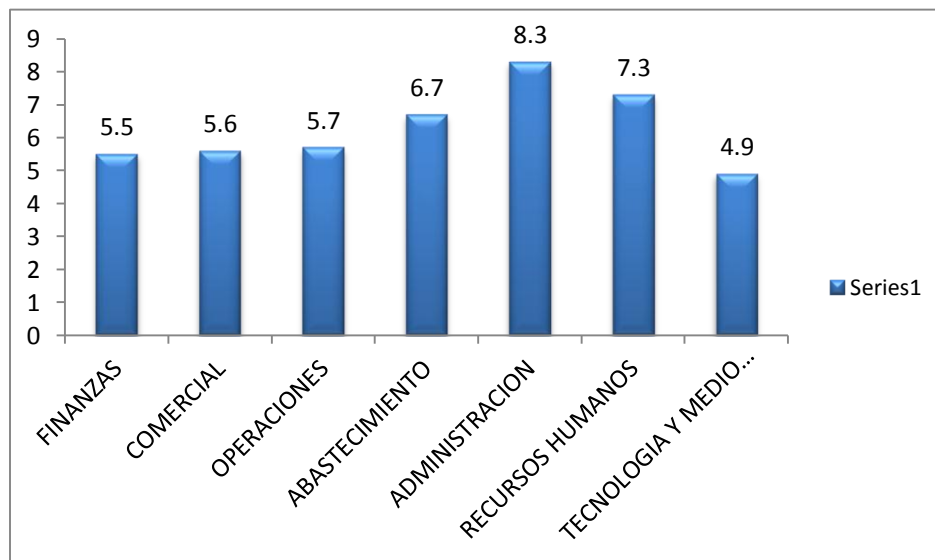
Proceso	Administración	Ventas: Comité de comercialización	Comité de crédito	Producción
Puesto	Gerente General	Presidente comité de comercialización	Presidente comité de crédito.	Presidente comité de producción.
Funciones del área a su cargo.	<ul style="list-style-type: none">• Velar que todos los comités estén funcionando correctamente.• Gestión ante organismos de apoyo.• Orientar y asesorar al personal directivo.• Gestión ante asociaciones y otras instancias.	<ul style="list-style-type: none">• Sondeos de mercado.• Presentar oferta y demanda de productos a la Asociación.• Coordinación con administración, gerencia y Junta de Vigilancia.	<ul style="list-style-type: none">• Otorgamiento de créditos de paquetes agrícolas.• Evaluación de solicitudes.	<ul style="list-style-type: none">• Estructurar o elaborar los paquetes agrícolas adaptados a las condiciones.• Verificación de la producción.• Evaluación del potencial agrícola de cada socio.
Personal Asignado	Comités.	Secretaria y vocal	Secretario y tesorero	Secretaria y vocal

Evaluación de áreas funcionales.

En el análisis funcional de síntomas se realizaron las evaluaciones de siete áreas clave de la Asociación: Finanzas, comercial, operaciones, abastecimiento, administración, recursos humanos así como tecnología y medio ambiente.

Los resultados a nivel global son los siguientes:

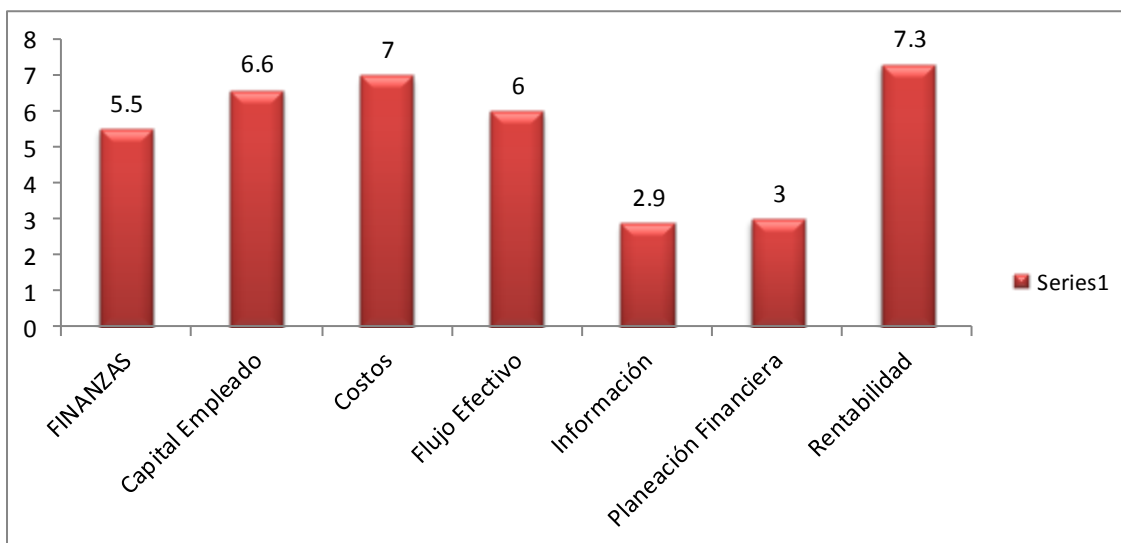
FINANZAS	COMERCIAL	OPERACIONES	ABASTECIMIENTO	ADMINISTRACION	RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE
5.5	5.6	5.7	6.7	8.3	7.3	4.9



La situación global de la Asociación presenta desafíos en casi todas las áreas debido a que solamente el área de administración alcanza el nivel de suficiencia requerido que es 8, mientras que el área de abastecimiento y recursos humanos alcanza el 6.7 y 7.3 respectivamente en la zona de suficiencia operacional en proceso de mejora; mientras que el área de tecnología y medio ambiente es la que requiere mayor esfuerzo porque presenta una franja de mejora.

Los resultados de las variables en cada área se presentan a continuación.

Finanzas	Capital Empleado	Costos	Flujo Efectivo	Información	Planeación Financiera	Rentabilidad
5.5	6.6	7	6	2.9	3	7.3

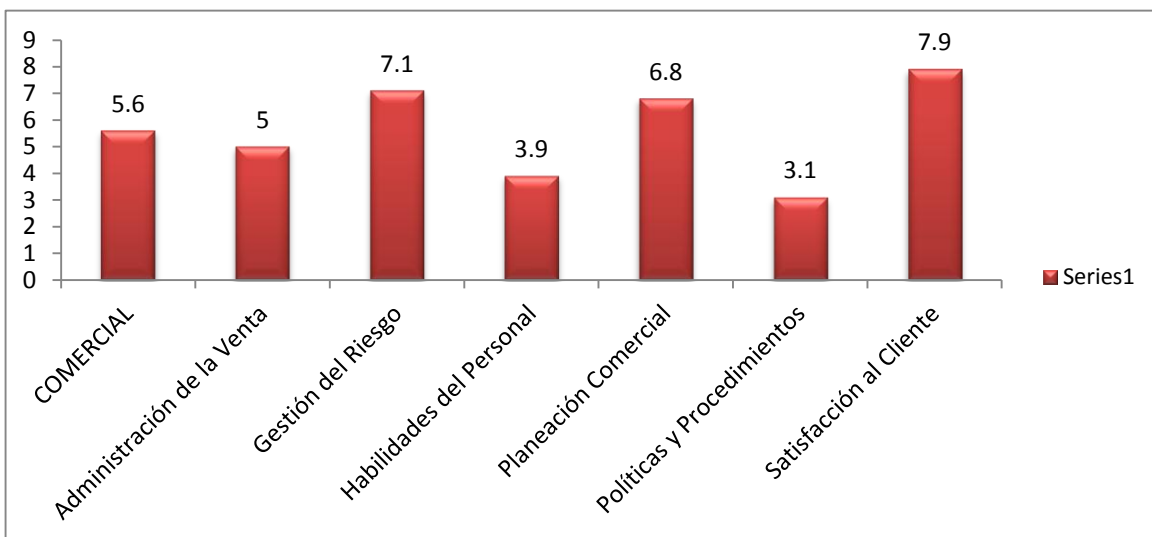


El aspecto con menor puntuación es el apartado de información, siendo un aspecto crítico al igual que planeación financiera y que deben ser atendidos. En el tema de flujo de efectivo también se requiere atención principalmente porque se tiene la oportunidad de hacer crecer las operaciones con un mercado potencial. En el tema de costos se debe realizar un fuerte trabajo que permita dimensionar los márgenes de utilidad esperado tanto para el agricultor como para la asociación.

Además, se debe orientar los planes de mejora en la siguiente dirección:

- Formalizar los instrumentos de información periódica en las juntas del Consejo de Administración que permitan orientar adecuadamente las decisiones en términos económicos.
- Identificar y planear el uso de los recursos financieros considerando umbrales de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer la política de costos que regule montos mínimos y máximos en los procesos de compra junto con los controles pertinentes que aseguren el cumplimiento de los mismos.
- Exigir niveles de rentabilidad mínima a cada giro de negocios para el establecimiento de una cartera rentable.

Comercial	Administración de la Venta	Gestión del Riesgo	Habilidades del Personal	Planeación Comercial	Políticas y Procedimientos	Satisfacción al Cliente
5.6	5	7.1	3.9	6.8	3.1	7.9

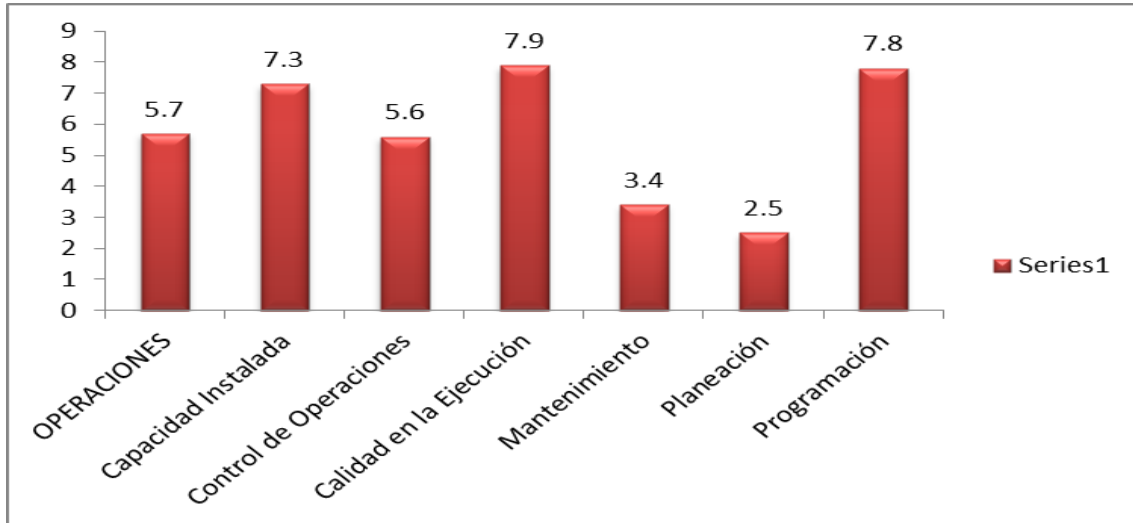


La carencia de políticas y procedimientos así como la identificación de las necesidades de formación de habilidades en el personal son los aspectos que requieren mayor atención porque están íntimamente relacionados a la administración de la venta que apenas llega al 5. El desempeño en la satisfacción del cliente es un reflejo del trabajo realizado por el equipo del PMA que transmite seguridad a los asociados que se refleja en la gestión del riesgo al mismo tiempo que da la impresión de mantener planificado el negocio por parte de los directivos porque esperan realizar una venta segura al PMA que es su cliente principal pero que de igual manera requieren de mucho esfuerzo para consolidar el área en su conjunto que demanda un 44% de mejora.

En cuanto a los aspectos comerciales existen dos líneas complementarias a trabajar en la planificación comercial que son la venta de insumos agrícolas y la compra-venta de granos básicos.

El diseño e implementación del Plan comercial permitirá corregir la mayor parte de estos aspectos de mejora y debe orientarse hacia el crecimiento de las operaciones de la venta de insumos en la cual contar con un mercado cautivo de 45 clientes representa una excelente oportunidad y la compra venta de granos básicos con un margen adecuado permitirá capitalizar a la asociación en el corto plazo.

Operaciones	Capacidad Instalada	Control de Operaciones	Calidad en la Ejecución	Mantenimiento	Planeación	Programación
5.7	7.3	5.6	7.9	3.4	2.5	7.8

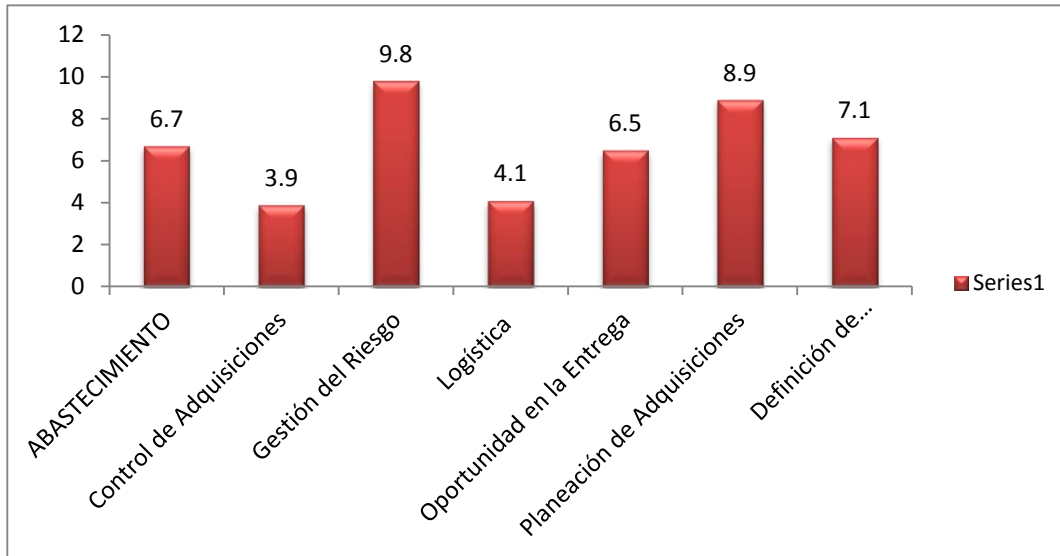


El área es evaluada con 5.7. En esta área la Asociación obtiene con una baja calificación en la variable de planeación porque la falta de actividad no ha exigido mayores responsabilidades en el trabajo asociativo, de igual manera prácticamente no existe el mantenimiento.

Las variables de capacidad instalada, calidad en la ejecución y programación presentan un mejor comportamiento y reflejan la capacidad actual de hacer negocios a la escala de la Asociación pero debe mejorarse para soportar un plan de crecimiento.

Asimismo, la elaboración de los planes y programas de trabajo a todo nivel permitirá la mejora sustancial de todos estos elementos. Respecto a la capacidad instalada, la adecuación para el buen manejo de cada uno de los giros de negocio es clave para el buen funcionamiento de toda la organización.

Abastecimiento	Control de Adquisiciones	Gestión del Riesgo	Logística	Oportunidad en la Entrega	Planeación de Adquisiciones	Definición de Requerimientos
6.7	3.9	9.8	4.1	6.5	8.9	7.1

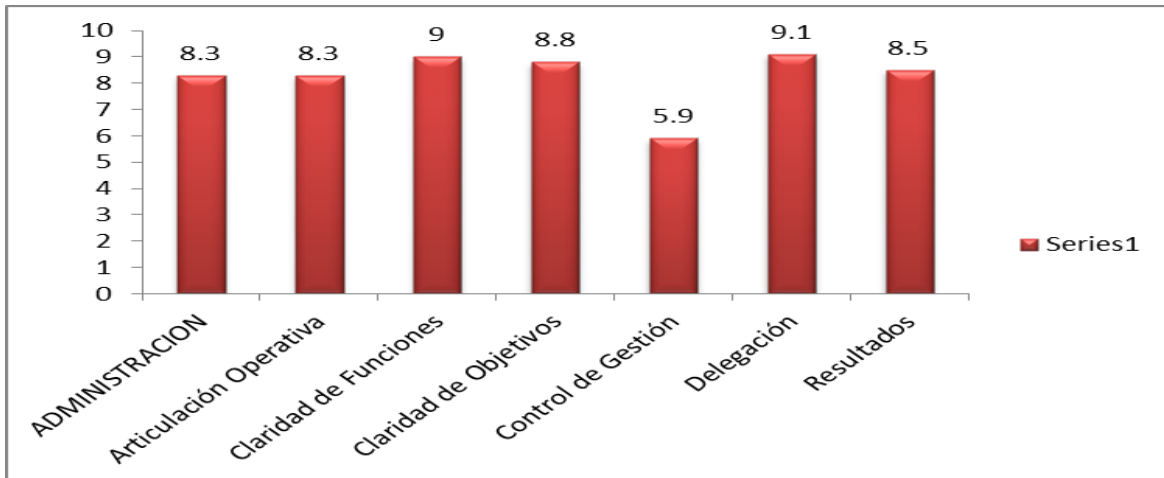


El área de abastecimiento es la tercera mejor evaluada y presenta oportunidades de mejora en todas las variables pero es más evidente en el control de adquisiciones y logística de manera muy amplia; esto se debe a que los procedimientos de compra no existen y es necesario controlar estos procesos a la brevedad posible. La planeación de las adquisiciones así como la gestión del riesgo son los mejor evaluados aunque siempre se puede mejorar.

El abastecimiento en este contexto ha considerado a los agricultores asociados como productores y proveedores de granos básicos.

En cuanto a la mejora de las condiciones de producción para los agricultores se tiene una buena oportunidad de mejora en la planeación de las adquisiciones acompañado de logística ajustada a la demanda de las operaciones y la disminución del riesgo con la implementación de planes de cultivo; por otro lado el control de adquisiciones para proveedores de insumos brindará un mayor espacio para la negociación de condiciones más favorables a la Asociación.

Administración	Articulación Operativa	Claridad de Funciones	Claridad de Objetivos	Control de Gestión	Delegación	Resultados
8.3	8.3	9	8.8	5.9	9.1	8.5

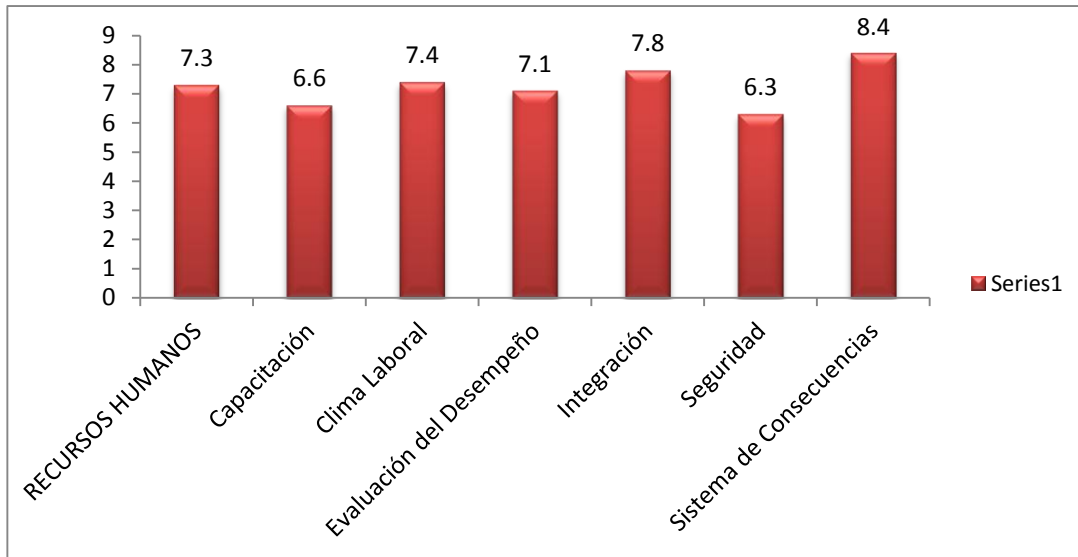


El área mejor evaluada es administración, con una alta calificación en todas las variables excepto control de la gestión como pilar fundamental de transparencia y que es la variable con mayor área de mejora. El bajo nivel de actividad de la Asociación permite que las operaciones no se vean afectadas por falla en aspectos administrativos; sin embargo, al incrementarse la actividad comercial será necesario ajustar y adecuar todo el sistema administrativo.

Siendo ésta un área clave y según los resultados obtenidos, el trabajo a desarrollar está orientado al reforzamiento de toda el área, partiendo de la construcción del sistema administrativo y llegando hasta la consolidación del mismo que gradualmente debe ajustarse al mecanismo de operación de todos los giros de negocio de manera efectiva y eficiente.

Los aspectos clave de planificación desde la dirección serán elementos de soporte para el desarrollo y desempeño de la gestión administrativa de la Asociación.

Recursos Humanos	Capacitación	Clima Laboral	Evaluación del Desempeño	Integración	Seguridad	Sistema de Consecuencias
7.3	6.6	7.4	7.1	7.8	6.3	8.4

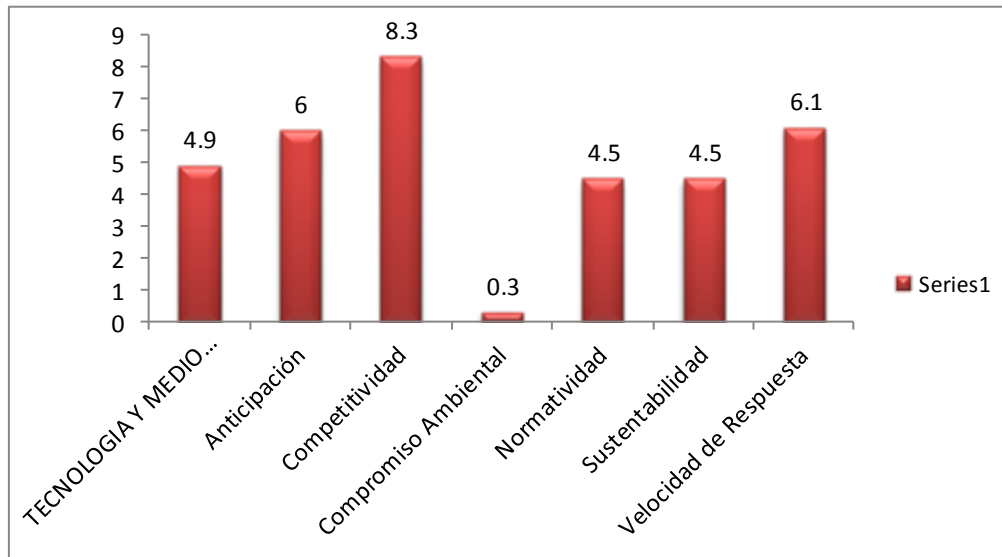


En general, esta área es evaluada con un puntaje medio, la variable crítica es seguridad. También la necesidad de capacitación de los asociados y en los empleados, dado que no se tiene un mecanismo definido para esta función. De igual manera se observa con la evaluación del desempeño. Respecto al nivel de integración entre el cuerpo directivo este se debe al bajo nivel de participación de algunos asociados en las reuniones lo que afecta fuertemente la cohesión a este nivel impactando directamente en el clima laboral.

El establecimiento de la política completa de recursos humanos así como el plan de incentivos será un instrumento muy valioso para la generación de un buen ambiente de desarrollo del capital humano en la Asociación.

Como segundo elemento es el compromiso al cumplimiento de esa política por parte de todos los involucrados en la dirección y administración a todo nivel.

TECNOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE	Anticipación	Competitividad	Compromiso Ambiental	Normatividad	Sustentabilidad	Velocidad de Respuesta
4.9	6	8.3	0.3	4.5	4.5	6.1



El compromiso ambiental es la variable crítica con mayor necesidad de mejora y está relacionada con la carencia de planes de trabajo asociativo que midan el desempeño ambiental y la inactividad de las entidades reguladoras; sin embargo, la falta de atención a este aspecto puede ocasionar serios daños a la imagen de la Asociación. También llama la atención que la normatividad y la sustentabilidad son bajas por lo que debe trabajarse en ambos aspectos, tanto por eficiencia como por perspectiva de futuro de la Asociación.

Tres factores clave de éxito como competitividad, velocidad de respuesta y anticipación son mejor evaluados lo que refleja un buen potencial para generar impacto con esta Asociación.

En general puede concluirse que este instrumento de análisis es excelente para la realización de un diagnóstico a todo nivel y los resultados validados con los demás instrumentos han sido muy efectivos para el conocimiento de la realidad de esta asociación.

Los resultados de la aplicación de este instrumento se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Resultados de Evaluación Control de Calidad Aplicando Global Gap. ACOPASANLASPO, DE R.L. 2016.

RESULTADOS DE EVALUACION CONTROL DE CALIDAD APLICANDO GLOBAL GAP		
ASOCIACION:ACOPASANLASPO DE R.L.		
PUNTO DE CONTROL	RESULTADOS	JUSTIFICACION
1. MATERIAL DE PROPAGACION	100%	
ELECCION DE VARIEDADES	100%	Existe disponibilidad de semillas certificadas en la región, aunque la validación en campo no se realiza la mayor parte del tiempo.
CALIDAD Y ORIGEN DE LAS SEMILLAS PATRONES	100%	El envase de la semilla posee toda la información requerida (cuando es semilla certificada). Toda bolsa de semilla posee una ficha con las especificaciones de los tratamientos realizados y medidas para evitar intoxicaciones en seres humanos y animales.
2. RIEGO	0%	
CALIDAD DEL AGUA	0%	En la práctica no se están realizando análisis de calidad física, química ni bacteriológica del agua.
3. MAQUINARIA	67%	
HIGIENE	67%	Los camiones empleados en el transporte de los granos son sometidos a limpieza antes de la carga, aunque permiten la contaminación en el camino por exposición abierta. A la fecha no se llevan registros de ninguna operación.
4. PROTECCION DE CULTIVOS	100%	
ELECCION DE PRODUCTOS FITOSANITARIOS	100%	Las normas de manejo de productos fitosanitarios tales como vestuario, mascarilla, uso de depósitos, sitios de mezcla entre otros no se cumplen la mayoría de las veces, la justificante económica que eleva los costos es mencionada, aunque también influye la poca costumbre en el uso de equipo de protección personal.
5. RECOLECCION	50%	
HIGIENE	50%	Las instrucciones básicas de higiene se comunican a los trabajadores pero el seguimiento a su cumplimiento no se realiza. La mayor parte de explotaciones agrícolas no cuenta con servicios sanitarios.

RESULTADOS DE EVALUACION CONTROL DE CALIDAD APLICANDO GLOBAL GAP		
ASOCIACION:ACOPASANLASPO DE R.L.		
PUNTO DE CONTROL	RESULTADOS	JUSTIFICACION
6. MANIPULACION DEL PRODUCTO RECOLECTADO	24%	
HIGIENE	29%	<p>El personal del Ministerio de Salud brinda charlas sobre manipulación de productos alimenticios pero el seguimiento no se realiza.</p> <p>Las instrucciones de manipulación de productos se cumplen algunas veces y de forma parcial.</p> <p>Aunque se conoce que no debe fumar, comer ni masticar al manipular productos, generalmente no se prohíbe de manera explícita.</p> <p>Las funciones básicas de limpieza en el sitio de almacenamiento son realizadas pero no auditadas.</p> <p>El sitio de almacenamiento de granos no se emplea como galpón para animales.</p> <p>El empleo de trampas en sitios pos cosecha no es común entre los agricultores.</p> <p>Por el momento no se ha considerado necesario colocar señales visuales en la bodega porque el local es alquilado y se utiliza un corto tiempo.</p>
CONTROL DE CALIDAD	25%	<p>Las inspecciones se realizan visualmente sin un documento base porque no existe.</p> <p>No se ha considerado necesario implementar registros de humedad y temperatura en la bodega pero si el cliente lo solicita se puede hacer.</p> <p>Por el tamaño de las operaciones en este momento no se almacena producto solamente se acopia y entrega.</p> <p>La temperatura no se mide y el equipo de medición (básculas) no cuenta con un procedimiento de calibración.</p>
CONTROL DE ROEDORES Y AVES	25%	<p>Se realizan las funciones básicas como el cierre de ventanillas o hendiduras en el sitio de almacenamiento.</p> <p>No existen planos del sitio de almacenamiento</p> <p>No se emplean trampas para aves o roedores en el sitio de almacenamiento</p> <p>No se llevan registros de controles de plagas.</p>
TRATAMIENTO POST COSECHA	14%	<p>El procedimiento de uso de plaguicidas pos cosecha se cumple pero no se controla.</p> <p>El insecticida empleado en el control de plagas de granos almacenados es un gas permitido en el país para estos fines.</p> <p>No se lleva control de aplicación de agroquímicos prohibidos en otros países.</p> <p>No existen registros de uso, fechas, zonas, responsables ni origen de agroquímicos.</p> <p>El manejo pos cosecha es realizado por cualquier agricultor sin requerimientos técnicos de la Asociación.</p>

RESULTADOS DE EVALUACION CONTROL DE CALIDAD APLICANDO GLOBAL GAP			
ASOCIACION:ACOPASANLASPO DE R.L.			
PUNTO DE CONTROL		RESULTADOS	JUSTIFICACIÓN
	ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO COSECHADO	50%	La identificación de objetos extraños se realiza de manera visual y táctil.
			Las puertas y ventanas son aseguradas de manera adecuada para evitar la entrada de pájaros y otros animales.
			La bodega no permite almacenamientos prolongados
			Las prácticas de almacenamiento de granos son las generalmente empleadas a nivel nacional.
			Las prácticas actuales de almacenamiento permiten mantener el producto libre de plagas por un corto tiempo debido a que no ha sido necesario almacenar por largo periodo.
			Los instrumentos básicos de medición (básculas) están disponibles para el personal que lo requiere.
			El secado de los granos es realizado por el agricultor empleando las fuentes naturales como viento y energía solar sin control documentado de fechas.
			La bodega empleada permite la limpieza y drenaje adecuado.
	TRANSPORTE	0%	Los camiones empleados en el transporte de los granos permiten la contaminación en el camino por exposición abierta. Solo emplean lonas de cubierta en la época de lluvia.

3.1.12 Resultados en la manipulación del producto recolectado

El manejo post cosecha de los granos básicos presenta una oportunidad de mejora en aspectos diversos, según el siguiente detalle:

MANIPULACION DEL PRODUCTO RECOLECTADO			
FACTOR DE CALIDAD		OBTENIDO	AREA DE MEJORA
HIGIENE	HI	29%	71%
CONTROL DE CALIDAD	CC	25%	75%
CONTROL DE ROEDORES Y AVES	CR	25%	75%
TRATAMIENTO POST COSECHA	TPC	14%	86%
ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO COSECHADO	AP	50%	50%
TRANSPORTE	TR	0%	100%

El aspecto más crítico es el transporte del producto en el cual se requiere una mejora del cien por ciento porque no se cumple con ningún requerimiento en este momento, como por ejemplo la limpieza adecuada de camiones, protección contra contaminación física, plagas o empleo de lonas para proteger el producto. El segundo aspecto crítico con 86% de oportunidad de mejora es el manejo pos cosecha que tampoco está cumpliendo los requerimientos mínimos exigibles como se ha mencionado en el cuadro de detalle. La higiene, control de calidad y control de aves y roedores son claves para mejorar en este aspecto.

En la definición de precios, es clave la identificación de costos para la mejora de este factor, considerando que actualmente, tanto los costos de producción como de administración contarán con sus respectivos proyectos de mejora y el impacto en estos factores será muy importante para el desarrollo de la Asociación. En cuanto al servicio y asistencia técnica se puede realizar un proceso de desarrollo vinculado al apoyo del PMA y lograr que el equipo de ventas de la Asociación cuente con las herramientas necesarias para brindar una excelente atención al cliente.

La definición de especificaciones que será abordada de manera directa mediante la transmisión de requerimientos de producto hacia los agricultores que en este momento no se cuenta, se realizaron inspecciones visuales sin un parámetro de comparación técnica. Con respecto a la satisfacción del cliente se identificaron procesos de mejora en el área comercial con la definición de las líneas de negocio de la Asociación. La oportunidad en la entrega se ve reflejada en el cumplimiento actual y futuro con el PMA en la venta de granos básicos tal como se realiza actualmente por el cuerpo directivo.

Aunque la Asociación hace un esfuerzo para garantizar la calidad, el apoyo externo es necesario para garantizar la efectividad en el proceso de desarrollo integral de la organización. Lo anterior indica que el trabajo a realizar en el sentido de garantizar todas las opciones de mejora hacia el cumplimiento de los parámetros de aseguramiento de la calidad con la normativa empleada en la evaluación, al mismo tiempo que se dirige todo el trabajo operativo y administrativo hacia una cultura de calidad, un elemento clave de la competitividad. Existe oportunidad en la definición de procesos y documentación por lo que un refuerzo a esta sección le dará un fuerte impulso al sistema de calidad de esta Asociación.

AL cierre la directiva de la Asociación aun no considera como un capital propio el apoyo del PMA en cuanto a activo fijo debido a que no poseen un acta de entrega como donación de este equipo. Sin embargo existe la posibilidad de recibir estos fondos como propios en un futuro cercano. A continuación se detallan:

Propiedad, Planta y Equipo		<u>71,979.62</u>
Maquinaria Agrícola		41,438.34
Medidor de humedad	2,748.34	
Máquina para coser sacos	2,190.00	
Molino de mano	600.00	
Maquina limpiadora de granos	23,600.00	
Báscula plataforma de metal	9,800.00	
Báscula de mesa para 3kg.	<u>2,500.00</u>	
Herramienta y Equipo Pequeño		3,764.46
Edificios y Centros de Acopio		22,876.82
Terrenos		<u>3,900.00</u>

I. **Problemática Encontrada.**

La problemática encontrada respecto a la percepción del cuerpo directivo es la siguiente:

- ✓ Baja rentabilidad en la producción y venta de granos básicos
- ✓ Baja rentabilidad en la venta de los granos básicos
- ✓ Baja productividad en la cosecha de maíz y frijol de los asociados
- ✓ Limitada participación en el mercado formal de granos básicos
- ✓ No existe un plan de manejo de cultivos
- ✓ Limitada capacidad de gestión empresarial

- ✓ Sistema administrativo deficiente en cuanto a recursos contables
- ✓ Estructura orgánica sin definición de funciones

Estos indicadores fueron validados en las sesiones realizadas con el cuerpo directivo.

A continuación se muestran seis puntos importantes del diagnóstico organizacional:

Potencial para desarrollar el negocio.	<p>Cuenta con la base de asociados dedicados en su mayoría al cultivo de granos básicos; la producción promedio de la Asociación es de 270 Toneladas de maíz blanco (2,700 quintales) 33 Toneladas (675 quintales) de frijol rojo; por el momento mantienen la proyección de venta de 2000 quintales de maíz y 500 quintales de frijol aunque están mejorando su capacidad asociativa para el manejo de mayores volúmenes y que el producto que no le venda al PMA pueda ser comercializado a nivel nacional, explorando nuevos mercados.</p> <p>Las condiciones de manejo adecuado de producto son necesarias, sin embargo, para ello se requiere realizar inversiones y adecuar el local con la infraestructura adecuada.</p>
co-inversión.	<p>La Asociación cuenta con los recursos humanos necesarios y un pequeño fondo superior a los tres mil dólares de los que puede aportar un porcentaje no superior al 25% en concepto de inversión para destinar el restante a capital de trabajo u operación.</p>
Orientación del negocio	<p>Por el momento la orientación a granos básicos es excelente, y ya se maneja como giro de negocios propiamente este escenario que se está ajustando para obtener un margen mínimo de 13% de rentabilidad que puede representar una oportunidad para incrementar los ingresos y la membrecía de la Asociación.</p>
Riesgos asociados.	<p>El principal riesgo en este giro son las variaciones climáticas como las sequías y exceso de lluvias, sin embargo, empleando la tecnología adecuada este riesgo puede reducirse.</p>
Transparencia en la gestión	<p>A pesar de la incipiente organización de la Asociación, la disponibilidad de información es buena por lo que una mejora en este aspecto será un excelente aporte a la transparencia en la administración.</p>
Equidad de género.	<p>La participación de la mujer en la toma de decisiones está garantizada con dos mujeres en el Consejo de Administración y Junta de Vigilancia. Además, el involucramiento de un socio como líder PDP está abriendo las puertas a la participación de jóvenes que es un buen indicador para el futuro de la Asociación.</p>

Respecto a la aplicación de las herramientas, el resumen de los hallazgos se presenta a continuación.

a) Necesidades manifiestas

Los asociados mencionan, entre las prioridades, el trabajo de fortalecimiento administrativo así como la elaboración inmediata de los planes de trabajo, capacitación del recurso humano y el mapeo de la capacidad productiva para mejorar la negociación. En cuanto a infraestructura y equipo, la adquisición y mejora de mobiliario y equipo de trabajo así como contar con un mayor capital para el incremento de operaciones son la principal demanda en aspectos financieros.

b) Clima Organizacional

En general el clima organizacional presenta factores críticos que afectan el ambiente de trabajo pero que pueden trabajarse y mejorarse con el abordaje adecuado; los aspectos críticos en la Asociación (presión, comodidad, control, autonomía e innovación) deben ser tratados a fin de mejorar la eficiencia a todo nivel y permitir el empoderamiento de personal y directivos en el trabajo.

c) Liderazgo

El líder se califica en los temas de aprendizaje, influencia, relaciones personales, delegación, prioridades y confiabilidad con un 100%, mientras que en la variable de conocimiento la calificación es cercana al 50%, en el resto variables presenta pequeñas áreas de mejora que oscilan entre 25% y 10%. Este comportamiento es importante desde la perspectiva de sinceridad del líder en el contexto que la limitante de tiempo disponible está afectando la atención de aspectos clave en el negocio. Respecto a estrategia y comunicación el comportamiento indica que es necesario reforzar conocimientos pero también buscar el empoderamiento del recurso humano para comenzar a descargar responsabilidades en los directivos.

La evaluación grupal es importante, en ésta se identifican las necesidades de mejora, en todas las áreas, sin embargo debe trabajarse en comunicación una variable no visualizada.

También desde la perspectiva de grupo el presidente realiza un esfuerzo para cumplir los compromisos con la importancia que se amerita y también evalúan el conocimiento con una calificación mayor a la que el líder esperaba.

d) Análisis funcional de síntomas

Entre los principales logros se menciona estar activos, el crecimiento de la membresía la compra de un terreno para el local de la Asociación, los aportes mensuales de los asociados y el apoyo de instituciones como PMA, CENTA y otras instancias.

Por la gran importancia del capital humano es indispensable desarrollar la política de personal a la brevedad posible.

La definición de procesos y el establecimiento de una política de calidad darán un enorme salto de calidad en los procesos operacionales y de aseguramiento de la calidad a la asociación.

e) Análisis financiero

La relación de apoyo del PMA con los paquetes de insumos así como la compra de maíz a precio preferencial está generando los recursos económicos necesarios para iniciar con un buen nivel de capital de trabajo en la Asociación, considerando el buen manejo y administración de las cuentas por cobrar en la recuperación del pago de los paquetes de insumos agrícolas que ya ha sido cancelados en un 100% brinda un excelente precedente de buena gestión al cuerpo directivo.

Aunque los costos se manejan de manera global, la administración de éstos para la determinación específica de los márgenes de utilidad para cada giro de negocios también es fundamental en el proceso de desarrollo y crecimiento.

Los dos retos mayores son continuar con un margen de rentabilidad aceptable y capitalizar a la asociación para el incremento de operaciones.

CAPITULO IV. PLAN DE NEGOCIO

4.1 Idea del Negocio

a) Características

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de R.L., es una organización que aglutina a productores y productoras agrícolas, mayormente habitantes del municipio de San Lorenzo, departamento de Ahuachapán.

La mayoría de sus asociados no poseen áreas de cultivo superiores a una manzana.

MAPA DE UBICACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN LORENZO, EN EL DEPARTAMENTO DE AHUACHAPAN.



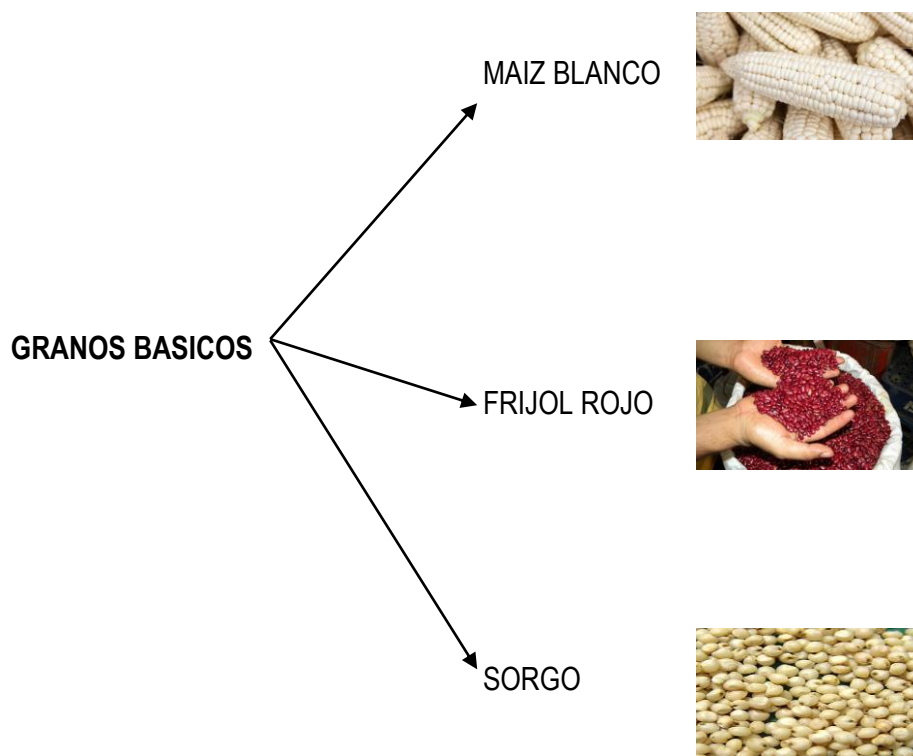
Como la gran mayoría de pequeños agricultores en El Salvador, los asociados de ACOPASANLASPO DE R.L. se ven perjudicados por la falta de condiciones que les permitan comercializar su producción de manera favorable.

b) Producto o Servicio

La Asociación San Marcos Las Pozas, manejará tres líneas de negocio: Comercialización de Granos Básicos, Compra y venta de Insumos agrícolas y créditos a sus asociados en insumos agrícolas.

- **Comercialización de granos básicos.**

Se establece como la principal línea de negocios, para lo cual se cuenta como proveedores a sus asociados y productores del municipio de San Lorenzo y zonas cercanas. Los productos a ofrecer son:



Se entregarán créditos en insumos para la producción de sus parcelas a los asociados y no asociados que cumplan con los requisitos establecidos para acceder al crédito.

Estos créditos se podrán otorgar entre los meses de abril y mayo para la siembra de maíz y otro en agosto para la siembra de frijol. El paquete para crédito incluirá semillas, fertilizantes, fungicidas, etc. y las cantidades corresponderán a lo necesario para una manzana de cultivo.

Las condiciones de estos créditos serán:

- Plazo 9 meses.
- Forma de pago en granos básicos o efectivo.
- Precio de aceptación, dependiendo de la calidad del producto, los precios de compra corresponden a los definidos en la Proyección Financiera.
- Los créditos se recuperan en enero. Para enero de 2018 se estarán recuperando los créditos entregados en 2017.

Otros servicios complementarios.

Adicionalmente y para aprovechar los espacios y equipos existentes, se brindará a los asociados y no asociados los siguientes servicios complementarios:

- Almacenamiento, cuyo cobro se hará en función de la cantidad de grano almacenado.
- Limpieza y separación de grano, también en función del peso.
- Servicio de ventas en consignación.
- Asistencia técnica y visitas a zonas de producción.
- Agro servicio que incluya asistencia técnica, gratis.

c) Ventajas Competitivas.

Ubicación:

Se cuenta con centro de acopio en el municipio de San Lorenzo, en el mismo centro de producción de los asociados.

Asimismo se invertirá en la compra de un terreno sobre la carretera a Santa Ana, con lo cual se podrá abastecer a grandes compradores

Accesibilidad:

El Centro de Acopio local se encuentra ubicado en zona de fácil acceso, con calle balastreada.

La sala de venta y agro servicio, se ubicará en zona de alto tráfico vehicular.

Apoyo Institucional:

Contarán con el apoyo del Programa Mundial de Alimentos, del cual recibirán asistencia técnica y financiera, apoyo en recursos y en gestión comercial, administrativa, financiero-contable, organizativa, entre otras. Se recibirá además asistencia técnica en la producción por parte del CENTA. También se espera recibir apoyo del Programa de Agricultura Familiar en el componente de encadenamiento productivo y subsidios PRODEMORO, a través del programa de Amanecer Rural en el componente de competitividad territorial rural (Ministerio de Agricultura y Ganadería).

Conocimientos técnicos:

Se conocen y administran los requerimientos de calidad y se han cumplido con contratos de abastecimiento, aceptablemente en aspectos de logística y tiempos de entrega.

Certificados como proveedores por el PMA:

El PMA los tiene certificados como proveedores, por lo cual pueden hacer ventas directas y/o participar en procesos de licitación del PMA.

Sistema contable legalizado:

Se cuenta con sistemas de facturación y contable legalizado.

Mercado:

Existencia de una demanda constante y alta de los productos.

Laboratorio para el análisis de granos:

Se cuenta con un laboratorio equipado para la medición de humedad, presencia de insectos (vivos o muertos), presencia de hongos, daños mecánicos, materia extraña, etc. Lo que permite garantizar la calidad del producto.

Record crediticio:

Se cuenta con una línea de crédito con el Banco de Fomento Agropecuario, con la cual puede recibir un monto máximo de \$ 75,000.00.

Asistencia técnica gratis:

Se dará asistencia técnica gratis y se le podría dar el crédito por los insumos y la compra de la producción, con la opción de que pague su crédito con grano o en efectivo. Si el productor decide venderle el grano, también se le daría el mejor precio.

4.2 Mercado Objetivo y Potencial**a) Mercado Objetivo**

Para los granos básicos se han identificado fundamentalmente dos tipos de mercado, con características diferentes en cuanto a la cantidad demandada y a la exigencia en cuanto a calidad, logística, atención, etc.

Clientes minoristas:

Compuesto básicamente por individuos o familias que adquieren los productos para el consumo de sus familias y en menor medida, para la transformación en pequeños negocios como: pupuserías, comedores, antojitos, etc.

Clientes mayoristas:

Compuesto por personas, instituciones o empresas que utilizan los granos básicos para comercializar o como insumo en sus procesos productivos. En este grupo se pueden mencionar: Empresas productoras de boquitas, empacadoras de granos básicos, cadenas de restaurantes, entre otros. En este grupo existen clientes identificados tales como: El Beneficio Tres Puertas, ubicado en Santa Ana, que compra de 100 a 200 quintales de maíz cada mes, de octubre a enero y la Comercializadora Real, que elabora las masas, encurtidos, salsas, papas, entre otros, ofrecidos en la cadena de restaurantes Pollo Real. En esta misma línea se han tenido contactos con MASECA, GUMARSAL y DIANA para la venta de cantidades industriales.

Para la venta de créditos en insumos agrícolas se cuenta con un mercado cautivo compuesto por los asociados, la cual asciende a cerca de 70 productores. Se estima que se pueden ofrecer 100 quintales semanales y hasta 500 mensuales.

b) Mercado Potencial

Además de los grupos señalados en el literal anterior, existe un mercado potencial relacionado con grandes compradores que requieren cierto nivel de procesamiento del grano, especialmente frijol, en el sentido de ofrecerlo pesado en empaçado o molido.

De igual manera se identifica a largo plazo, el mercado de exportación y la colocación de volúmenes importantes de producción en la Bolsa de Productos de El Salvador (BOLPROES).

Para el servicio de créditos, se podrá ampliar la base de clientes en función del incremento en el número de asociados o la posibilidad de entregar créditos a productores no asociados, que cuente con un codeudor asociado a la Asociación San Marcos Las Pozas.

c) Necesidades que se satisfacen.

Granos Básicos

<i>PRODUCTO O SERVICIO</i>	<i>PARA CONSUMO DIRECTO</i>	<i>COMO INSUMO PARA PRODUCCIÓN</i>
Maíz blanco	Es la base de la alimentación de los salvadoreños. Proporciona hidratos de carbono (como fuente de energía y regulador del metabolismo de las proteínas y grasas) y calorías.	Utilizado para la producción industrial de boquitas y harinas. Utilizado también en importantes cadenas de restaurantes a nivel nacional, así como pequeños negocios locales
Frijol en grano, especialmente rojo	El alimento por excelencia en la dieta alimenticia salvadoreña. Aporta al organismo carbohidratos, vitaminas del complejo B como la niacina, riboflavina, ácido fólico, tiamina, y minerales como el hierro, el zinc, potasio y magnesio. De gran beneficio nutricional y no altera el colesterol en la sangre. Además posee dos tipos de fibra: una soluble.	Procesado y empaquetado en bolsas o latas como frijol molido o entero cocinado. Utilizado en importantes cadenas de restaurantes a nivel nacional, así como en pequeños negocios en la elaboración de desayunos, pupusas, empanadas, etc.

Créditos.

Los créditos a los asociados cumplen dos funciones esenciales para la sostenibilidad de las familias y de la Asociación:

1. A los productores

- Garantizan las cantidades, calidades y productos necesarios para el mejor aprovechamiento de sus áreas de cultivo.
- Le evita desembolsar efectivo, para iniciar sus procesos productivos.
- Le ofrece mejores precios que los que se encuentran en plaza.

2. A la Asociación

- Garantiza una mejor cosecha de sus asociados y por ende, el retorno de su inversión.
- Permite al asociado gozar de beneficios, lo cual mejora su integración a la asociación.
- Al comprar volúmenes de insumos, puede negociar mejores precios y colocar mayor número de créditos.

4.3 Requerimientos Tecnológicos y de Infraestructura

a) Equipo e Infraestructura Requeridos.

Para lograr los objetivos planteados se requieren algunos equipos y recursos, tales como:

DESCRIPCION	ESPECIFICACIONES	FINANCIAMIENTO
Centro de acopio	Capacidad 4,000 quintales	Proporcionado por el Programa Mundial de alimentos
Equipamiento de oficina	Dos escritorios, dos sillas secretariales, computadora e impresor	Crédito
Equipo de laboratorio		Proporcionado por el Programa Mundial de alimentos
Maquina procesadora y empacadora	Limpiadora, clasificadora y empacadora	Crédito
Pick up		Crédito bancario

b) Necesidades actuales de capacitación.

La mayoría de los miembros de la Asociación no han recibido capacitación técnica, ya sea por parte de instituciones como de proveedores de insumos, en aspectos relacionados con la mejora de la productividad, manejo post cosecha, etc.

De igual manera no ha recibido apoyo en cuanto al fortalecimiento de la asociación, formulación de planes, organización contable y otros.

Sin embargo, es prioritario mejorar las competencias de las personas que integran los distintos comités y que se definan como responsables de ejecutar la presente iniciativa de negocios, especialmente en lo relacionado con temas de comercialización y administración, tales como:

- Técnica de negociación
- Distribución y logística.
- Diseño y control presupuestario
- Planificación

De igual manera, se requiere fortalecer los cuerpos directivos, así como mejorar el funcionamiento de los distintos comités.

En términos generales se considera que los principales temas de capacitación y formación serían los siguientes:

Comité de producción.

Control de calidad y administración de inventarios. De igual manera es necesario diseñar sistemas de control interno que garanticen el manejo transparente de las compras y ventas de productos y de prestación de servicios.

Comité de comercialización.

Temas de planificación, ejecución y control de las actividades de mercadeo y ventas.

Comité de créditos.

Políticas y criterios de selección de sujetos de créditos, sean asociados y no, así como gestión de cobros y administración de la cartera.

Comité de educación.

Herramientas de diagnóstico de necesidades de formación, conocimiento de instituciones que pueden apoyar, administración de acciones formativas y educativas, mecanismos de medición del aprovechamiento de dichas acciones.

Cuerpos directivos.

Liderazgo efectivo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, formulación y evaluación de proyectos.

4.4 Equipo Directivo y Organización Interna.

Para efectos del funcionamiento operativo de la presente iniciativa de negocios se define que se respetará la estructura actual de la Asociación, asignando a un representante de cada comité (el cual podrá o no, ser el coordinador), las tareas de Control de calidad, Mercadeo y Ventas y Administración de créditos. De esta manera no se crearán estructuras paralelas. En el caso del Comité de Educación, por sus funciones se responsabilizará únicamente del fortalecimiento de las capacidades y competencias de los asociados.

Se buscará además, dentro de los asociados y asociadas, una persona que pueda asumir la responsabilidad del control contable y financiero y quien rendirá cuentas a la Gerencia y al Concejo de Administración.

En ningún caso, podrán participar en la administración de la presente iniciativa de negocio miembros de una misma familia hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Objetivo general:

Contar con una cooperativa sólida que genere beneficios económicos y sociales a sus asociados y a otros productores agrícolas y que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los pobladores de la zona.

Objetivos específicos:

1. Contar con un centro de acopio equipado y con la capacidad de almacenar y distribuir grandes volúmenes de granos básicos.
2. Contar con un agro servicio para auto abastecer la demanda de los productores locales.
3. Establecer relaciones comerciales con grandes compradores para suministrarles productos y servicios.
4. Establecer relaciones comerciales con grandes proveedores de insumos agrícolas, productos sistema financiero, etc.
5. Contar con recurso humano con la capacidad de dar asistencia técnica a los productores de la zona y lugares aledaños.
6. Contar con equipo de transporte propio para dar el servicio de flete para recolectar o suministrar productos.
7. Incrementar el número de asociados.
8. Incrementar el número de productores beneficiados con paquetes agrícolas.

a) Perfil del Equipo Directivo y Operativo.

Roles, Funciones y Responsabilidades a ejecutar y asumir.

Se presentan los perfiles del personal clave dentro de la cooperativa, Gerente, responsable de control de calidad, responsable de mercadeo y ventas, responsable de créditos y responsable de control financiero.

NOMBRE DEL CARGO GERENTE		
CARGO AL QUE REPORTA Concejo de Administración		CARGOS QUE LE REPORTAN Comité de Producción y calidad, Comité de Mercadeo y ventas, Comité de Créditos y Responsable de Control financiero.
MAPA DE INTERRELACIONES		
PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE
Productores asociados y no asociados.	Planes estratégicos, planes operativos, estrategias de comercialización y producción, gestión financiera y administrativa.	Comité de Producción y calidad, Comité de Mercadeo y ventas, Comité de Créditos y Responsable de Control financiero, clientes externos
PROCESOS		
<p>P: PLANEAR: Establecer planes de trabajo y proyectos para los responsables de los distintos comités, así como las metas de cada uno.</p> <p>E: EJECUTAR: Gestionar los procesos y procedimientos, optimizando los recursos e invirtiendo en las estrategias de producción y ventas.</p> <p>V: VERIFICAR: Controlar y supervisar la gestión de procesos y procedimientos, así como el logro de las metas.</p> <p>A: ACTUAR: Proponer mejoras continuas y acciones correctivas en caso de ser necesario.</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con proveedores asociados y no asociados, procurando las mejores opciones tanto para ellos, como para la Asociación. • Autorizar la compra y despacho de productos. • Autorizar precios especiales a mayoristas. • Realizar inventarios semanales en apoyo al responsable de Control de Calidad • Administración de los recursos financieros (caja). 		
REQUISITOS		
<p>EDUCACION DESEABLE: Conocimientos sobre agricultura, mercados agrícolas, negociación.</p> <p>EDAD: Mayor de 20 Años</p> <p>SEXO: Masculino o femenino</p> <p>EXPERIENCIA: Al menos 5 años como productor o comercializador de productos agrícolas.</p> <p>CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:</p> <p>Alto grado de responsabilidad e iniciativa, buenas relaciones interpersonales, facilidad de comunicación, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, honradez, discreción, habilidad numérica y capacidad de análisis. Liderazgo, manejo de personal, pro actividad.</p>		

NOMBRE DEL CARGO: Responsable de Control de Calidad		
CARGO AL QUE REPORTA Gerente	CARGOS QUE LE REPORTAN Auxiliares de producción	
MAPA DE INTERRELACIONES		
PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE
Gerente.	Programas de abastecimiento, Informes semanales de existencias, Reportes mensuales de entradas y salidas de productos.	Responsable de Mercadeo y Ventas, clientes externos.
PROCESOS		
<p>P: PLANEAR: Establecer planes de trabajo, programas y proyecciones de abastecimientos.</p> <p>E: EJECUTAR: Gestionar los procesos y procedimientos, tareas de verificación de calidad del producto entregado por proveedores y a clientes, verificación de limpieza y curado de maíz y frijol inmediatamente se reciban los productos.</p> <p>V: VERIFICAR: Controlar y supervisar la gestión de procesos y procedimientos, así como el logro de las metas.</p> <p>A: ACTUAR: Proponer mejoras continuas y acciones correctivas en caso de ser necesario.</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona con los asociados y no asociados la compra de productos, verificando las condiciones de producción de los mismos, capacidad de abastecimiento, calidad, etc. • Inspeccionar la calidad de los productos entregados por los proveedores. • Asegurar el adecuado proceso de limpieza y curado. • Asegurar el adecuado almacenamiento y las condiciones del mismo. • Garantizar la correcta rotación de los inventarios. • Controlar la prestación de servicios de asistencia técnica y realizar evaluación de las mismas. • Realizar inventarios en forma semanal. • Supervisa las tareas de los auxiliares. 		
REQUISITOS		
EDUCACION DESEABLE:	Conocimientos sobre agricultura, mercados agrícolas, negociación.	
EDAD:	Mayor de 20 años	
SEXO:	Masculino o femenino	
EXPERIENCIA:	Al menos 5 años como productor o comercializador de productos agrícolas.	
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:		
Alto grado de responsabilidad e iniciativa, buenas relaciones interpersonales, facilidad de comunicación, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, honradez, discreción, habilidad numérica y capacidad de análisis. Liderazgo, manejo de personal, pro actividad.		

NOMBRE DEL CARGO Responsable De Mercadeo Y Ventas		
CARGO AL QUE REPORTA Gerente	CARGOS QUE LE REPORTAN Ninguno	
MAPA DE INTERRELACIONES		
PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE
Gerente.	Planes de comercialización, políticas de Precios, estrategias de ventas, carteras de clientes.	Clientes externos.
PROCESOS		
<p>P: PLANEAR: Establecer planes de trabajo, proyecciones de ventas, estrategias de comercialización.</p> <p>E: EJECUTAR: Gestionar los procesos y procedimientos, prospección de clientes, negociación y ventas</p> <p>V: VERIFICAR: Controlar y supervisar la gestión de procesos y procedimientos, así como el logro de las metas.</p> <p>A: ACTUAR: Proponer mejoras continuas y acciones correctivas en caso de ser necesario.</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Prospectar clientes. • Negociar volúmenes y precios de ventas. • Planificar acciones en forma semanal • Informes semanales de acciones y resultados obtenidos. • Tomar pedidos. • Asegurar el correcto despacho de pedidos considerando cantidades, calidades y condiciones de entrega. 		
REQUISITOS		
EDUCACION DESEABLE:	Conocimientos sobre agricultura, mercados agrícolas, negociación.	
EDAD:	Mayor de 20 años	
SEXO:	Masculino o femenino	
EXPERIENCIA:	Al menos 5 años como productor o comercializador de productos agrícolas.	
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:		
Alto grado de responsabilidad e iniciativa, buenas relaciones interpersonales, facilidad de comunicación, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, honradez, discreción, habilidad numérica y capacidad de análisis. Liderazgo, manejo de personal, pro actividad.		

NOMBRE DEL CARGO RESPONSABLE DE CREDITOS		
CARGO AL QUE REPORTA Gerente	CARGOS QUE LE REPORTAN Ninguno	
MAPA DE INTERRELACIONES		
PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE
Gerente	Proyecciones de créditos, planes de cobros, reportes de créditos y cobros	Clientes externos
PROCESOS		
<p>P: PLANEAR: Establecer planes de trabajo y proyección de aplicaciones de créditos.</p> <p>E: EJECUTAR: Gestionar los procesos y procedimientos, informes de solicitudes de créditos, cobros, control de cartera.</p> <p>V: VERIFICAR: Controlar y supervisar la gestión de procesos y procedimientos, así como el logro de las metas.</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el servicio de créditos entre asociados y no asociados. • Llevar registro de solicitudes de créditos y hacer análisis de los mismos. • Participar en la evaluación de las solicitudes de créditos, sin tener voz en la misma. • Únicamente para brindar información. • Planes mensuales de cobros e informes de los resultados de los mismos. • Control e informe de la situación de la cartera de créditos. 		
REQUISITOS		
EDUCACION DESEABLE:	Conocimientos sobre agricultura, al menos 9°. Grado de educación formal.	
EDAD:	Mayor de 25 años	
SEXO:	Masculino o femenino	
EXPERIENCIA:	Conocimiento en registros y control de créditos.	
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:		
Alto grado de responsabilidad e iniciativa, buenas relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, honradez, discreción, habilidad numérica, organizado y con capacidad de análisis.		

NOMBRE DEL CARGO RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO		
CARGO AL QUE REPORTA Gerente y Concejo de Administración	CARGOS QUE LE REPORTAN Ninguno	
MAPA DE INTERRELACIONES		
PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CLIENTE
Gerente.	Estados Financieros con sus respectivos Análisis. Informes de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, elaboración de declaraciones de IVA y pago del mismo. Elaboración de informes y control de pagos de impuestos fiscales y municipales.	Concejo de Administración y Asamblea general.
PROCESOS		
<p>P: PLANEAR: Establecer planes de trabajo y calendario de compromisos fiscales, municipales y de índole administrativa.</p> <p>E: EJECUTAR: Elaborar y presentar Estados financieros, Declaración de IVA, impuesto sobre la renta, impuestos municipales, etc.</p> <p>V: VERIFICAR: Asegurar el cumplimiento de la calendarización de informes e impuestos. Verificar que se cumplan los requisitos legales y fiscales.</p> <p>A: ACTUAR: Proponer mejoras continuas y acciones correctivas en caso de ser necesario.</p>		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los Estados financieros y sus respectivos informes complementarios. • Elaborar y presentar Análisis de Estados Financieros y proponer mejoras en la gestión administrativa. • Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, tributarias y municipales. 		
REQUISITOS		
EDUCACION DESEABLE:	Conocimientos sobre contabilidad. Estudios de Bachillerato deseable	
EDAD:	Mayor de 20 años	
SEXO:	Masculino o femenino	
EXPERIENCIA:	Al menos 1 años como auxiliar contable o similar	
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:		
Alto grado de responsabilidad e iniciativa, acostumbrado a trabajar en equipo y bajo presión, honradez, discreción, habilidad numérica, responsable y con capacidad de análisis.		

b) Control de Gestión: Mecanismos y Herramientas de Control y Evaluación Directiva y Operacional.

La empresa tiene actividades enfocadas a dos grupos de clientes:

- ✓ Los productores asociados y no asociados.

- ✓ Los comprados.

Además de los sistemas obligatorios de control Contable, Declaraciones de Impuestos al Valor Agregado (IVA), Impuesto sobre la Renta , y otros informes fiscales y tributarios, se contará con otras herramientas de control de gestión, enfocadas especialmente a la Calidad y las satisfacción de los clientes.

Una manera sencilla es el manejo de indicadores de gestión, los cuales permitirán medir el desempeño de la empresa en tres dimensiones fundamentales de su actividad económica.

- ✓ Perspectiva estratégica
- ✓ Perspectiva de cliente
- ✓ Perspectiva de procesos

De igual manera, se establecerán mecanismos de medición del desempeño de los responsables de las áreas de gestión detalladas anteriormente.

Corresponderá a la Asamblea General la evaluación de la gestión del Concejo de Administración, tanto en sus labores operativas como estratégicas. Y el Concejo de Administración realizará la evaluación del personal operativo de la presente iniciativa de negocios.

Basados en los perfiles de puestos detallados anteriormente, dicha evaluación se realizará de forma semestral, apoyándose en el siguiente instrumento de medición:

4.5 Modelo de Negocios

a) Estrategias de Promoción y Mercadeo

Los recursos destinados a las acciones de promoción y mercadeo son limitados, por lo que se realizarán algunas acciones de bajo costo y dando énfasis a la publicidad vía asociados y clientes satisfechos. Las acciones a realizar son:

Rótulos:

Se contratará la elaboración de un rotulo a la entrada del Centro de Acopio local y el Centro de Acopio Mayor.

Hojas volantes.

Se diseñarán y emitirán hojas volantes, las cuales serán entregadas inicialmente a los asociados y productores de la zona, en ellas se dará énfasis a los productos del Agro servicio, créditos en insumos y asistencia técnica.

Visitas a clientes potenciales.

Se realizarán acciones de prospección de clientes, estableciendo una base para realizar comunicación directa, visitas y negociación con posibles compradores.

Público Objetivo.

Se identifican dos grupos de público objetivo:

- ✓ Productores, usuarios del agro servicio, créditos en insumos y asistencia técnica.
- ✓ Compradores de granos básicos, tanto minoristas como mayoristas.

Objetivos de la comunicación.

Que el público objetivo conozca, se interese y compre los productos y servicios de la empresa. Ya que la imagen que la empresa desea proyectar es la de una Asociación comprometida con sus asociados y productores locales. Así como enfocada a la calidad y el buen servicio.

Contenido del mensaje.

Elementos presentes en la comunicación de la empresa: trabajo honesto, calidad, compromiso.

Expresión creativa.

Se utilizará la estrategia conocida como *Copey estrategia*, en la cual el contenido del mensaje se elabora a partir de los siguientes aspectos:

Beneficio o ventaja que aporta el producto: En este caso, serán los mejores precios y excelente calidad.

Reason why o razón por la que el producto aporta esta ventaja: La razón por la que se puede ofrecer esta ventaja es porque se trabaja directamente con los productores.

Evidencia o prueba: Al comparar con precios de otros negocios similares, formales o informales (coyotes)

Expresión Creativa:

“De la mano con el productor, aseguramos calidad y precio en todos nuestros productos y servicios”

b) Canales; Acuerdos y Políticas.

Los canales de venta son:

- Centro de Acopio Mayor el cual se espera esté ubicado sobre la carretera.
- Se brindará servicio a domicilio con un recargo por transporte.
- Instituciones públicas y privadas que apoyan al sector podrán ser clientes corporativos de la Asociación.

Debido a que uno de los mayores problemas que se tiene, es la falta de capacidad para abastecer grandes volúmenes de maíz y frijol a compradores industriales, se realizarán gestiones para conformar y consolidar un Comité de Negocios Estratégicos a nivel de las 4 asociaciones hermanas de la zona (El Guarucho de R.L., Agrisal, Turín de R.L. y San Marcos Las Pozas), para negociar y gestionar compras y ventas. Los miembros de dicho comité podrían ser los gerentes de las asociaciones.

La definición de acuerdos y comerciales, será responsabilidad del Concejo de Administración, quien podrá apoyarse del Gerente General y miembros de los comités conformados.

c) Programas de Retención y Fidelización.

Incentivos por venta.

A aquellas personas (asociados o empleados) por cuya gestión se establezcan negocios, se les dará una comisión para la primera venta que oscilará entre 2% y 5%, dependiendo del monto de la venta.

Medición de la satisfacción de los clientes:

Con regularidad (al menos cada 6 meses) se realizarán encuestas de satisfacción a clientes, cubriendo al menos el 50% de los clientes activos. (Ver anexo 3).

d) Estrategia Precio – Producto

Para el principal producto de la empresa, con una característica tan particular como los es que tiene un período de cosecha definido durante el año, el precio muestra una tendencia fluctuante en el transcurso del año.

En El Salvador el tiempo de cosecha se realiza en aproximadamente 4 meses, durante los cuales, los precios bajan sustancialmente. Pero debido a que los productores no tienen suficiente capacidad de almacenamiento y/o tienen necesidad de recibir ingresos de la cosecha en el corto plazo, surgen grandes acaparadores, que compran volúmenes de granos y almacenan, administrando la venta de tal manera que durante 6 u 8 meses los precios pueden superar el 300% del precio manejado durante el período de cosecha.

La Asociación negociará directamente con los productores ofreciendo precios justos y almacenando buena parte de la producción, con la intención de vender tanto a compradores minoristas como a mayoristas, procurando ser un ente que al ofrecer precios competitivos, favorezca a los consumidores.

La base para establecer el precio de venta, estará definida por:

- Costos de adquisición, limpieza, almacenamiento y manejo.
- Precios de mercado.

4.6 Plan Financiero.

a) Inversión Inicial

A fin de implementar el plan de Negocios planteado, la inversión inicial requerida es la siguiente:

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO CONCEPTO	INVERSIÓN INICIAL		
	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Granos básicos			
Centros de Acopio Central	1	\$78,000.00	\$78,000.00
Terreno	1	\$40,000.00	\$40,000.00
Limpiadora de Maíz	1	\$3,500.00	\$3,500.00
Tarimas para centros de acopio de (2 X 1.5 más)	5	\$5.00	\$250.00
Desgranadora de Maíz	1	\$7,200.00	\$7,200.00
Pick Up * (Vehículo usado)	1	\$5,000.00	\$5,000.00
Estantes	3	\$150.00	\$450.00
Báscula Romana de 2qq	2	\$200.00	\$400.00
Báscula Romana de 20 libras	2	\$15.00	\$30.00
Báscula de piso de 10qq	1	\$425.00	\$425.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	1	\$700.00	\$700.00
Cucharones	2	\$10.00	\$20.00
Espátulas	2	\$15.00	\$30.00
KIT de Pesaje y Medición de Humedad	1	\$3,245.00	\$3,245.00
TOTAL			\$139,250.00

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL

Componente de Inversión	TOTAL
Inversión Inicial	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 10,000.00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 139,250.00
	\$ 149,250.00

b) Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de ingreso que se han considerado son las siguientes:

Propiedad, Planta y Equipo

Inversión Propia	\$ 4,250.00
Insumos Agrícolas	\$ 10,000.00
Programa Mundial de Alimentos	<u>\$ 60,000.00</u>
Subtotal	\$ 74,250.00
Capital de trabajo (Préstamo Bancario \$ 75,000 BFA)	<u>\$ 75,000.00</u>
Total Inversión a Corto y Mediano Plazo	\$ 149,250.00

c) Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso están consideradas de la manera siguiente:

VENTAS ANUALES DE ACOPASAMLASPO, DE R.L.

VENTAS ANUALES	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Granos Básicos					
Maíz Blanco (Primera Calidad, escasez) mayorista	\$144,996.00	\$162,740.16	\$196,915.59	\$238,267.87	\$288,304.12
Maíz Blanco (Primera Calidad, temporada) minorista	\$26,875.00	\$32,518.75	\$39,347.69	\$47,610.70	\$57,608.95
Maíz Blanco (Primera Calidad, temporada) minorista	\$7,707.00	\$9,325.47	\$11,283.82	\$13,653.42	\$16,520.64
Maíz Blanco (Primera Calidad, escasez) minorista	\$65,040.00	\$72,648.40	\$87,904.56	\$106,364.52	\$128,701.07
Frijol Rojo (Primera Calidad, temporada) minorista	\$16,306.00	\$19,730.26	\$23,873.62	\$28,887.08	\$34,953.36
Frijol Rojo (Primera Calidad, escasez) minorista	\$43,010.00	\$52,042.10	\$62,970.94	\$76,194.84	\$92,195.75
VENTA TOTAL	\$303,934.00	\$349,005.14	\$422,296.22	\$510,978.43	\$618,283.89

Nota: Se consideran solamente ingresos por ventas de granos básicos, sin embargo la cooperativa también genera ingresos por recuperación de insumos. (Ver estados financieros en anexos).

d) Proyecciones de Costos, Gastos e Ingresos.

Los Costos y Gastos están planteados en la forma siguiente:

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Costo de Ventas, Granos Básicos	\$ 238,584.00	\$ 275,564.52	\$ 303,120.97	\$ 333,433.07	\$ 366,776.38
Costo de Insumos Agropecuarios	28,830.00	30,690.00	33,759.00	37,134.90	40,848.39
Gastos de Distribución	7,525.00	13,545.00	14,222.25	14,933.36	15,680.03
Depreciaciones y Amortizaciones	5,835.00	5,835.00	5,835.00	5,835.00	5,835.00
Gastos de Administración	9,852.50	17,734.50	18,621.23	19,552.29	20,529.90
Gastos Financieros	6,952.23	6,952.23	5,677.86	4,270.05	2,714.82
Impuesto sobre la Renta	9,338.82	8,195.97	19,642.48	34,270.19	52,821.62
	\$ 306,917.55	\$ 358,517.22	\$ 400,878.79	\$ 449,428.86	\$ 505,206.14
Costo de Ventas, Granos Básicos	77.74%	76.86%	75.61%	74.19%	72.60%
Costo de Insumos Agropecuarios	9.39%	8.56%	8.42%	8.26%	8.09%
Gastos de Distribución	2.45%	3.78%	3.55%	3.32%	3.10%
Depreciaciones y Amortizaciones	1.90%	1.63%	1.46%	1.30%	1.15%
Gastos de Administración	3.21%	4.95%	4.65%	4.35%	4.06%
Gastos Financieros	2.27%	1.94%	1.42%	0.95%	0.54%
Impuesto sobre la Renta	3.04%	2.29%	4.90%	7.63%	10.46%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Como puede apreciarse, la proyección de los costos y gastos de operación disminuye en la medida en que se incrementan las ventas y se produce un uso más eficiente de los activos generadores de ingreso, y de los costos y gastos mismos (Economías de Escala) Una tendencia similar se aprecia en las utilidades netas, que se incrementan en la medida en que se hace un mejor uso de los costos y gastos, y se optimizan mejor los recursos utilizados.

e) Presupuesto de Caja

Cuando se revisan las necesidades de efectivo es evidente que se cubren con el préstamo inicial y con los flujos que se producen en la medida en que se ejecutan las operaciones de ingreso; esto ocurrirá, por supuesto, siempre y cuando se cumplan los supuestos sobre el crecimiento planteados.

CONCEPTO	SALDO INICIAL 2016	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Flujo operativo					
Utilidad neta		24,587.92	58,927.43	102,810.57	158,464.86
Depreciaciones y Amortizaciones		5,835.00	5,835.00	5,835.00	5,835.00
Generación bruta de efectivo		30,422.92	64,762.43	108,645.57	164,299.86
Cuentas por cobrar		(23,267.01)	(4,886.07)	(5,912.15)	(7,153.70)
Inventarios iniciales		(1,126.78)	(1,832.28)	(2,217.06)	(2,682.64)
Cuentas por pagar		3,081.71	2,296.37	2,526.01	2,778.61
Total flujo operativo		(21,312.08)	(4,421.98)	(5,603.19)	(7,057.73)
Flujo de inversiones					
Propiedad, Planta y Equipo	(139,250.00)				
Insumos agrícolas para la venta	\$ -				
Tota flujos de inversión	(139,250.00)				
Total flujo de inversión	(139,250.00)				
Flujo financiero					
Créditos bancarios	75,000.00				
Amortización del préstamo		(13,444.48)	(14,852.29)	(16,407.52)	(18,125.60)
Otros aportes (PMA, ya recibidos)	60,000.00				
Total flujo financiero	135,000.00	(13,444.48)	(14,852.29)	(16,407.52)	(18,125.60)
Saldo final neto de efectivo	(4,250.00)	(4,333.64)	45,488.16	86,634.85	139,116.53
Saldo inicial neto de efectivo	-	28,683.24	24,349.60	69,837.76	156,472.61
Saldo final de efectivo	\$ (4,250.00)	\$ 24,349.60	\$ 69,837.76	\$ 156,472.61	\$ 295,589.14

f) Estados Financieros Proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Concepto	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Ventas totales	\$303,934.00	\$349,005.14	\$422,296.22	\$510,978.43	\$618,283.89
Ingresos por recuperación de créditos en insumos	\$ 31,000.00	\$ 34,100.00	\$ 37,510.00	\$ 41,261.00	\$ 45,387.10
Costo de paquetes para créditos	\$ 28,830.00	\$ 30,690.00	\$ 33,759.00	\$ 37,134.90	\$ 40,848.39
Costo de Ventas	\$238,584.00	\$275,564.52	\$303,120.97	\$333,433.07	\$366,776.38
Margen sobre ventas	\$ 67,520.00	\$ 76,850.62	\$122,926.25	\$181,671.46	\$256,046.23
Gastos de Operación	\$ 23,212.50	\$ 37,114.50	\$ 38,678.48	\$ 40,320.65	\$ 42,044.93
Gastos de Distribución	\$ 7,525.00	\$ 13,545.00	\$ 14,222.25	\$ 14,933.36	\$ 15,680.03
Depreciaciones	\$ 5,835.00	\$ 5,835.00	\$ 5,835.00	\$ 5,835.00	\$ 5,835.00
Gastos de Administración	\$ 9,852.50	\$ 17,734.50	\$ 18,621.23	\$ 19,552.29	\$ 20,529.90
Utilidad operativa	\$ 44,307.50	\$ 39,736.12	\$ 84,247.77	\$141,350.81	\$214,001.30
Gastos financieros	\$ 6,952.23	\$ 6,952.23	\$ 5,677.86	\$ 4,270.05	\$ 2,714.82
Utilidad antes de impuestos	\$ 37,355.27	\$ 32,783.89	\$ 78,569.91	\$137,080.76	\$211,286.48
Impuesto sobre la renta	\$ 9,338.82	\$ 8,195.97	\$ 19,642.48	\$ 34,270.19	\$ 52,821.62
Utilidad neta	\$ 28,016.45	\$ 24,587.92	\$ 58,927.43	\$102,810.57	\$158,464.86

Nota: se ha separado los gastos por depreciación del total de gastos de administración para reflejar el gasto en depreciación por año, con la presunción que el monto de la depreciación será el mismo para los años de análisis, sin embargo en los estados financieros se encuentra de forma general.

Tal como ya se planteó, en la medida en que se incrementan los ingresos en el 20% proyectado para cada año se incrementan las utilidades netas, y disminuyen los costos y gastos debido a la economía de escalas, de manera que el efecto es positivo. Por supuesto, el

crecimiento implica el cumplimiento de los supuestos y la generación constante de condiciones adecuadas de gestión. Este crecimiento no incluye otras fuentes de ingreso como la prestación de servicios agroindustriales pues se considera que la capacidad de producción estará copada, ni la explotación de otras oportunidades de mercado.

BALANCES GENERAL PROYECTADOS

ACTIVOS	Inicio	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	(4,250.00)	28,683.24	24,349.60	69,837.76	156,472.61	295,589.15
Inventarios	-	7,598.35	8,725.13	10,557.41	12,774.46	15,457.10
Cuentas por cobrar	-	-	23,267.01	28,153.08	34,065.23	41,218.93
Impuestos Corrientes	-					
Total Activo Corriente	(4,250.00)	36,281.59	56,341.73	108,548.25	203,312.30	352,265.17
Propiedad, Planta y Equipo						
Mobiliario y Equipo de Producción neto	139,250.00	139,250.00	139,250.00	139,250.00	139,250.00	139,250.00
Depreciaciones y Amortizaciones	-	(4,803.25)	(10,638.24)	(16,473.25)	(22,308.24)	(28,143.24)
Total Activo no Corriente	139,250.00	134,446.75	128,611.76	122,776.75	116,941.76	111,106.76
Total activos	135,000.00	170,728.34	184,953.49	231,325.00	320,254.06	463,371.93
PASIVOS						
Cuentas por pagar	-	19,882.00	22,963.71	25,260.08	27,786.09	30,564.70
Créditos Bancarios	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00
Amortización del crédito	-	(12,170.11)	(25,614.59)	(40,466.88)	(56,874.40)	(75,000.00)
Total Pasivo Corriente	75,000.00	82,711.89	72,349.12	59,793.20	45,911.69	30,564.70
Capital	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Utilidades retenidas	-	28,016.45	52,604.37	111,531.80	214,342.37	372,807.23
Total patrimonio	60,000.00	88,016.45	112,604.37	171,531.80	274,342.37	432,807.23
TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL	135,000.00	170,728.34	184,953.49	231,325.00	320,254.06	463,371.93

Lo mismo ocurre con los activos operativos cuyo valor se incrementa considerablemente a partir del año cero hasta un 242.47% en el año 5. Y al igual que con los ingresos, el cumplimiento de esos porcentajes de crecimiento está ligado a que se cumplan los supuestos y a una gestión adecuada; el crecimiento no considera la prestación externa de servicios agro-industriales pues considera que la capacidad estará al máximo, ni la explotación de otras oportunidades de mercado. La determinación de este crecimiento no ha considerado la distribución de utilidades entre los asociados pues se procurará generar un capital de trabajo propio que permita fortalecer la Organización; aunque eso no implica, por supuesto, que no hayan incentivos para quienes se involucren en el proceso, pues retornarán en mejores precios e incentivos directos, tanto por compra como por venta.

g) Análisis Financiero: TIR, VAN, Costo Beneficio.

VAN, TIR Y PERIODO DE RECUPERACION	AÑO 0	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Inversión inicial	(149,250.00)	-	-	-	-	-
Utilidades		28,016.45	24,587.92	58,927.43	102,810.57	158,464.86
Depreciaciones	-	5,835.00	5,835.00	5,835.00	5,835.00	5,835.00
Flujo neto de efectivo	(149,250.00)	33,851.45	30,422.92	64,762.43	108,645.57	164,299.86
Factor de descuento	1.00	0.93	0.86	0.79	0.74	0.68
Valor descontado	(149,250.00)	31,481.85	26,163.71	51,162.32	80,397.72	111,723.90
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 36,523.08					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	17.09%					
Período de Recuperación (meses)	38.23					

Pese al castigo que representa el no establecimiento de un valor de rescate, la tasa interna de retorno es positiva (17.09%); y el período de recuperación es 38 meses, 22 meses menor que el período considerado como clave para el proyecto (60 meses).

Una situación similar puede opinarse acerca del Análisis del Costo Beneficio que es positivo; y cuando se analizan los ratios financieros relacionados con el retorno de la inversión y con el retorno de los activos operativos, se obtienen los siguientes resultados:

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 0	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Utilidad operativa		44,307.50	39,736.12	84,247.77	141,350.81	214,001.30
Impuestos sobre la renta		9,338.82	8,195.97	19,642.48	34,270.19	52,821.62
Utilidad antes de impuestos		34,968.68	31,540.15	64,605.29	107,080.62	161,179.68
Capital invertido		122,829.89	109,385.41	94,533.12	78,125.60	60,000.00
Retorno sobre la inversión		28%	29%	68%	137%	269%
Retorno sobre los activos		21%	17%	28%	34%	35%
Apalancamiento		49%	39%	26%	14%	7%

El análisis efectuado sobre la inversión muestra que el ROI para el ejercicio 2016-2017 es del 21%, mayor en 13 puntos del Costo Mínimo de Oportunidad calculado para el 2017, hasta finalizar, cinco años después, en un 35%.

h) Supuestos y Previsiones de Crecimiento

FINANCIAMIENTO BANCARIO	
Monto del crédito	\$ 75,000.00
Tasa de interés	10%
Plazo (meses)	60

Supuestos Generales	
Incremento anual de ventas	10.00%
Incremento en precio de venta	10.00%
Incremento en costos variables	5.00%
Incremento salarial	0.00%
Gastos de venta como % de las ventas	0.00%
Incremento en Gastos de Funcionamiento	5.00%
Impuesto sobre la renta	25.00%
Inventarios como % de las ventas	30.00%
Recuperación de Ventas al Crédito	60 días calendario
Porcentaje de ventas a crédito	40.00%
Crédito de proveedores de bienes y servicios	60 días calendario
Porcentaje de compras al crédito	50%
Costo Mínimo de Oportunidad (cálculo del VAN)	8.00%

Nota: El costo mínimo de Oportunidad está conformado por la Tasa Promedio de Inflación de los últimos tres años (5 %) más la tasa libre de riesgo (3.00%).

Como puede apreciarse el Proyecto de Implementación de una Unidad de Comercialización de Granos Básicos, soportado con un mecanismo de financiamiento de insumos agrícolas para la producción; con una Despensa Familiar; Servicios Financieros; y Servicios Agroindustriales; todos como mecanismo de fidelización de proveedores de bienes y servicios; es rentable. Lo muestra el Valor Actual Neto positivo \$ 36,523.08, la tasa interna de retorno mayor al costo mínimo de oportunidad: 8%, y el rendimiento neto sobre la inversión, y sobre los activos generadores de rentabilidad. Debe mantenerse, por supuesto, una gestión adecuada de las condiciones, y el cumplimiento de las metas establecidas.

4.7 Principales Riesgos y Estrategias de Salida.

a) Riesgos

En los negocios de producción agrícola, el aspecto más complicado en estos momentos es el cambio climático y las implicaciones en las cosechas.

Cambios drásticos en las estaciones, muy poca o demasiada lluvia, afectan directamente los volúmenes y calidad del grano. Aunque demasiada lluvia o sequía extrema son fenómenos meteorológicos aleatorios y nada se puede hacer. Ante ello, la Asociación deberá reforzar su conocimiento técnico e implementar un plan de capacitación para sus asociados y usuarios de créditos; por el lado de la demanda, no se prevén dificultades debido a que está garantizada y especialmente cuando los productos ofrecidos son de calidad. Otro aspecto que puede representar riesgos es la falta de experiencia en la gestión de negocios por parte de la asociación, en cuanto al manejo de inventarios, efectivo, cumplimiento de compromisos.

Por lo que es necesario fortalecer el conocimiento, las capacidades y habilidades de gestión de empresas, especialmente en áreas como: atención al cliente, administración de inventarios, registro y control del efectivo, etc.

b) Estrategia de salida

La Asociación representa las aspiraciones de sus asociados y puede ser referente en la comercialización de granos básicos y servicios a sus asociados, tanto en la zona occidental como en resto del país, por lo que debe asumir este compromiso con seriedad y entusiasmo.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Financieramente la Asociación se encuentra en una situación estable debido al volumen de ventas al cliente principal Programa Mundial de Alimentos que está favoreciendo la salud financiera y lo más importante es que genera la consecuente capitalización que debe emplearse en la mejora de los niveles de operación de negocios que permitan un margen de rentabilidad sostenible en el corto, mediano y largo plazo.
2. La Asociación se encuentra con una perspectiva respecto al trabajo de fortalecimiento del Programa de Desarrollo de Proveedores en el área administrativa y operativa, de acuerdo a los resultados del diagnóstico.
3. En cuanto a la gestión de los recursos y el personal presentan oportunidad de mejora, resaltando que la apuesta en esta dirección de las instancias de apoyo como el PMA brindará un enorme aporte al sistema de calidad.
4. En el tema de proveedores, recursos naturales y financieros existe potencial de mejora en términos de desarrollo de capacidades, mejora de la eficiencia operacional y la responsabilidad en el uso de los recursos.
5. En la realización del producto no existe una unidad de diseño y desarrollo, generando una oportunidad en esta dirección al mismo tiempo que el reforzamiento de la planeación y realización del producto, capacidad de compra y los dispositivos de control serán de alto impacto.
6. La medición, análisis y mejora requiere control de las no conformidades y la existencia de auditorías de calidad. El esfuerzo que se hace en el análisis de datos tomados manualmente ayuda en la realización de acciones correctivas y preventivas que deben institucionalizarse.
7. La documentación es el factor que más contribuye al aseguramiento de la calidad; mientras que la falta de una política de calidad y de un proceso de planeación afecta a la responsabilidad de la dirección en cuanto a la toma de decisiones acertadas y oportunas.

8. La inclusión de las mejoras en el tema de las buenas prácticas agrícolas, en los procesos de producción manejo de productos y comercialización son elementos que automáticamente impactarán positivamente en esta área.
9. La Asociación maneja información financiera mínima debido a que reinició operaciones en noviembre de 2009, aunque se reactivó desde junio del mismo año.
10. El nivel de operaciones como asociación es mínimo por lo que no cuenta con los servicios de un contador público que maneje los estados financieros y el sistema de reportes para uso de la dirección no está definido y la información contable no ha sido considerada con la importancia debida en la toma de decisiones.

5.2 Recomendaciones

1. Fortalecer la alianza que la asociación posee con su socio estratégico PMA, el cual permitirá alargar los contratos que se tiene con ellos, así como fortalecerse económicamente, mientras se abren espacios con nuevos clientes en el futuro.
2. Iniciar con la preparación de los planes de mejora desde el cuerpo directivo para lograr el efecto cascada al mismo tiempo que se realizan los planes de trabajo anual para toda la Asociación y la reactivación de los comités y sus planes de trabajo.
3. Orientar los recursos necesarios hacia la mejora de la capacidad de gestión del Consejo de Administración, que permita realizar un trabajo consecuente en términos de cantidad y calidad para reforzar todo el proceso de documentación y registros; sobre todo los niveles de eficiencia en el alcance de los objetivos de los planes de mejora a realizar.
4. En el área administrativa, es necesaria la construcción de un sistema eficiente que considere la reestructuración de las operaciones comerciales así como el reforzamiento de las principales unidades generadoras de ingresos.
5. Es necesario fomentar una mayor participación de los asociados principalmente los jóvenes en el accionar de la Asociación, ya que esto permitirá el logro de resultados a largo plazo en una relación ganar - ganar para los asociados y sus familias.

6. Implementar paquetes agrícolas como una nueva estrategia de negocios y manejo de recuperaciones vía pago con producto, en la cual debe asumir por el comité de créditos y cuya implementación permitirá dos propósitos fundamentales: asegurar el pago de los créditos vigentes y al mismo tiempo disponer de producto para la venta en la Asociación.
7. Impulsar el potencial para desarrollar el negocio, considerando los siguientes aspectos:
 - a) La adecuación de los planes de cultivo que permitan estandarizar las buenas prácticas a nivel de campo que identifiquen a los asociados como agricultores de avanzada con rendimientos superiores al promedio de su zona y con un eficiente sistema de costos.
 - b) El fortalecimiento de la capacidad de abastecimiento de insumos con un enfoque ganar-ganar en el cual cada socio perciba los beneficios en términos de precio y calidad con márgenes rentables para la Asociación.
 - c) El fortalecimiento del área administrativa y comercial para el buen manejo de la gestión de negocios y en ello se recomienda el desarrollo del plan comercial para el giro de granos básicos estrechamente vinculado al mapeo y seguimiento de la capacidad productiva.
8. Reforzar la capacidad de acopio, almacenamiento y fortalecer el manejo post cosecha definiendo al personal encargado de esta labor.
9. Lograr una planificación financiera que identifique los recursos disponibles en tiempo y cantidad para adecuar estrategias de inversión financiera de corto, mediano y largo plazo.
10. Enfocar los planes de mejora de la junta de vigilancia hacia un proceso de auditoría interna con indicadores de cómo debe manejarse el reporte de cuentas por el Consejo de Administración, vinculando estos indicadores con los planes de mejora del área administrativa.
11. Fomentar la participación de la mujer, mediante el estímulo hacia la delegación y formación de éstas involucrando a jóvenes hijos e hijas de los asociados en el quehacer de la organización.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Roberto Hernández Sampieri/ Carlos Fernández Collado, MC Graw Hill, cuarta edición 2006, Metodología de la investigación.

Bayardo, M. G. (2000). Introducción a la Metodología de la investigación Educativa. México: Editorial Progreso S.A. de C.V.

Cámison César, Cruz Sonia y González Tomás. GESTION DE LA CALIDAD: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. PEARSON Prentice Hall, España, 2007.

Héctor Luis Ávila Baray, Octubre 2006, introducción a la metodología de la investigación

Stanley B. Block y Geoffrey A., Hirt Ediciones Mc Graw Hill, octava edición 2008, Fundamentos de administración financiera.

LEYES Y CÓDIGOS

Ley de la creación del instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

Ley de Asociaciones cooperativas.

Reglamento a la Ley General de Asociaciones Cooperativas

Ley de Impuesto sobre la renta

Código de comercio

Código Tributario

Código de Trabajo

SITIOS WEB

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf>

Cooperativismo en El Salvador

<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>

Asociaciones agropecuarias en El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

<http://www.mag.gob.sv/asociaciones-agropecuarias/>

<https://es.scribd.com/doc/38606400/sociedades-cooperativas-en-el-salvador>

<http://www.aecid.org.sv/la-operacion-de-emergencia-y-reconstruccion-del-pma-apoyada-por-aecid-atendio-a-103-000-afectados-por-el-ida/>

<http://es.slideshare.net/helodtk1/factibilidad-tecnica-operativa-y-economica-20908957>

http://www.trabajo.com.mx/factibilidad_tecnica_economica_y_financiera.htm

http://www.newtenberg.com/cuencas/591/articles-67627_doc_pdf.pdf

<http://agropecuarios.net/factibilidad-tecnica.html>

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

http://www.trabajo.com.mx/plan_de_negocio.htm

ANEXOS

ANEXOS



Anexo 1. Modelo de Encuesta
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Encuesta dirigida a los contadores o administradores de La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de Responsabilidad Limitada, San Lorenzo, Ahuachapán.

Objetivo de la encuesta: Obtener información de la situación actual de la Asociación para identificar los procedimientos contables y fiscales

INDICACIÓN: Marque con una **X** la alternativa que posee la respuesta a las interrogantes presentadas a continuación.

La información que proporcione será utilizada confidencialmente y con fines académicos.

I. DATOS GENERALES

1. Municipio de domicilio de la Asociación Cooperativa: _____
2. Número de sucursales que posee: _____
3. Número de asociados: _____
4. ¿Cuánto tiempo tiene de estar funcionando la Asociación Cooperativa?

5. Número de asociados: al inicio _____ actualmente _____
6. ¿Cuánto tiempo tiene usted de laborar en la Asociación Cooperativa?

7. ¿Qué nivel académico que posee?
 - a) Educación básica ()
 - b) Educación media ()
 - c) Educación superior ()
8. ¿Cuál es el giro o giros de la Asociación Cooperativa?
 - a) Ahorro ()
 - b) Crédito ()
 - c) Aprovechamiento ()
 - d) Producción ()
 - e) Comercialización ()
 - f) Consumo ()
 - g) Transporte ()
 - h) Otros. Especifique: _____

II. GENERALIDADES CONTABLES

9. ¿De qué forma controla las operaciones la Asociación Cooperativa?

- a) De forma manual ()
- b) De forma sistematizada ()

10. Si controla las operaciones de manera sistemática ¿Cuáles herramientas ofimáticas utiliza?

Favor especifique.

- a) Procesador de texto ()
- b) Hoja de cálculo ()
- c) Programas de presentación ()
- d) Sistema de gestión de base de datos ()
- e) Otras. Favor especifique: _____

11. ¿La contabilidad de la Asociación se encuentra actualizada?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta es NO responda.

12. ¿Por qué razones se encuentra atrasada la contabilidad?

Favor especifique porque: _____

13. ¿La Asociación Cooperativa realiza retenciones de impuesto sobre la renta?

- a) Si ()
- b) No ()

14. Si la respuesta anterior es positiva. ¿Qué clases de retenciones de impuesto sobre la renta realiza la Asociación Cooperativa?

- a) Prestación de servicios permanentes ()
- b) Por intereses en depósito ()
- c) Por servicios eventuales ()
- d) Por servicios de personas no domiciliadas ()
- e) Rendimientos de capital ()
- f) Distribución de excedentes ()
- g) Otros favor especifique: _____

15. ¿En cuál de las retenciones de impuesto sobre la renta considera que tiene mayor dificultad?
Favor especifique porque: _____

16. ¿La Asociación Cooperativa tiene designada una o más personas encargadas de realizar las retenciones de impuesto sobre la renta? Favor especifique quien o quienes las realizan.

a) Contador ()

b) Administrador ()

c) Tesorero ()

d) Otros. Especifique: _____

17. ¿Considera que la Asociación Cooperativas tiene bien capacitado al personal para poder aplicar las diferentes clases de retenciones de impuesto sobre la renta?

a) Si ()

b) No ()

III. OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO

18. ¿La Asociación Cooperativa obtiene financiamiento para realizar sus operaciones?

a) Si ()

b) No ()

19. Si su respuesta es Positiva ¿Obtienen financiamiento de fuentes locales?

a) Si ()

b) No ()

20. Si la respuesta es positiva ¿Qué fuentes locales le otorgan financiamiento? Favor especifique: _____

21. ¿Qué requisitos debe cumplir para poder ser acreedor de dicho financiamiento?

Favor Explique: _____

22. ¿La Asociación Cooperativa obtiene financiamiento en el exterior de las siguientes fuentes:

a) Organismos internacionales Si () No ()

b) Agencias o instituciones de desarrollo
De gobiernos extranjeros Si () No ()

- c) Gobiernos extranjeros Si () No ()

IV. DISTRIBUCION DE EXCEDENTES

23. Respecto a los resultados de la Asociación Cooperativa en los últimos tres años ha obtenido:

- a) Año 2009 Excedente () Pérdida ()
b) Año 2010 Excedente () Pérdida ()
c) Año 2011 Excedente () Pérdida ()

24. En caso de haber obtenido excedente en el ejercicio 2014 ¿Qué decisión tomó la Asamblea General de Asociados?

- a) Las distribuyó en 100% ()
b) Las capitalizó en 100% ()
c) Lo aplicó para amortizar perdidas. ()
d) Distribuyó un porcentaje y capitalizo otro ()
e) Distribuyó un porcentaje y amortizó pérdidas ()
f) Capitalizó un porcentaje y amortizó perdidas ()
g) Otros. Favor explique: _____

25. ¿En las operaciones realizadas con los excedentes la Asociación Cooperativa aplicó la retención de impuesto sobre la renta?

- a) Si ()
b) No ()

26. ¿Qué clases de ingresos obtiene la Asociación Cooperativa?

- a) Por ventas ()
b) Por intereses ()
c) Comisiones ()
d) Dividendos ()
Otros Favor Especifique: _____

27. ¿La Asociación Cooperativa goza de exención de impuesto sobre la renta?

- a) Si ()
b) No ()
Favor explique: _____

28. ¿La Asociación Cooperativa obtiene rentas gravadas para efectos de impuesto sobre la renta?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva. ¿Cuáles son?

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

29. ¿Tiene rentas no gravadas la Asociación Cooperativa para efectos de impuesto sobre la renta?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta es positiva. Favor especifíquelas:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

V. DISMINUCION DE CAPITAL

30. ¿En el corriente año la Asociación Cooperativa ha realizado disminuciones de capital social?

- a) Si ()
- b) No ()

31. ¿Se ha retirado algún asociado de la asociación cooperativa durante este año?

- a) Si ()
- b) No ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo 2. Modelo de entrevista
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Entrevista dirigida al personal administrativo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Marcos Las Pozas de Responsabilidad Limitada, San Lorenzo, Ahuachapán.

Objetivo de la entrevista: Obtener información de la situación actual de la Asociación Cooperativa para identificar los procedimientos relacionados con los proveedores de granos básicos

La información que proporcione será utilizada confidencialmente y con fines académicos.

Nombre del entrevistado:	
Lugar y fecha:	

I. DATOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

1. Nombre de la Empresa: _____
2. Dirección: _____
3. Giro: _____
4. Número de asociados : _____
5. Clasificación según Ministerio de Hacienda:
Gran Empresa _____ Mediana _____ Pequeña _____
6. Email contacto _____ Teléfono _____

II. CONTENIDO

1. ¿Tiene su empresa Registro Fiscal y NIT?

Opciones	
1. Si	
2. No	

2. ¿Quiénes son sus principales proveedores de bienes y servicios, según orden de prioridad, siendo 1 el más frecuente?

Tipo de empresa	
1. Gran empresa	
2. Mediana empresa	
3. Pequeña y micro empresa	
4. Comerciantes independientes	

3. Con el propósito de conocer a qué tipo de proveedores posee la asociación. Indique a quien le compra la asociación en orden de frecuencia, siendo 1 el más frecuente.

	1. Internacionales
	2. Proveedores ubicados en la capital
	3. Proveedores de los Departamentos del País
	4. Proveedores del municipio

4. Permitirá conocer el costo por transporte que puede estar agregándose al producto según la Distancia de los proveedores que la cooperativa posea.

Marque con una X los principales departamentos en los que ha realizado compras, no más de 3.

Zona Occidental	Zona Central	Zona Paracentral	Zona Oriental
1. Santa Ana	4. La Libertad	7. La Paz	11. Morazán
2. Ahuachapán	5. San Salvador	8. Cuscatlán	12. Usulután
3. Sonsonate	6. Chalatenango	9. San Vicente	13. San Miguel
		10. Cabañas	14. La Unión

5. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza para cancelar las compras de bienes y servicios?

Forma de pago	
1. Crédito	
2. Contado	

Si su respuesta es al crédito ¿a cuántos días? _____

6. Indique los bienes y servicios que NO puede comprar en el municipio y tiene que trasladarse a otras ciudades o departamentos para adquirirlos.

1. Instalaciones eléctricas		9. Servicios contables	
2. Mantenimiento de Computadoras		10. Servicios de diseño gráfico	
3. Servicios alimenticios		11. Servicio de arrendamientos	
4. Palería y útiles de oficina		12. Servicios de construcción	
5. Servicios de publicidad			
6. Servicios de diseño gráfico			
7. Servicios de arrendamientos			
8. Servicios de construcción			

7. ¿Cuáles considera según su opinión que son las principales razones para NO comprar a proveedores De un municipio, máximo 3?

	1.No existen empresas que ofrezcan las obras, bienes y servicios que demandan
	2. Baja calidad en obras, bienes y servicios
	3. Altos precios
	4.No cumplen con requisitos de ley para ser contratados
	5. Otra _____ _____

8. ¿Menciona al menos 3 acciones que en su opinión deberían realizar los proveedores del municipio para ser proveedores de su empresa?

1. Formalización		6. Mayor variedad de b y s	
2. Bajar precios		7. Publicidad	
3. Mejorar calidad		8. Servicio a domicilio	
4. Conocer procesos de compra		9. Garantía	
5. Crédito		10. Otras _____	

9. ¿Desde cuándo están trabajando? Fecha _____

10. ¿Cuántos empleos directos e indirectos, se están generando por el negocio?
- _____
- _____

11. ¿Quiénes son sus principales clientes? – Obtener nombres directos

12. ¿Cuánto venden anualmente? – Aproximadamente.

13. Ventas son: Al Crédito _____ (% de ventas _____); Contado _____ (% de ventas _____)

Comentarios:

14. Comercialización

Lugar de la venta (bienes o servicios)	Clientes principales (actualmente)
1. <input type="checkbox"/> En la comunidad	1. <input type="checkbox"/> A consumidor final
2. <input type="checkbox"/> En la cabecera municipal	2. <input type="checkbox"/> A transportista
3. <input type="checkbox"/> En la cabecera departamental	3. <input type="checkbox"/> A intermediario
4. <input type="checkbox"/> Fuera del departamento	4. <input type="checkbox"/> A mayorista
5. <input type="checkbox"/> Fuera del país	5. <input type="checkbox"/> Empresa procesadora
6. <input type="checkbox"/> Otro, especifique:	6. <input type="checkbox"/> Organismo no gubernamental ONG.

	7. <input type="checkbox"/> A exportador
	8. <input type="checkbox"/> Otro, especifique:
	<i>Clientes estratégicos (a futuro) – Listar</i>
	1. _____
	2. _____

15. ¿Liste los tres principales problemas que han tenido?

16. ¿Cuáles son sus necesidades de capacitación actualmente?

Observaciones y hallazgos significativos por parte del entrevistador

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3. Modelo propuesto de encuesta de satisfacción al cliente para ACOPASANLASPO.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE							
LOGO	Nombre del Cliente:						
	Nombre de la persona que complementa la encuesta:						
	Cargo:			Fecha:			
Estimado Cliente: Esta encuesta tiene como objetivo conocer el grado de satisfacción suya con respecto a los productos vendidos y al servicio proporcionado por nuestra empresa.							
Por favor, valore los siguientes aspectos, marcando con una cruz la casilla							
La escala de valoración de cada aspecto es la siguiente:							
CALIFIQUE NUESTRO PRODUCTO		VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	NR
1	Maíz						
2	Frijol de seda						
3	Fertilizante marca "X"						
4							
CALIFIQUE NUESTRO PERSONAL		VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	NR
1	Vendedor						
2	Control de calidad						
3	Personal de limpieza						
CALIFIQUE NUESTRO SERVICIO		VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	NR
1	Servicio a domicilio						
2	Asistencia técnica						
En función de las preguntas anteriores, ¿considera usted que nuestra empresa trabaja con calidad?							
	SI		NO				
	Explique:						

Nota: se han colocado a manera de ejemplo algunos aspectos posibles de evaluar.

Anexo 4. Estados financieros

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.

BALANCE GENERAL

AI 31 DE DICIEMBRE DE 2016

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	-
Efectivo y Equivalentes de efectivo	<u>(4,250.00)</u>	Cuentas y Documentos por Pagar en el C. P.	-
		NO CORRIENTE	75,000.00
		Préstamos por Pagar en el Largo Plazo	<u>75,000.00</u>
		TOTAL PASIVO	75,000.00
NO CORRIENTE		PATRIMONIO	60,000.00
Propiedades, planta y equipo	<u>139,250.00</u>	Aportaciones	<u>60,000.00</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>135,000.00</u></u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>135,000.00</u></u>

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<u>INGRESOS</u>		334,934.00
Granos Básicos	303,934.00	
Ingresos por recuperación de créditos en insumos	31,000.00	
MENOS		
<u>COSTOS TOTALES</u>		267,414.00
Costo de paquetes para créditos	28,830.00	
Costo de Ventas	238,584.00	
<u>UTILIDAD BRUTA</u>		67,520.00
MENOS		
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		30,164.73
Gastos de Distribución	7,525.00	
Gastos de Administración	15,687.50	
Gastos Financieros	6,952.23	
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS E IMPUESTOS		37,355.27
Menos		
<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</u>		9,338.82
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		28,016.45

Nota: Los gastos de administración incluyen en el estado de resultado la depreciación del año.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
 BALANCE GENERAL
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO			PASIVO	
CORRIENTE		36,281.59	CORRIENTE	19,882.00
Efectivo y Equivalentes de efectivo	28,683.24		Cuentas y Documentos por Pagar en el C. P.	<u>19,882.00</u>
Inventario	<u>7,598.35</u>			
			NO CORRIENTE	<u>62,829.90</u>
			Préstamos por Pagar en el Largo Plazo	<u>62,829.90</u>
			TOTAL PASIVO	82,711.90
NO CORRIENTE		134,446.76	PATRIMONIO	88,016.45
Propiedades, planta y equipo	<u>134,446.76</u>		Aportaciones	60,000.00
			Utilidades Acumuladas	<u>28,016.45</u>
TOTAL ACTIVO		<u>170,728.35</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>170,728.35</u>

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<u>INGRESOS</u>		383,105.14
Granos Básicos	349,005.14	
Ingresos por recuperación de créditos en insumos	34,100.00	
MENOS		
<u>COSTOS TOTALES</u>		306,254.52
Costo de paquetes para créditos	30,690.00	
Costo de Ventas	275,564.52	
<u>UTILIDAD BRUTA</u>		76,850.62
MENOS		
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		44,066.73
Gastos de Distribución	13,545.00	
Gastos de Administración	23,569.50	
Gastos Financieros	6,952.23	
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS E IMPUESTOS		32,783.89
Menos		
<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</u>		8,195.97
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		24,587.92

Nota: Los gastos de administración incluyen en el estado de resultado la depreciación del año.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
 BALANCE GENERAL PROYECTADO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE	57,373.50	CORRIENTE	22,963.71
Efectivo y Equivalentes de efectivo	24,349.60	Cuentas y Documentos por Pagar en el C. P.	<u>22,963.71</u>
Cuentas y Documentos por Cobrar en el Corto Plazo	24,298.77		
Inventario	<u>8,725.13</u>	NO CORRIENTE	49,385.42
		Préstamos por Pagar en el Largo Plazo	<u>49,385.42</u>
		TOTAL PASIVO	72,349.13
NO CORRIENTE	127,580.00		
Propiedades, planta y equipo	<u>127,580.00</u>	PATRIMONIO	112,604.37
		Aportaciones	60,000.00
		Utilidades Acumuladas	<u>52,604.37</u>
TOTAL ACTIVO	<u>184,953.50</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>184,953.50</u>

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<u>INGRESOS</u>		459,806.22
Granos Básicos	422,296.22	
Ingresos por recuperación de créditos en insumos	37,510.00	
MENOS		
<u>COSTOS TOTALES</u>		336,879.97
Costo de paquetes para créditos	33,759.00	
Costo de Ventas	303,120.97	
<u>UTILIDAD BRUTA</u>		122,926.25
MENOS		
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		44,356.34
Gastos de Distribución	14,222.25	
Gastos de Administración	24,456.23	
Gastos Financieros	5,677.86	
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS E IMPUESTOS		78,569.91
Menos		
<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</u>		19,642.48
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		58,927.43

Nota: Los gastos de administración incluyen en el estado de resultado la depreciación del año.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE	109,,580.01	CORRIENTE	25,260.08
Efectivo y Equivalentes de efectivo	69,837.76	Cuentas y Documentos por Pagar en el C. P.	<u>25,260.08</u>
Cuentas y Documentos por Cobrar en el Corto Plazo	29,184.84		
Inventario	<u>10,557.41</u>	NO CORRIENTE	<u>34,533.13</u>
		Préstamos por Pagar en el Largo Plazo	<u>34,533.13</u>
		TOTAL PASIVO	59,793.21
NO CORRIENTE	121,745.00		
Propiedades, planta y equipo	<u>121,745.00</u>	PATRIMONIO	171,523.80
		Aportaciones	60,000.00
		Utilidades Acumuladas	<u>111,531.80</u>
	<hr/>		<hr/>
TOTAL ACTIVO	<u><u>231,325.01</u></u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>231,325.01</u></u>

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<u>INGRESOS</u>		552,239.43
Granos Básicos	510,978.43	
Ingresos por recuperación de créditos en insumos	41,261.00	
MENOS		
<u>COSTOS TOTALES</u>		370,567.97
Costo de paquetes para créditos	37,134.90	
Costo de Ventas	333,433.07	
<u>UTILIDAD BRUTA</u>		181,671.46
MENOS		
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>		44,590.70
Gastos de Distribución	14,933.36	
Gastos de Administración	25,387.29	
Gastos Financieros	4,270.05	
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS E IMPUESTOS		137,080.76
Menos		
<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</u>		34,270.19
EXCEDENTE DEL EJERCICIO		102,810.57

Nota: Los gastos de administración incluyen en el estado de resultado la depreciación del año.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
 BALANCE GENERAL PROYECTADO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO		PASIVO		
CORRIENTE	204,344.06	CORRIENTE		27,786.09
Efectivo y Equivalentes de efectivo	156,472.61	Cuentas y Documentos por Pagar en el C. P.	27,786.09	
Cuentas y Documentos por Cobrar en el Corto Plazo	35,096.99			
Inventario	<u>12,774.46</u>	NO CORRIENTE		<u>18,125.60</u>
		Préstamos por Pagar en el Largo Plazo	18,125.60	
NO CORRIENTE	115,910.00			
Propiedades, planta y equipo	<u>115,910.00</u>	TOTAL PASIVO		45,911.69
		PATRIMONIO		274,342.37
		Aportaciones	60,000.00	
		Utilidades Acumuladas	<u>214,342.37</u>	
TOTAL ACTIVO	<u>320,254.06</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>320,254.06</u>

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<u>INGRESOS</u>			663,670.99
Granos Básicos		\$618,283.89	
Ingresos por recuperación de créditos en insumos		\$45,387.10	
MENOS			
<u>COSTOS TOTALES</u>			407,624.77
Costo de paquetes para créditos		\$40,848.39	
Costo de Ventas		\$366,776.38	
<u>UTILIDAD BRUTA</u>			256,046.22
MENOS			
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>			44,759.75
Gastos de Distribución		\$15,680.03	
Gastos de Administración		\$26,364.90	
Gastos Financieros		\$2,714.82	
EXCEDENTE ANTES DE RESERVAS E IMPUESTOS			211,286.47
Menos			
<u>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</u>			52,821.62
EXCEDENTE DEL EJERCICIO			158,464.86

Nota: Los gastos de administración incluyen en el estado de resultado la depreciación del año.

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MARCOS LAS POZAS DE R.L.
 BALANCE GENERAL PROYECTADO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021
 (EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	30,564.70
Efectivo y Equivalentes de efectivo	295,589.15	Cuentas y Documentos por Pagar en el C. P.	30,564.70
Cuentas y Documentos por Cobrar en el Corto Plazo	42,250.68	NO CORRIENTE	-
Inventario	<u>15,457.10</u>	Préstamos por Pagar en el Largo Plazo	-
		TOTAL PASIVO	30,564.70
NO CORRIENTE		PATRIMONIO	432,807.23
Propiedades, planta y equipo	<u>110,075.00</u>	Aportaciones	60,000.00
		Utilidades	<u>372,807.23</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>463,371.93</u></u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>463,371.93</u></u>