

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN
AGROPECUARIA GANADERA “LEÓN DE PIEDRA” DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA “ASAGALP DE R.L.” DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA,
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE PARA EL PERIODO 2018-2023**

PRESENTADO POR:

BARAHONA PALACIOS, YASMIN ELIZABETH

LEIVA MIRANDA, PEDRO MAURICIO

RIVERA HERRERA, JOSÉ RIGOBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

SAN VICENTE, 10 DE ABRIL DE 2019

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR	: Master Roger Armando Arias Alvarado
VICERECTOR ACADEMICO	: Doctor Manuel de Jesús Joya Ábrego
VICERECTOR ADMINISTRATIVO	: Ingeniero Nelson Bernabé Granados
SECRETARIO GENERAL	: Licenciado Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

DECANA	: Master Yolanda Cleotilde Jovel Ponce
VICEDECANO	: Master Luis Alberto Mejía
SECRETARIA DE LA FACULTAD	: Master Elida Consuelo Figueroa de Figueroa
ADMINISTRADOR ACADEMICO	: Master José Martín Montoya Polío

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Master Nelson Wilfredo Escoto

ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

COORDINADORA GENERAL	: Master Yanira Yolanda Guardado Jovel
ASESOR METODOLÓGICO	: Licenciado César Emilio Castro Figueroa
ASESOR ESPECIALISTA	: Licenciado Edwin Raúl Aguilar Rivas

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso.

Yasmin Barahona

Rigoberto Rivera

Pedro Leiva

ÍNDICE	PÁG.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Definición del problema	10
1.2. Delimitación del problema	12
1.3. Formulación del problema.....	13
1.4. Justificación del problema	14
1.5. Objetivos de la investigación.....	16
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Asociaciones Agropecuarias.....	18
2.2 Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de R.L.....	25
2.3 Planeación estratégica	27
2.4 Organización administrativa.....	38
2.5. Organización en el sistema cooperativo.....	40
3. METODOLOGÍA	45
3.1. Metodología de la investigación	45
3.2. Fuentes de información	45
3.3. Población o universo de la investigación.....	46
3.4 Unidades de investigación	46
3.5 Técnicas de investigación.....	47
3.6. Procesamiento de información	48
3.7. Presentación de información.....	48
3.8. Análisis de información.....	48
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.1. Situación actual de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada	51
4.2 Modelo aplicado a la asociación agropecuaria ganadera “león de piedra” de responsabilidad limitada	64
4.3. Conclusión.....	65
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	66
5.1. Plan estratégico de ASAGALP de R.L.....	68

ÍNDICE

PÁG.

5.2.Plan operativo de ASAGALP de R.L	101
5.3.Manual de políticas de ASAGALP de R.L	112
5.4.Manual de puestos de ASAGALP de R.L.....	120
5.5. Reglamento organizativo de ASAGALP de R.L	135
5.6. Reglamento interno de trabajo de ASAGALP de R.L	143
6.REFERENCIAS.....	157
7. ANEXOS	159
Anexo 1. Instrumento de recopilación de información administrada a los directivos de ASAGALP de R.L	160
Anexo 2. Vaciado de información resultante de las entrevistas administradas.....	162
Anexo 3. Instrumento de recolección de información administrada a empleado de ASAGALP de R.L	190
Anexo 4. Vaciado de información de entrevista con empleado de ASAGALP de R.L	191
Anexo 5. Instrumento de recolección de información administrado a los asociados de ASAGALP de R.L.....	194

ÍNDICE DE TABLAS

PÁG.

Tabla 1. Departamentos de El Salvador con mayor concentración de asociaciones agropecuarias. .	24
Tabla 2.Datos de la asociación agropecuaria ganadera ASAGALP de R.L	25
Tabla 3. Edad de los asociados de ASAGALP de R.L.....	52
Tabla 4. Tiempo de ser asociado de ASAGALP de R.L.....	54
Tabla 5. Motivos para asociarse a ASAGALP de R.L.....	55
Tabla 6. Nivel de importancia que tiene la participación económica de los asociados de ASAGALP de R.L para el funcionamiento de la misma.....	55
Tabla 7. . Porcentaje de los insumos agrícolas que compran los asociados en ASAGALP de R.L...	56
Tabla 8. Servicios que ofrece a la fecha ASAGALP de R.L.....	60
Tabla 9. Calificación de los servicios de ASAGALP de R.L.....	61
Tabla 10. Aspectos que debe mejorar la asociación.....	61
Tabla 11. Motivos porque los asociados prefieren los productos de ASAGALP de R.L.....	62
Tabla 12. Nivel de conocimiento sobre el funcionamiento de los cuerpos directivos	63
Tabla 13 . Umbral de calificación por factores	75

ÍNDICE DE FIGURAS

PÁG.

Figura 1. Mapa satelital de la ubicación de ASAGALP de R.L	12
Figura 2. Asociaciones agropecuarias ganaderas activas del sector reformado en El Salvador.....	23
Figura 3. Distribución de las asociaciones agropecuarias ganaderas activas del sector reformado en El Salvador.	24
Figura 4. Asociaciones Agropecuarias Ganaderas en el departamento de San Vicente.....	25
Figura 5. Detalle de deficiencias en ASAGALP de R.L	27
Figura 6. Proceso de la planeación estratégica, según el libro de conceptos de la planeación estrategia de Fred David.....	30
Figura 7. Metodología para la formulación de objetivos.....	34
Figura 8. Proceso de planeación estratégica en una empresa rural.....	35
Figura 9. Estrategias según la situación de la empresa.....	36
Figura 10. Técnicas de investigación utilizadas	47
Figura 11. Representación gráfica del nivel de educación de los asociados	53
Figura 12. Servicios adicionales que debería brindar ASAGALP de R.L.....	57
Figura 13. Aspectos que impulsarían el desarrollo de ASAGALP de R.L.....	59
Figura 14. Total de asociados que tienen conocimiento del funcionamiento de los cuerpos directivos	63
Figura 15. Modelo para la planificación en la ASAGALP de R.L., fuente Hofer Andrew y Ostertag.....	64
Figura 16. PIB por ramas de actividad económica al año 2016, de acuerdo al informe macroeconómico anual del Banco Central de Reserva 2016.....	72
Figura 17. Calificación de factores de ASAGALP de R.L.....	76
Figura 18. Matriz estratégica por factores	77

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector agropecuario ha contribuido a la economía salvadoreña, con la explotación de recursos naturales para la generación de oportunidades a la sociedad de la zona rural, propiciando el desarrollo sostenible mediante la asociación de personas para el logro de beneficios colectivos, como ejemplo de ello se encuentra la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada o ASAGALP de R.L., con un giro de venta de insumos agrícolas; actualmente pretende implementar la producción de concentrados para alimentos de ganado bovino.

Para conocer la situación actual de la asociación se realizó un diagnóstico situacional en el que resultó deficiente en la aplicación del proceso de planeación estratégica; por tanto, los autores consideran como unidad de estudio dicha asociación planteando como objetivo principal el fortalecimiento organizacional de la asociación y diseñando el proceso que tiene que seguir para la implementación de una administración estable que encamine al crecimiento de la asociación.

En el presente documento se detallan los aspectos generales de las asociaciones, así como los tipos de asociaciones que existen en El Salvador, los antecedentes de las mismas y la descripción de la situación actual en el país.

Se da a conocer las generalidades y detalles de ASAGALP de R.L., la importancia de la planeación estratégica en las asociaciones agropecuarias, y la metodología que se utilizará para la recolección, obtención y análisis de datos los cuales permitirán generar propuestas de solución para que la Asociación Agropecuaria Ganadera León de Piedra de Responsabilidad Limitada pueda alcanzar niveles óptimos en la administración, de esa forma impulsar uno de los rubros más importantes en el país, como es el sector agropecuario.

En consideración del estudio que se realizó el equipo de investigadores administro una encuesta al cuerpo directivo y al pleno de asociados que conforman la asociación, con el objetivo de identificar las áreas con mayor deficiencia; por lo que se presentan el análisis de los resultados obtenidos los cuales contribuyeron a la formulación de conclusiones y recomendación que sustentan las propuestas de soluciones a la problemática presentada.

RESUMEN

El sector agropecuario en la historia salvadoreña ha contribuido al desarrollo económico, creando oportunidades de negocios mediante la explotación de los recursos naturales, en función de ello y con el objetivo de implementar el desarrollo social sostenible en zonas rurales mediante ese rubro la sociedad se organiza con la creación de asociaciones agropecuarias ganaderas generando beneficios y supliendo necesidades de quienes la conforman, por tanto, la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de R.L., dedicada a la compra y venta de insumos agrícolas constituida en el municipio de Tecoluca, brindando múltiples beneficios a sus asociados, es por ello que en la actualidad se ve la necesidad de fortalecer la estructura organizativa, el proceso de planeación estratégica y la estandarización de procesos mediante la creación de manuales, políticas y reglamentos para mejorar el funcionamiento y posicionamiento en el mercado con la implementación de nuevas herramientas administrativas.



CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
- FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL -

Contenido del capítulo

- Definición del problema.
- Delimitación del problema.
- Formulación del problema.
- Justificación del problema.
- Objetivos de la investigación.



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Definición del problema.

Las asociaciones de producción agropecuaria ganadera en El Salvador, se consideran entidades económicas que representan una forma de trabajo asociativo con fines colectivos de producción y venta, con patrimonio constituido por tierras y otros bienes aportados por los asociados quienes se integran para lograr un desarrollo sostenible de la economía local mediante la productividad alcanzada en el tiempo, considerando como fin primordial el logro de beneficios en función de los intereses de los clientes, de la comunidad y de la propia cooperativa, esto con el objetivo de incrementar la cantidad, calidad y la rápida comercialización de sus productos; dichos factores se alcanzan mediante la correcta administración de los recursos.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) aprobó la inscripción en el registro D.A.A. N° 2050-82-SNR-13-11-2007 a la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” como una organización dedicada a la compra y comercialización de insumos agrícolas, ubicada en el municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente; además de regir sus operaciones por la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, Código Tributario, Ley de IVA, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Ley de Protección al Consumidor y Código de Trabajo.

La asociación se constituyó el día 30 de mayo del año 2007, obteniendo su personería jurídica hasta el 11 de noviembre del mismo año, dedicándose al acopio de leche y negociando con industrias la venta de la misma; debido al deficiente control de calidad que se aplicaba al producto en el transcurso del tiempo, la asociación fue afectada con la cancelación de contratos generando una disminución en ventas; fue así como en el 2011 diversificaron sus procesos con la implementación de una tienda de insumos ganaderos, la cual fue legalizada en el año 2013 con la inscripción en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, debido a que cumplía con los requisitos que exige dicho ministerio para su funcionamiento, desde entonces hasta la actualidad la asociación ha subsistido con el negocio estando conformada por 74 asociados hasta el año 2018.

En la actualidad con el objetivo de obtener un posicionamiento competitivo en el mercado y diversificar sus productos, han sido beneficiados con un nuevo proyecto que será ejecutado con ayuda de técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual consiste en la adquisición de una planta productora de concentrado para ganado bovino y la venta del mismo; por tanto, para efectos del buen desarrollo de los procesos productivos se estudiaron los factores que limitan el crecimiento y desarrollo óptimo de la asociación por medio de un diagnóstico situacional.

En base a los resultados obtenidos en la fase exploratoria de la investigación se identificó que la organización se encuentra deficiente en los factores que se detallan a continuación:

- No existe planificación a corto, mediano y largo plazo, actualmente los colaboradores ejecutan las operaciones de forma empírica.
- No cuentan con misión y visión que garanticen el empoderamiento de la filosofía empresarial de la asociación.
- Falta de definición de objetivos estratégicos.
- No se han establecido políticas que determinen el actuar de la asociación; la administración desconoce cómo elaborarlas.
- No posee principios y valores en los que se basan sus operaciones.
- Falta de plan estratégico y operativo.
- No cuentan con organigrama, por tanto, no está definida la línea de autoridad de la estructura organizacional.

A partir de las problemáticas antes descritas se establece que la asociación posee ciertos problemas en las áreas de planificación y organización por lo que es necesario reforzar sustancialmente el área administrativa debido a que no se cuenta con una gestión estratégica que genere desde el empoderamiento de los colaboradores hasta el logro de la filosofía empresarial y el establecimiento de lineamientos para la ejecución del trabajo; por tal razón se propone en el presente trabajo de investigación apoyar en el fortalecimiento organizacional a la Asociación Agropecuaria “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.”

1.2. Delimitación del problema.

Para la realización de la presente investigación se consideró la delimitación espacial, temporal y teórica, las cuales se detalla a continuación:

Delimitación espacial.

El estudio se realizó en la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de piedra” de Responsabilidad Limitada, conocida como ASAGALP de R.L., ubicada en avenida 14 de diciembre N° 150, barrio las Flores, municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.

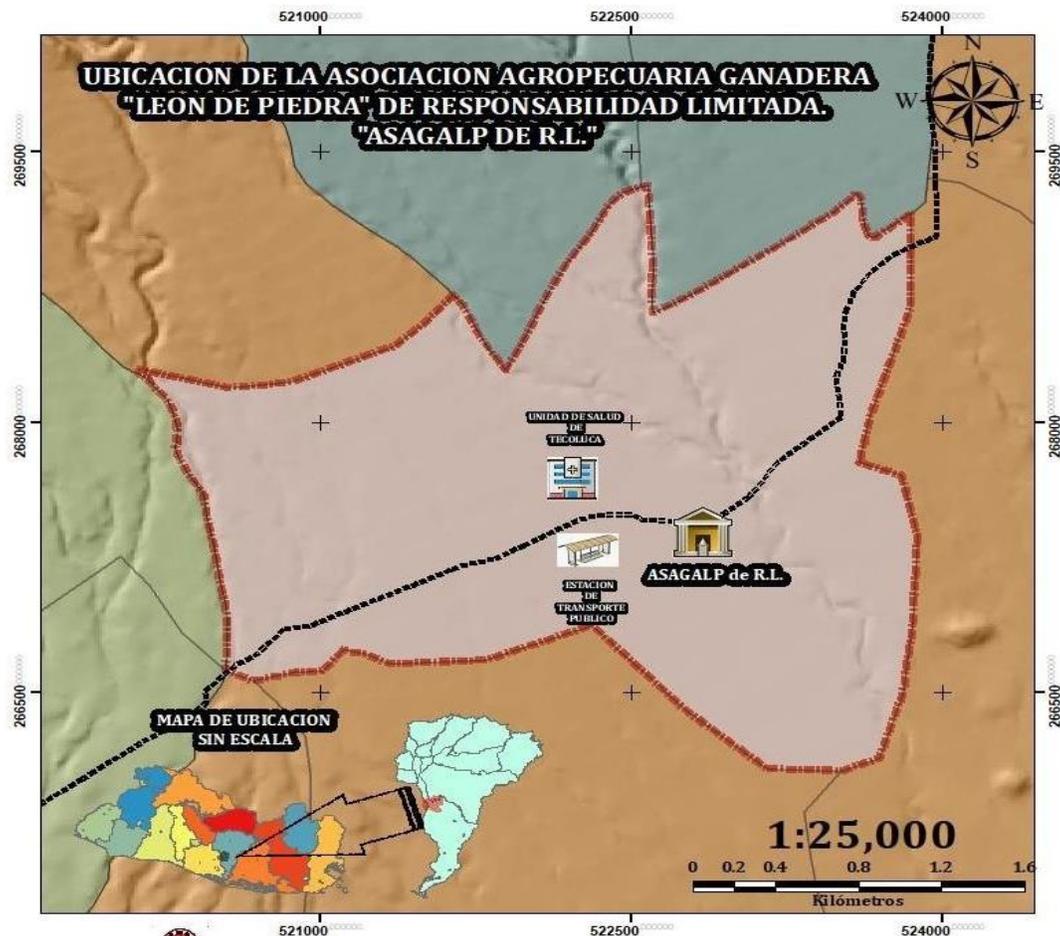


Figura 1: Mapa satelital de la ubicación de ASAGALP de R.L., elaborado por Ing. Agr. Jorge Luis Alas, docente de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral, de la Universidad de El Salvador, junio 2018.

Delimitación temporal.

La investigación se realizó en el periodo comprendido de marzo a diciembre de 2018.

Delimitación teórica.

La información utilizada para el desarrollo de la investigación fue por medio de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias fueron la entrevista, encuesta administradas a los asociados así como las observaciones de los procesos ejecutados en ASAGALP de R.L., las fuentes secundarias fueron las consultas realizadas a libros, revistas, sitios web entre otros documentos que contengan información sobre las fases del proceso administrativo como la planeación y la organización; además de leyes y decretos que regulen el funcionamiento de las asociaciones agropecuarias y el fortalecimiento organizacional de las mismas.

1.3. Formulación del problema.

Para formular el problema, se realizó un diagnóstico situacional a la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.

Mediante el levantamiento de información se encontraron debilidades que afectan el desarrollo óptimo de la asociación las cuales inciden en el crecimiento de la misma, algunas de ellas son:

- No cuentan con planeación a corto, mediano y largo plazo; no cuentan con misión y visión establecida, además de no contar con un reglamento interno de trabajo ni manuales de puestos y funciones.
- No disponen de un organigrama, las actividades se desarrollan de manera empírica, no se ha elaborado ningún tipo de manual.

Partiendo de las debilidades antes mencionadas se plantea la interrogante:

¿Será necesario mejorar la estructura organizativa y el proceso de planeación estratégica de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente para el periodo 2018-2023?

1.4. Justificación del problema.

La constitución de asociaciones productivas agropecuarias en El Salvador se considera una manera de dinamizar la economía de la sociedad en la que se desarrolla, son organizadas por productores que tienen como fin contar con beneficios futuros por medio del trabajo colectivo, entre ellos se destaca la producción agrícola, pecuaria, pesquera, agropecuaria y artesanal; por tal razón se reconoce la importancia de fortalecer la gestión administrativa de las asociaciones.

De acuerdo a los informes proporcionados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería en El Salvador se cuenta con 2,431 asociaciones agropecuarias pertenecientes al sector reformado y no reformado, debido a ello resulta importante impulsar este tipo de organizaciones para asegurar el desarrollo económico sostenible de las comunidades de la zona rural del país pues se dedican a la explotación de los recursos naturales pero para garantizar el óptimo desarrollo de las mismas se requiere de conocimiento del proceso administrativo de parte de quienes las administran.

En el departamento de San Vicente, el municipio de Tecoluca cuenta con el mayor número de asociaciones ganaderas constituidas e inscritas en el departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre ellas ASAGALP de R.L., la cual según los resultados obtenidos del diagnóstico situacional aplicado, cuenta con deficiencias en la implementación del proceso de planeación estratégica pues no se han elaborado planes a corto, mediano y largo plazo, no han definido su estructura organizativa, misión, visión, principios, valores ni filosofía empresarial; es por ello que se toma a bien apoyar el desarrollo de la asociación mediante la elaboración de un plan estratégico abordando la investigación con el título: “Fortalecimiento organizacional de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente para el periodo 2019-2023”, con el objetivo de fortalecer el proceso de planificación y organización e impulsando el desarrollo sostenible de la misma.

El impacto que tiene la investigación es el fortalecimiento a la estructura organizativa de la asociación ASAGALP de R.L., con el objetivo de establecer lineamientos de trabajo y las condiciones idóneas para la toma de decisiones que garanticen el crecimiento, resaltando los

objetivos organizacionales que generan con antelación los recursos que se van a necesitar para operar de manera eficiente; se diseñaron funciones, herramientas y procedimientos de operación que resulten acertados para la organización y mejoren los sistemas de trabajo actuales. Es importante que ASAGALP de R.L., cuente con dichas herramientas para implementarlas en los procesos administrativos y operativos.

Para que ASAGALP de R.L., alcance el desarrollo sostenible, debe de planear el qué hacer de la asociación, pues se considera base del resto de etapas que se deben aplicar en el proceso administrativo, permitiéndoles precisar sus objetivos principales los cuales generan guías claras para la acertada toma de decisiones, disminuyendo la improvisación y generando mejores resultados; además que contribuye a la minimización de costos por medio de la utilización racional de los recursos y sustentándose en los principios de flexibilidad el cual permite que la asociación se acople a nuevas circunstancias y manteniendo el equilibrio entre los factores de tiempo, esfuerzo, costos y beneficios a los que se les debe dar seguimiento constante.

El estudio se enfocó en el desarrollo de las etapas del proceso de administración estratégica para definir el rumbo competitivo de ASAGALP de R.L., a largo plazo.

Para el desarrollo del estudio se contó con la factibilidad de acceso a la información de fuentes primarias, por tanto, facilitó la recolección de información de la entidad, lo que propicio el adecuado análisis de la situación actual, facilitando la generación de propuestas de solución a la problemática encontrada.

Con todo lo antes expuesto se pretendía que la investigación contribuyera al fortalecimiento organizacional de ASAGALP de R.L., mediante la elaboración de planes y la definición de estrategias que contribuyan al posicionamiento de la asociación en el mercado, subsanando la falta de conocimiento en materia administrativa que actualmente poseen los directivos y agregando como factor innovador el establecimiento de la estructura organizacional partiendo de la diversificación de productos que actualmente posee la asociación agropecuaria en estudio.

1.5. Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

Fortalecer la estructura organizativa y el proceso de planeación estratégica, para mejorar el funcionamiento de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente para el periodo 2018-2023.

Objetivos específicos.

- Conocer el funcionamiento administrativo; para la identificación de factores que limiten el desarrollo de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.
- Proponer los manuales administrativos y reglamentos necesarios para el funcionamiento operativo de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.
- Diseñar estrategias para el fortalecimiento organizacional de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.



CAPITULO II

Marco teórico

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
– FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL –

Contenido del capítulo

- Asociaciones agropecuarias.
- ASAGALP de R.L.
- Planeación estratégica
- Organización administrativa



2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Asociaciones Agropecuarias

De acuerdo a los antecedentes de las asociaciones agropecuarias estas surgieron en el marco de la Revolución Industrial, durante el siglo XIX, INSAFOCOOP (2015) como sociedades de ayuda mutua para la defensa de intereses colectivos teniendo como objetivo la adquisición de bienes de consumo o producir los mismos haciéndolos llegar al mercado sin intermediarios y de esa manera maximizar las utilidades de quienes la conforman. Por tanto, se establece, que estas surgieron por las necesidades que generaban los conflictos a nivel político, económico y social de la sociedad en que se desarrollaban.

FUNPROCOOP (2017) establece que en El Salvador la primera organización de personas para la formación de una asociación fue en el período de los años 1930-1969, de acuerdo a los datos proporcionados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, siendo una asociación cooperativa la primera en constituirse como resultado de los conflictos sociales que en 1932 se experimentaba por el levantamiento campesino. Fue hasta el año de 1960 que surgen las cooperativas de producción agropecuaria las cuales se constituyeron bajo los auspicios de la iglesia católica la cual por medio del arzobispado promovía la organización y desarrollo de las cooperativas agropecuarias de pequeños productores agrícolas, que tenían parcelas de tierra propias o en arrendamiento.

Desde el surgimiento hasta la actualidad las asociaciones agropecuarias fueron obteniendo mayor auge y debido a que su funcionamiento depende de la explotación de la tierra, fue necesario regularla, por tal razón en el artículo 105 de la Constitución de la República de El Salvador, se reconoce, fomenta y garantiza el derecho de propiedad privada sobre la tierra rústica, ya sea individual, cooperativa, comunal o en cualquier otra forma asociativa Constitución de la Republica de El Salvador (1983) desde antes de que se le reconociera en la ley primaria, el estado ya se le regulaba por medio de códigos y reformas agrarias.

En la actualidad las asociaciones agropecuarias y ganaderas representan el desarrollo de la economía local, contribuye a la creación de oportunidades para los que conforman la sociedad y la comunidad en que se desarrolla; han sido reguladas desde la Secretaria de

Agricultura en el año de 1911 hasta el ahora Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) según lo establece la historia de dicho ministerio.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias (1980) establece que debido al impacto y desarrollo que las asociaciones agropecuarias tenían en el país, el Estado decretó la Reforma Agraria con el objeto de regular el funcionamiento de dichas asociaciones de personas que se constituye como principales asignatarios de las tierras adquiridas, a las Asociaciones Cooperativas, Asociaciones Comunitarias Campesinas y otras agrupaciones dedicadas directamente a las actividades agropecuarias con base a la cual se crea un departamento para otorgar personería jurídica a las mismas, por ello en la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias se establece crear el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias (Ley Especial de Asociaciones Agropecuaria, 1980) y en el artículo 3 de la misma ley se manda al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG, abrir un Libro de Registro, en el cual se inscribiría el acta de constitución, mediante la cual se otorga la personería jurídica, por medio de Decreto Ejecutivo, en el Ramo de Agricultura y Ganadería.

Como se sabe los principios asociativos de toda entidad juega un papel muy importante, debido a que se consideran reglas o normas universales orientadas a la acción humana, por ende, las asociaciones agropecuarias regulan sus actividades como lo establece la Ley General de Asociaciones Agropecuaria, de conformidad con los siguientes principios fundamentales:

- Libre adhesión y retiro voluntario.
- Control democrático
- Aumento de la producción y productividad para satisfacción de las necesidades de la comunidad.
- Distribución de excedentes entre los asociados por partes iguales, siempre que hubiere pagado su aporte social y cumplido oportunamente con la obligación de trabajar.

- Educación constante.
- Integración cooperativa.

Según el Reglamento Regulator de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, 1982 Las principales actividades de las asociaciones agropecuarias de acuerdo a la Reforma Agraria consisten en:

- Eficiente combinación de los factores de la producción, utilizando para ello racionalmente los recursos físicos y humanos necesarios para obtener óptimos rendimientos en la producción, productividad y rentabilidad.
- Utilizar adecuada, eficiente y en forma tecnificada los bienes de la cooperativa, para satisfacer las necesidades de la comunidad.
- Integrarse a los planes de desarrollo agrario nacional.
- Integrarse a los sistemas de comercialización nacional estableciendo los mecanismos necesarios para tales fines.
- Integrarse a los planes y sistemas de financiamiento nacionales e internacionales, con el objetivo de obtener los recursos necesarios para la ejecución de sus planes y programas productivos y la comercialización de sus productos.
- Hacer el máximo esfuerzo para satisfacer las necesidades básicas de los asociados y de su grupo familiar.
- Obtener un margen razonable de ahorro.
- Establecer nuevos proyectos productivos que contribuyan al desarrollo de la comunidad.
- Participar en los planes y programas de fomento agroindustrial del gobierno.
- Participar y ejecutar permanentemente programas de educación y formación profesional para los miembros de la asociación, sus respectivos grupos familiares y la comunidad.
- Ejecutar todas las demás actividades que se consideren convenientes, para el mejoramiento de la asociación, de los asociados, del grupo familiar de estos y de la comunidad.

El fin último al que se dirige una acción u operación se tiene en consideración como objetivos; sin dejar a un lado el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Por consiguiente, Las actividades de las asociaciones agropecuarias se orientarán a lograr los

siguientes objetivos, los cuales son establecidos con base a la última reforma del Reglamento Regulator de los Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias:

- La participación activa de sus miembros.
- Mejorar el nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad mediante el trabajo colectivo, armónico y técnico.
- Capacitar asociativa, cultural y profesionalmente a los miembros de la cooperativa, a sus respectivos grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político.
- Trabajar en forma conjunta las tierras asignadas de manera que todos los asociados participen en la dirección administrativa, ejecución y evaluación de sus programas.
- Integrarse y colaborar en los planes y programas de desarrollo económico y social del gobierno central de tal manera que la cooperativa sea un ejemplo dinámico y orientador del desarrollo nacional.

En cuanto a los aspectos generales de las asociaciones agropecuarias en El Salvador, se incluyen los conocimientos básicos referentes a las asociaciones agropecuarias, los cuales contribuirán al desarrollo de la investigación.

Según el Reglamento Regulator de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias (1982) las asociaciones son personas jurídicas de derecho privado y de interés social. En su denominación deberán llevar al principio el nombre genérico de: “COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA” y al final se le agregara “De Responsabilidad Limitada”, de esta misma regulación surgen las asociaciones agropecuarias registradas en el Ministerio de Agricultura y Ganadería variando únicamente en su inscripción el nombre de cooperativa.

Todas aquellas iniciativas de grupos de personas para constituirse como asociaciones y cooperativas, según fuere el caso, son atendidas en el MAG o INSAFOCOOP, dependiendo a la actividad o rubro que desean incursionar; las que se quieran dedicar al rubro agropecuario en cualquiera de sus cadenas productivas son inscritas en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG; el resto como las de crédito y consumo, de comercialización y todas aquellas que no estén relacionadas con el rubro agropecuario son inscrita con personería

jurídica de cooperativa en INSAFOCOOP y tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de sus asociados y presentan las siguientes características fundamentales:

- Los asociados tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso como el retiro es voluntario.
- Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus asociados, a prorrata de aquéllas.
- Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas.

Los tipos de asociaciones constituidas en El Salvador, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Asociaciones Cooperativas estas se clasifican como:

- Cooperativas de producción;
- Cooperativas de vivienda;
- Cooperativas de servicios.

Las asociaciones Cooperativas de Producción, son integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, con la posibilidad de ser, entre otras de los siguientes tipos:

- Producción Agrícola;
- Producción Pecuaria;
- Producción Pesquera;
- Producción Agropecuaria;
- Producción Artesanal;
- Producción Industrial o Agro-Industrial.

Las asociaciones cooperativas de vivienda, Son las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y esfuerzo propio

Las asociaciones de servicios, son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

En el país se han experimentado diferentes acontecimientos en la economía que ha afectado el desarrollo de las asociaciones agropecuarias de manera directa, como lo es el cambio de la moneda (dolarización) que limitó la manera de hacer negocios al momento de importar o

exportar los productos debido a una ligera desvaluación que sufrió la moneda nacional (el colón); la privatización de la banca, la cual provocó una caída en el otorgamiento de crédito para los agricultores, pues el enfoque de la intermediación financiera fue en los comercios debido a que se reduce el riesgo de impagos por pérdidas en las cosechas (informe de la situación económica en El Salvador BCR, 2017).

De acuerdo a los informes emitidos por el Banco Central de Reserva en los últimos cinco años, las asociaciones agropecuarias y demás entidades dedicadas a la producción agrícola, no alcanzan a atender el total de la demanda local, por ello los significativos índices de importaciones.

Son diferentes factores los que han afectado en funcionamiento de las asociaciones agropecuarias en El Salvador; muchas de ellas, las que no se pudieron adaptar a su entorno social y económico, ha pasado a ser iniciativas legalmente mismas que operativamente no funcionan.

A lo largo de la historia del MAG, se han ejecutado diferentes programas de apoyo al sector agropecuario tanto para productores individuales como grupos asociativos, sin embargo como se explica que la mayoría de apoyos al sector, no ha tenido los resultados esperados pues gran parte de ellas se encuentran en estado inactivo (www.mag.gob.sv).

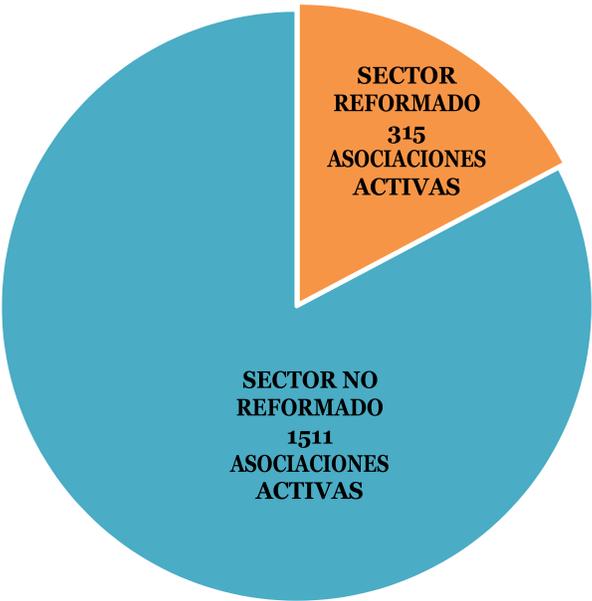


Figura 2: Asociaciones agropecuarias ganaderas activas del sector reformado en El Salvador.

En El Salvador hasta el año 2018 se cuenta con un total de 404 asociaciones agropecuarias ganaderas inscritas en el libro del sector reformado del Ministerio de Agricultura y Ganadería las cuales 315 se encuentran activas mientras que el resto están inactivas a la fecha; en el sector no reformado se cuenta con 2,071 asociaciones, conformándose ese número por 1,511 asociaciones activas, 4 con estado pendiente de activación y 556 inactivas.

De acuerdo a la lista de asociaciones agropecuarias del sector reformado del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG, la concentración de asociaciones activas por departamento se encuentra distribuidas.

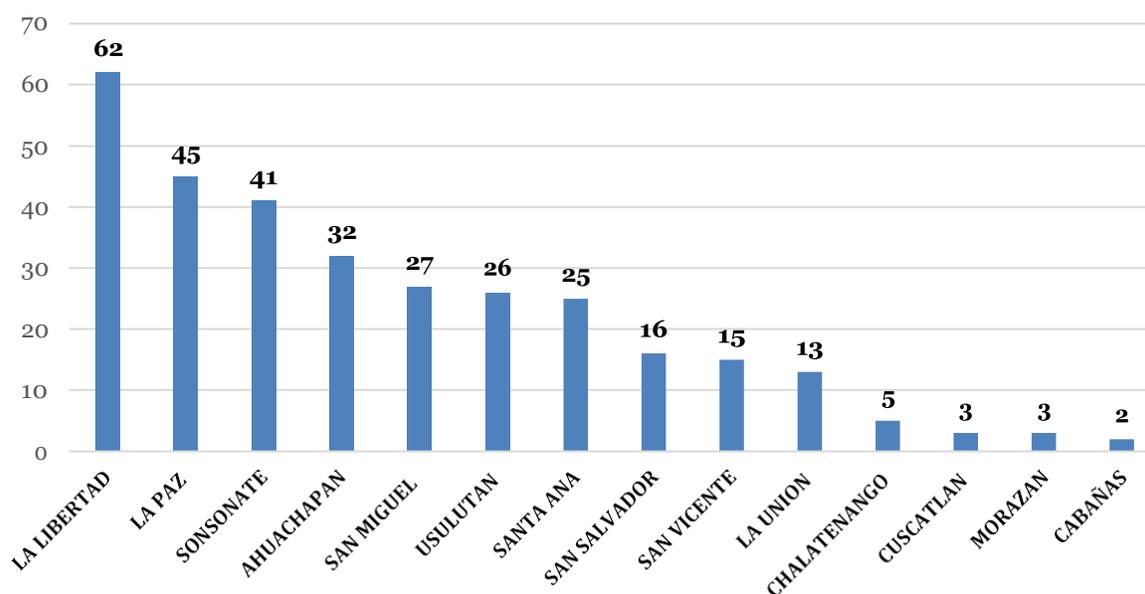


Figura 3: Distribución de las asociaciones agropecuarias ganaderas activas del sector reformado en El Salvador.

Del total de asociaciones agropecuarias en El Salvador los departamentos que poseen una concentración mayor de asociaciones agropecuarias del país son:

Tabla 1. Departamentos de El Salvador con mayor concentración de asociaciones agropecuarias.

Departamento	Nº de asociaciones
La Libertad	62
La Paz	45
Sonsonate	41
Ahuachapán	32
Total	180

Los departamentos detallados presentan mayor estabilidad de los suelos lo que les ha caracterizado en el país como zonas agrícolas de cultivo intensivo, según informes anuales del MAG alojados en la página web.

Por tanto, resulta importante impulsar el desarrollo de dichas asociaciones en los demás departamentos, y en éste caso en el de San Vicente, el cual en la actualidad cuenta con 14 asociaciones agrícolas ganaderas distribuidas en cuatro de sus municipios como lo muestra la figura 4.

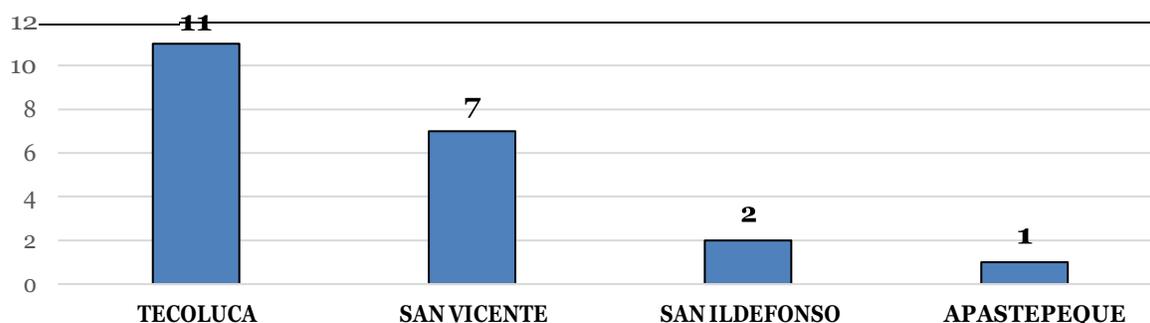


Figura 4: Asociaciones Agropecuarias Ganaderas en el departamento de San Vicente.

En el departamento de San Vicente el municipio con mayor desarrollo en el sector agropecuario, en cuanto a la constitución de asociaciones es el de Tecoluca, debido a la fertilidad de la tierra y la organización de sus comunidades (Informe anual alcaldía de Tecoluca, 2016); entre ellas se encuentra la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, la cual se ha desarrollado desde año 2007 y ha contribuido en el fortalecimiento de la economía local, mediante la generación de empleo y oportunidades a quienes la conforman.

2.2 Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de R.L.

Antecedentes de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de R.L.

Tabla 2. Datos de la asociación agropecuaria ganadera ASAGALP de R.L.

Razón Social	Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.”
Abreviatura	“ASAGALP de R.L.”.
Actividad económica	Compra y venta de fertilizantes e insumos agrícolas.
Fecha de constitución	30/05/2007
Dirección	Avenida 14 de diciembre N° 150, barrio las Flores, municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.
Teléfono	71715312
Presidente	Santos Margarito Escobar
N° de empleados	1
N° de asociados	74

Elaboración propia con información proporcionada por el presidente de la asociación, julio de 2018.

ASAGALP de R.L., se constituye un 30 de mayo de 2007 y obtiene su personería jurídica el 11 de noviembre de ese mismo año desarrollándose como un centro de acopio de leche y funcionando como un intermediario para proveer leche a empresas de lácteos ya establecidas en el país. En el año 2011 se implementa una tienda para la comercialización de insumos agrícolas y se legaliza hasta el año 2013, inscribiéndose en el Ministerio de Agricultura debido que cumplía con los requisitos.

Actualmente cuenta con un empleado permanente debido a que sus niveles de venta de leche son bajos por la falta de cumplimiento a los estándares de calidad que exigía el mercado lo que provocó la cancelación de contratos de los clientes.

En cuanto a la situación actual de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de R.L., ésta tiene como objetivo primordial trabajar para el bienestar de sus asociados, implementando buenas prácticas de ganadería, buscando la mejora de la comunidad, el desarrollo económico y la generación de oportunidades; actualmente se encuentra integrada por 74 asociados, de los cuales 3 son mujeres lo que equivale al 4% del total que la integran. El nivel de alcance que ha tenido desde su constitución ha logrado aumentar la incorporación de nuevos asociados, generando un aumento en la participación patrimonial, gestionando la diversificación de sus procesos productivos mediante la eficiente administración financiera de la asociación.

ASAGALP de R.L., desde el año 2016 es beneficiaria del programa Amanecer Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería, por ello para el presente año se pretenden diversificar sus procesos por medio de la producción de concentrado para ganado bovino, debido a que ha sido beneficiada con una planta productora de concentrado, por lo que es necesario prepararse administrativa, operativa, y técnicamente para iniciar la producción y comercialización del mismo.

Debido a las limitantes que ha tenido la asociación, su incidencia en el mercado ha disminuido y de acuerdo a los resultados obtenidos de un diagnóstico de la situación actual realizado, se identificaron dos áreas deficientes, las cuales se detallan a continuación:

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • No poseen planeación estratégica • No cuentan con misión y visión. • No han establecido objetivos estratégicos, políticas, principios y valores organizativos. • No cuentan con planes estratégicos ni operativos para el presente año. • No cuentan con presupuestos anuales. • No establecen metas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con organigrama. • No poseen un plan de trabajo por áreas, en el que haga una distribución del trabajo. • No ha definido la línea de autoridad por jerarquía. • No programan las actividades operativas de la asociación.

Figura 5: Detalle de deficiencias en ASAGALP de R.L.

Las deficiencias antes presentadas son justificadas por las debilidades que tiene la asociación a nivel administrativo, pues no cuenta con una estructura organizativa definida, así mismo los miembros del cuerpo directivo poseen poco conocimiento del entorno competitivo empresarial en el que se desarrollan, además de factores como la delincuencia que afectan la manera de hacer negocios.

Es importante para garantizar el buen desarrollo y crecimiento de una asociación, establecer la manera de desarrollar los procesos, el tiempo de ejecución y definir los objetivos en que se basan las operaciones de la entidad, para lograr lo antes mencionado se debe hacer una correcta aplicación de la planeación estratégica.

En el caso particular de ASAGALP de R.L., debido a que se encuentran en proceso de implementar nuevos productos, los cuales requieren de un proceso productivo diferente, es sustancial una planificación que garantice el logro de objetivos y metas, llegando a la estandarización de procesos y definiendo el rumbo a seguir para la organización.

2.3 Planeación estratégica.

Los aspectos teóricos y conceptuales de la planeación estratégica y organización, parten desde la época de los egipcios en el año 1300 a.C., le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, y para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, pues en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una

adecuada administración pública; la construcción de la Gran Muralla China es una evidencia palpable de planeación, organización y control; luego la iglesia católica Romana, es la que ha demostrada mayor eficiencia en la práctica de la organización formal, al plantear claros sus objetivos, estructura organizacional así como la aplicación de técnicas administrativas. Koontz y Odonnell (2000) Posteriormente destacan otras contribuciones contemporáneas y especializadas que abarcan áreas de las ciencias de la conducta, como los postulados de Frank y Lilian Gilbreth. Gantt, ingeniero mecánico, conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes y un mejor control administrativo, destaco la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo, lo que le condujo al diseño y puesta en práctica de la famosa grafica de Gantt que mucha utilidad ha brindado para la programación de actividades.

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980. Ansoff y Hayes (2003) afirman que “La planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización”.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. Los ambientes tan cambiantes de los últimos años han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías, empresas e instituciones de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación uno de ellos, la administración estratégica.

La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integrar la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993) comenta que “Existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja” (p. 63).

La planificación estratégica según el autor Porter (2009) es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado; mientras que los autores Porto y Gardey (2008) afirman que “La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas”.

David. F (2003) afirma que “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa” (p.5)

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos propuestos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa, incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas y posicionarse en el mercado competitivo.

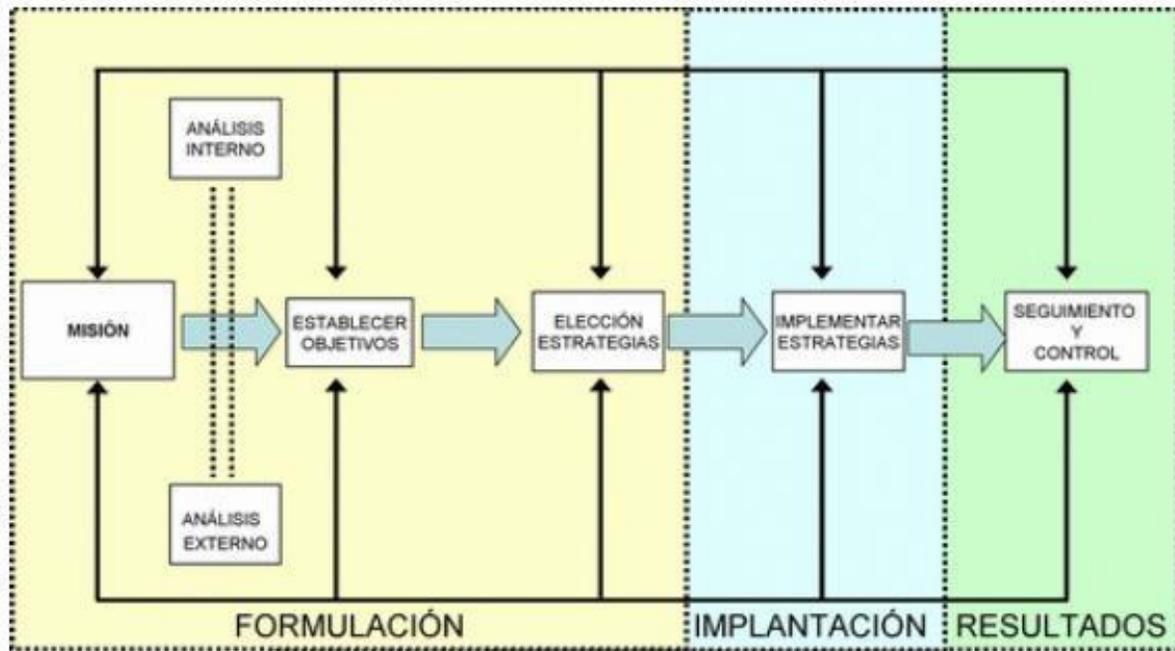


Figura 6: Proceso de la planeación estratégica, según el libro de conceptos de la planeación estratégica de Fred David

Ninguna organización puede alcanzar el éxito si no tiene una planeación competente; es ella quien permite alcanzar las metas de las organizaciones, ya sean económicas, políticas o sociales, poniendo las aptitudes y energías humanas hacia una acción efectiva.

La planeación imparte eficacia a los esfuerzos humanos, a través del logro de las metas oportunamente y eficiencia reduciendo en lo posible la utilización de los recursos, es decir, con los menores costos y gastos posibles.

Es necesario la inclusión de la planeación dentro del conjunto de esfuerzos para lograr un mejoramiento real en los niveles de vida de la población vinculada a la producción agropecuaria; una planificación acorde a las necesidades globales de la economía y una eficiente utilización de los recursos productivos.

La producción agropecuaria del país, se compone de la suma de producciones individuales de las diferentes unidades ubicadas a lo largo de la geografía nacional. El progreso del sector depende mucho de la administración eficiente que tenga cada una de las asociaciones que lo integra, sin importar su extensión, su volumen de producción o lo sencillo de su organización. El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia

incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (David, 2003).

El papel que desempeña la administración en el proceso de la planeación estratégica es determinante para el logro de los objetivos cumpliendo las cinco etapas del proceso de administración los cuales son la planeación, organización, dirección, ejecución y control.

Así como se ha establecido anteriormente para la elaboración de planes resulta necesario tener conocimiento de la situación en la que se encuentra la asociación, por ello el primer elemento que se debe considerar es el análisis a nivel interno y externo de la entidad, como se detallan a continuación.

- Análisis del entorno: es el estudio de las tendencias que pueden ser controladas por la empresa y tienen un efecto en el aspecto político y socioeconómico de la organización, el análisis del entorno identifica las oportunidades de la empresa y futuras amenazas datos importantes que proporcionan la base para que una empresa tome las mejores decisiones para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Una de las técnicas muy útiles para analizar el entorno de la asociación es la conocida como Análisis PESTE, en ésta se identifican los cambios que sufre el medio en el que se desarrolla la entidad, como los factores político, económico, social, tecnológico y el entorno competitivo en el que participa.

- Factor Político: este factor establece los procesos políticos y la legislación en sí que afectan de manera directa e indirectamente el desarrollo óptimo de la asociación en el país
- Factor económico: se identifican las condiciones macroeconómicas en las que opera la asociación, considerando el crecimiento del producto interno bruto el comportamiento de la inflación y la tasa de desempleo promedio del país
- Factor social: evaluar los elementos que afectan o benefician la manera de hacer negocios para la entidad; como lo son los índices de delincuencia, el crecimiento de la población del país, departamento y municipio en el operan.

- Factor tecnológico: analizar los avances tecnológicos que beneficiarían los procesos productivos que se desarrollan en la organización, que contribuyan a la creación de valor.
- Entorno competitivo: éste análisis consiste en identificar la estructura de mercado en el que se compete, para ello se evalúan factores como la participación en el mercado que tiene la asociación en relación a las demás que poseen el mismo giro, se identifica la competencia directa e indirecta y se establece la presencia a nivel geográfico con el que se cuenta.

El análisis a nivel interno de las asociaciones se realiza con el objetivo de obtener un diagnóstico de la situación actual de la entidad, identificando los factores que inciden en el éxito de la entidad y basándose en ello definir la estrategia a implementar.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa: implica el análisis de los recursos y el desempeño con que cuenta la empresa que sirven como propulsor de la organización y que fuerzas restrictivas impiden el logro de los objetivos de la compañía.

Una de las técnicas más básicas y sustanciales en el análisis a nivel interno de las organizaciones es el análisis FODA, la cual consiste en determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la asociación; siendo las fortalezas (ventajas competitivas) y debilidades (deficiencias) como elementos propios de la organización y las oportunidades (lo que puede llegar a ser la asociación) y amenazas (lo que puede afectar a la entidad) factores externos que afectan de manera directa a la asociación.

Un componente importante en el proceso de la planeación estratégica es el establecimiento de los valores estratégicos debido a las ideologías empresariales con las que cada uno de los colaboradores actúa en el desarrollo de sus funciones enfocándose en el éxito de la organización por medio de la creación de valor.

Los valores son parte de la filosofía empresarial de la entidad, estos son la credibilidad para el cliente, por tanto, es necesario al momento de establecerlos considerar la percepción del cliente, trabajadores, asociados y directivos de la organización.

A nivel organizativo los valores estratégicos permiten el desarrollo de los núcleos de trabajo definiendo lo que es y lo que se quiere lograr a futuro mediante el cumplimiento de creencias y reglas que regulen constantemente la gestión de la organización, por tanto, son un soporte de la cultura organizacional.

La misión de la entidad refleja el papel que se desempeña en el mercado, definiendo sus ventajas competitivas y valores con los que desarrollan sus procesos.

La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. (David, 2003).

En las asociaciones agropecuarias ganaderas la misión debe ser enfocada en la oferta de productos de calidad desde su producción, hasta la comercialización del mismo.

La visión estratégica empresarial al igual que los valores estratégicos y la misión constituyen la filosofía empresarial de las organizaciones, en el caso de la elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión (David, 2003).

Es importante a momento de establecerla que tenga afinidad a la estrategia establecida, debido a que debe estar en sintonía con el desarrollo de los planes en cuanto a las capacidades que se pretenden desarrollar a largo plazo.

Asimismo los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control; Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros(David, 2003), para la formulación y evaluación de los objetivos es necesario considerar diferentes metodologías entre ellas se encuentran los criterios SMART.



Figura 7: Metodología para la formulación de objetivos.

La idea es proporcionar la mayor cantidad de información posible para el cumplimiento de los mismos, considerando un parámetro de medida como porcentaje, número cantidades exactas, dependiendo del tipo de organización, aprovechando al máximo todos los recursos con los que cuenta la entidad y cuidando que el logro de los mismo sea en el periodo correspondiente.

En cuanto a la estrategia empresarial esta es la forma de desarrollar todos los procesos productivos dentro de la organización, su importancia radica en la manera propia de cada organización para competir ante la competencia debido a que anticipa los recursos y la toma decisiones para cualquier escenario al que deban enfrentarse.

En la etapa de la planeación cuando se formulan los fines de los procesos desarrollados en la entidad, se les denominan objetivos; se debe establecer el medio para lograrlos a los que se le determina como estrategia; como se llegará al crecimiento proyectado, a la creación de valor para satisfacer las necesidades del cliente y a las respuestas que se tendrán ante las situaciones que se enfrenten en el mercado.

Para el cumplimiento de la estrategia se deben definir los elementos dentro de la organización a los que se impulsaran para dar valor agregado a los productos y desarrollando a nivel organizacional capacidades superiores para competir en el mercado, tal como lo establece los

autores Stoner y Wankel (1996) quienes definen la estrategia como “La Estrategia crea una dirección para la organización en base a sus diversos objetivos y orienta la movilización de recursos, empleados para mover a la organización hacia estos objetivos” por ello su formulación requiere del análisis de las oportunidades que proporciona el medio en el que se desarrollan, las fortalezas y debilidades con las que cuenta a nivel interno, de la filosofía empresarial y las expectativas del nicho de mercado al que atienden.

En el sector rural la organización de los individuos que la conforman en la constitución de asociaciones parte desde la respuesta de las preguntas ¿por qué debemos organizarnos?, ¿qué beneficios obtendremos?, ¿en qué medida funcionará la asociación?, en ese sentido la mayor deficiencia a la que se enfrentan es en el vacío de conocimiento en cuanto a la estandarización de los procesos la falta de criterio para impulsar el negocio en el mercado; la planeación estratégica tiene la misma aplicabilidad en una asociación agropecuaria como en otras empresas; en ese sentido resulta necesario analizar las brechas que los limitan entre los propósitos y la realidad para la obtención de recursos.

Hofer, Andrew y Ostertag (2002) plantean el proceso de planeación estratégica en comunidades rurales de la siguiente manera:

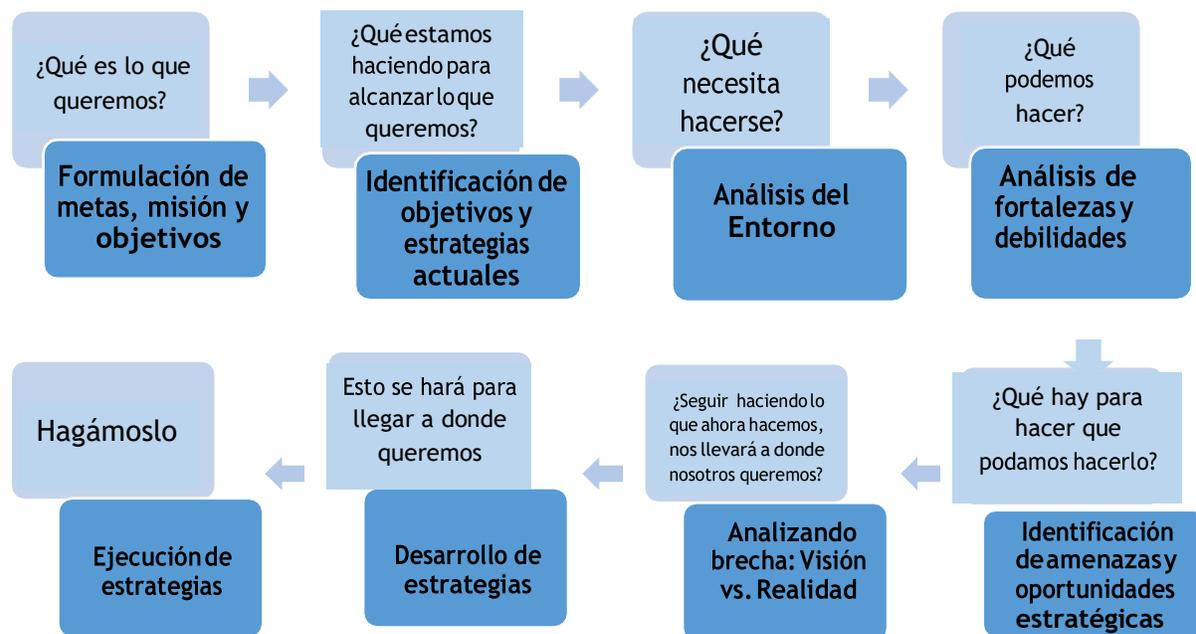


Figura 8: Proceso de planeación estratégica en una empresa rural, recuperado de Hofer, Andrew y Ostertag, año 2002,

Al igual que el proceso aplicado en las entidades en general las asociaciones deben hacer una evaluación de la participación que tienen en el mercado sus productos o unidades estratégicas de negocio ir a la identificación de la estrategia a seguir; por ejemplo, Ansoff plantea La matriz Producto – Mercado de Crecimiento la cual fue creada en 1957 y establece la estrategia en base a la situación actual de la organización. A continuación, se detalla en la figura 9



Figura 9: Estrategias según la situación de la empresa, del autor H. Igor Ansoff, libro de estrategias de diversificación página 113-124.

Detalle de estrategias:

Penetración de mercados.

- a) Incrementar ventas, sin cambiar el producto.

Desarrollo de productos.

- b) Productos nuevos/modificados.
- c) Mismos mercados.
- d) Productos y empaques mejorados, marcas.

Desarrollo de mercado.

- e) Identificar nuevos segmentos de los mercados, nuevas localidades, clientes y usos sin cambiar el producto.

Diversificación.

- f) Nuevos productos, nuevos mercados.

Las asociaciones agropecuarias cuentan con los recursos necesarios para impulsar a nivel de mercados nacionales e internacionales (exportación) de sus productos y desarrollarse competitivamente ante la competencia, atendiendo nuevos nichos de mercado y diversificando sus productos.

La organización se considera que es un elemento sustancial en la planeación estratégica de cualquier empresa debido a que es una “Categorización jerárquica de unidades administrativas y personas, con diferentes funciones, responsabilidades e interrelaciones, que se estiman necesarias; para alcanzar metas y objetivos comunes en un período determinado” (Serrano, 2011, p.143). De esa manera se establecen redes de comunicación interna para los grupos de trabajo dentro de las mismas; otorgando autoridad a cada jefatura por medio del establecimiento de organigramas y manuales administrativos.

La función que cumplen los manuales administrativos dentro de las organizaciones son los lineamientos de cómo hacer el trabajo de manera correcta, pues son centros de información que contienen las normativas a aplicar para la ejecución de los procesos.

Existen diferentes tipos de manuales administrativos los cuales dependen del tipo de organización; los más principales son:

- a) De organización: se considera fundamental porque en él se detallan todas las áreas de la entidad.
- b) De procedimientos: en él se establecen todas las acciones que el personal debe ejecutar para contribuir al desarrollo de los procesos que general valor al negocio.
- c) De puestos: se estipulan todas las responsabilidades que cuenta cada colaborador en la organización.
- d) De personas: se establecen los procesos que se deben cumplir en cuanto al reclutamiento, inducción, y capacitación al nuevo colaborador y seguimiento de formación al empleado permanente.

Importancia de la planeación en las asociaciones agropecuarias de El Salvador, según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2016) el sector agropecuario fue el más dinámico en el crecimiento de la economía, eso tiene que ver con la reactivación de todos los sectores del país. La ganadería ha tenido un desempeño importante, al grado de ser el tercer renglón de la economía que ha utilizado el crédito en la banca nacional para invertir en el desarrollo de la actividad ganadera en el país.

La actividad agropecuaria de acuerdo a lo establecido a los informes anuales del Ministerio de Agricultura ha tenido un mayor desarrollo que el de otros sectores de la economía

nacional. Hoy en día, en la búsqueda del aumento de la autonomía del abastecimiento alimenticio, cobra una gran importancia el desarrollo del sector agrícola.

Las asociaciones agropecuarias están conformadas por los recursos naturales, humanos y de capital con los que cuenta y los factores tanto externos como internos que condicionan la producción. La planeación agropecuaria juega un papel muy importante en el control de los factores internos a través de la aplicación de un conjunto de principios, normas y técnicas para mejorar el uso de los recursos.

El hombre, como ser social, busca interrelacionarse con otros individuos en todos los aspectos de su vida, tanto las condiciones ecológicas como las mismas interacciones del ser humano lo obligan a agruparse para lograr ciertos fines que ninguna persona por si sola puede lograr.

La humanidad ha llegado a su progreso actual a base del esfuerzo conjunto y la concurrencia de voluntades, pero estos esfuerzos deben ser sistematizados para que cada persona conozca sus obligaciones dentro de ese esfuerzo colectivo, evitando discordias, conciliando las vocaciones e intereses de las personas con su tipo de trabajo para poder alcanzar los objetivos del conjunto.

La planeación es un proceso necesario a cualquier esfuerzo colectivo, sea público o privado, civil o militar, religioso, político, social. Solo varia la organización de los esfuerzos y la planeación se adapta a cada entidad.

Son numerosos los conceptos sobre planificación de autores conocidos; Robbins y Coulter (2005) refieren que “la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.

2.4 Organización administrativa.

La organización en las asociaciones agropecuarias, se considera parte del proceso de la planeación estratégica como una estructuración de la línea de mando para la ejecución del trabajo en equipo, en el que se le delega a cada colaborador sus responsabilidades y la función que desarrolla de la empresa para el logro de objetivos; por tanto, en las asociaciones agropecuarias ganaderas el logro de la organización requiere de la administración el

conocimiento y criterio técnico de los procesos productivos que se ejecutan dentro de la misma para establecer una planeación que garantice la creación de valor en sus productos.

Para lograr los objetivos y metas establecidos en la planificación es necesario cumplir ocho principios básicos de la organización, los cuales son:

- a) Departamentalización o llamada también división de trabajo: este principio dice que cuanto más se divide el trabajo, y se destina a un trabajador a cierta actividad más limitada y concreta; se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
- b) Jerarquización o jerarquía: se refiere a que debe existir una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores.
- c) Unidad de mando: este principio de organización sostiene que para cada función debe existir un solo jefe. Un trabajador no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.
- d) Delegación de autoridad y responsabilidad: este principio establece que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente. La delegación es la facultad y responsabilidad que se transfiere a un trabajador para tomar decisiones.
- e) Tramo o radio de control: se refiere al número de trabajadores o secciones que deben depender directamente de un jefe; debido a que las capacidades de todo gerente son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir las actividades encomendadas.
- f) Centralización y descentralización: una empresa es centralizada cuando la autoridad está concentrada en un solo punto; y es descentralizada cuando, la autoridad está repartida en varios puntos.
- g) Principio de excepción: la autoridad superior de una empresa solo debe decidir en aquellos casos que salen de lo común.
- h) Comunicación: proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos. (Serrano, 2011, p.143).

Para la implementación de dichos principios es necesario que la administración de la asociación establezca una organización formal, mediante la gestión estratégica con la elaboración de planes en los que defina, misión, visión, objetivos y lineamientos que cada colaborador deba seguir para lograr el desarrollo óptimo.

Las entidades que prestan apoyo a las asociaciones agropecuarias cuentan con metodologías propia de trabajo, con personal especializado y recursos financieros; pero para las asociaciones beneficiarias de los programas de apoyo estos se convierten en recursos temporales; por tal razón, los proyectos de desarrollo rural se implementan con gran capacidad creativa, respondiendo a las expectativas organizacionales de los ejecutores, pero debido a la falta de capacitación continua de todos los colaboradores y el conocimiento organizacional limita el seguimiento llevándoles al fracaso y afectando el desarrollo óptimo de toda la asociación.

Es por ello que para fortalecer las asociaciones agropecuarias necesitan obtener un amplio conocimiento de la situación actual de la asociación a nivel administrativo a fin de hacer propuestas acordes a la realidad de las mismas para alcanzar la adecuada integración de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos.

2.5. Organización en el sistema cooperativo.

Las organizaciones son por su propia naturaleza sistemas cooperativos, no pueden dejar de serlo como sistemas sociales denominados así: “organizaciones” y los elementos mínimos requeridos para que exista una organización son: la finalidad, la estructura social y, el propósito común como bienestar, junto a la voluntad y las relaciones (Chester 1966).

La conceptualización de la función del ejecutivo como elemento dirigente, “líderes” que han de tomar decisiones precisas y claves como contribución e incentivo para cada miembro y la del sistema organizativo formal, es definición que sobre organización refiere Chester; precedido por una teoría eminentemente racionalista y, la realidad conductista científicista que lo avalan con experimentos, matemáticas, estadísticas, psicología, y biología, entre otras que le permiten proveer una teoría comprensiva del comportamiento cooperativo en sistemas organizados.

Tal comprensión de comportamiento cooperativo, cuyo origen está basado en la necesidad de un individuo determinado, no solamente para sí mismo, en sí, y para sí; sino en conjunción clara, y diáfana sintonía psicolingüística con sus demás, y las necesarias relaciones del conjunto humano, otras personas pertenecientes a la oportunidad o momento adecuado, equivalente al exterior como contexto inevitable al que pertenece.

El sistema cooperativo es así, un entramado juego de figuras con sus respectivos modos en categóricas subsumidas en una teoría, con ciencia lógica, que le confieren de un rigor científico académico, analítico social, coherente, con sus respectivas técnicas metodológicas propias.

La cooperación se inicia originalmente cuando el individuo necesita de otros, además por filosofía antropológica, el humano es gregario, necesita de los demás tarde o temprano; para su socialización, pero; a manera eficaz C. Barnard nos ofrece su teoría de sistema cooperativo como: una organización altamente productiva; incorporada a la adecuación, que el orden de las ideas y, el orden de las cosas, debe ser el mismo para la mejor comprensión del todo.

Es en los individuos donde se logra un mejor enfoque en el cambio, no solo de perspectivas personales sino, en el mejor desempeño por equipos que cooperan en colectivos, el reconducido cambio hacia un sistema; constituido por elementos de una organicidad con ética, virtudes, ciencia, talentos, academia, oficios, artes, intereses y experiencia.

Son sistemas organizacionales ficticios, improductivos, viciados, mayor o menormente por las pasiones de turno, virtuosos o no, son caos, burocracia de afecciones; de tipo psicológico, biológico, social, y endémicos que tienen que ser atendidos oportunamente con la tesis, vacuna de Barnard, I. para su eficiencia verdadera y perdurable en beneficio de la cooperación.

Es por ello, que la cooperación como unidad intrínseca debe ser ajustada en el conocimiento del sistema implícito, como organización real productiva y eficiente; con una siempre creciente voluntad de cohesión funcional de sus individuos y materiales emparentados con la consistente filosofía productiva que les anima; también a través de la clara comprensión de

todo los factores extrínsecos que puedan materializar el debido éxito.

Y esto es garantía de trascendencia, de perpetuidad de los sistemas organizacionales involucrados; ya que la sustentabilidad de los mismos estará en oposición, pero con la permanente dialéctica, es decir comunicada, proyectada en la dinámica misma del sistema operativo.

Esa es la garantía de perpetuidad, el dialogo, la palabra acertada. El discurso, no entre contrarios, sino en oposición, es decir, el término medio aristotélico.

Se justifican tales lineamientos estratégicos, tácticas o políticas por llamarlas así, ya que en actuales contextos “organizacionales cooperativos” hacia la productividad económica y eficiencia, el correlato que le antecede es de ineficacias por ignorancia y, falta de carácter en la voluntad de las funciones del ejecutivo, derivando en un desorden en todos sus constituyentes.

El núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas entre dos o más personas, con el adoctrinamiento como una función esencial y eficaz, en la dirección de las funciones de los elementos dirigentes, justificando así con ello, que las cúpulas manden, dada la previa aceptación de los de abajo y los de arriba, en reconocimiento de su méritos, conocimiento, capacidad y decisiones acertadas, por ello hay autoridad del mando. La categoría es Aristotélica, sus figuras son las distintas organizaciones implícitas en todo el entramado categorial de sistemas que le confieren unicidad lógica y coherente, conformando un todo, llamado la unidad y su discurso, la organización como sistema en sí, formal y donde las personas y el resto del mundo, es decir, las cosas, objetos y otras criaturas son estimadas, valoradas ciertamente, con la figura lógica de categoría: en su tipo; especie; individuo, humano, con sus géneros, respectivos; masculino y femenino, dado su antropológico desarrollo evolutivo devenido en capacidad de la aprehensión, y asimilación del conocimiento, del interés en vivir, de la cooperación, información, del interés por el conocimiento, la verdad y constitutivo de valores éticos que le confieren una determinada moral.

Debido a una determinada ética de comportamiento será aceptada, o no, dependiendo de la oportunidad adecuada, del contexto civilización o sistema, donde nos encontremos. La definición de una “organicidad”, como estructura organizacional cooperativo formal, merece entenderse por sí misma como un sistema, de red complejo dentro de otros sistemas donde el vínculo es la comunicación, hecha discurso, de todos los factores inherentes, cohesionados por lógica necesidad de ser unidad en sí y para sí, en los elementos que de ella participan.

La importancia reside en el hecho mismo de que, como sistema se interrelaciona en adecuación proporcional con sus contiguos semejantes, combinando y permutando lo psicológico, lo físico, lo biológico, en relación sistemáticamente específica; a la relación de razón, de cooperación hacia un fin misionalmente definido; clara y evidentemente conocido por todos, incluso por su público externo.



CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 – FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL –

Contenido del capítulo

- Metodología de la investigación.
- Fuentes de información.
- Población o universo de la investigación.
- Unidades de investigación.
- técnicas de investigación.
- Procesamiento de información.
- Presentación de información.
- Análisis de información.

3. METODOLOGÍA.

3.1. Metodología de la investigación.

La metodología de la investigación orienta el enfoque de la investigación, la forma en la que se recolectará la información, el análisis y clasificación de los datos; con el objetivo de que los resultados tengan validez y cumplan con los estándares de exigencia del método científico.

Para realizar la investigación se partió con la elaboración de un diagnóstico situacional, mediante una investigación exploratoria en ASAGALP de R.L., en la cual se identificaron deficiencia a nivel administrativo en la planeación y organización, lo que propicio la identificación de título de investigación.

Para el desarrollo de la investigación se proyectó la aplicación del método de investigación operativo, debido a la identificación de un problema y mediante el proceso investigativo pretende dar una solución óptima al mismo.

El enfoque cualitativo-cuantitativo, se utilizó para la aplicación del proceso de recolección, análisis y vinculación de datos en el estudio.

Con el estudio se espera fortalecer la estructura organizativa de la asociación con la implementación del proceso de planeación estratégica, el cual parte desde la elaboración de plan estratégico, filosofía empresarial, políticas y manual organizativo.

3.2. Fuentes de información.

En consideración para el desarrollo de la investigación el equipo de investigadores utilizó fuentes de información primarias y secundarias, en las cuales se hacen consultas bibliográficas para el respaldo de la información plasmada, además se realizaron visitas de campo en las cuales se administraron instrumentos de recolección de datos los sujetos que componen la población en estudio; por tanto, se establece que el tipo de investigación es operativa.

3.3. Población o universo de la investigación.

La población que se toma como objeto de estudio está compuesta por cada uno de los asociados de ASAGALP de R.L., los cuales son 74 y con el empleado de planta de la asociación, totalizando una población de 75 elementos que proporcionaron la información para el desarrollo de la investigación.

En la investigación no se calcula una muestra debido al conocimiento que se tiene del universo de estudio en este caso el propósito estratégico son los asociados, los cual proporcionan la información necesaria para la elaboración de la propuesta del fortalecimiento organizacional de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente, para el periodo 2018-2023.

3.4 Unidades de investigación.

Para lograr el buen desarrollo de la investigación fue necesario definir cada uno de los elementos que brindaran la información.

- El Consejo de Administración la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.”, del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.
- La Junta de Vigilancia de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.
- Los asociados activos de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.”, del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.
- Al empleado de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.”, del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.

3.5 Técnicas de investigación.

Como se ha establecido en el tipo de investigación, se utilizó fuentes primarias y secundarias mediante la utilización de información documental y los datos recolectados en visitas de campo; para ello fue necesario implementar las técnicas que se detallan a continuación:

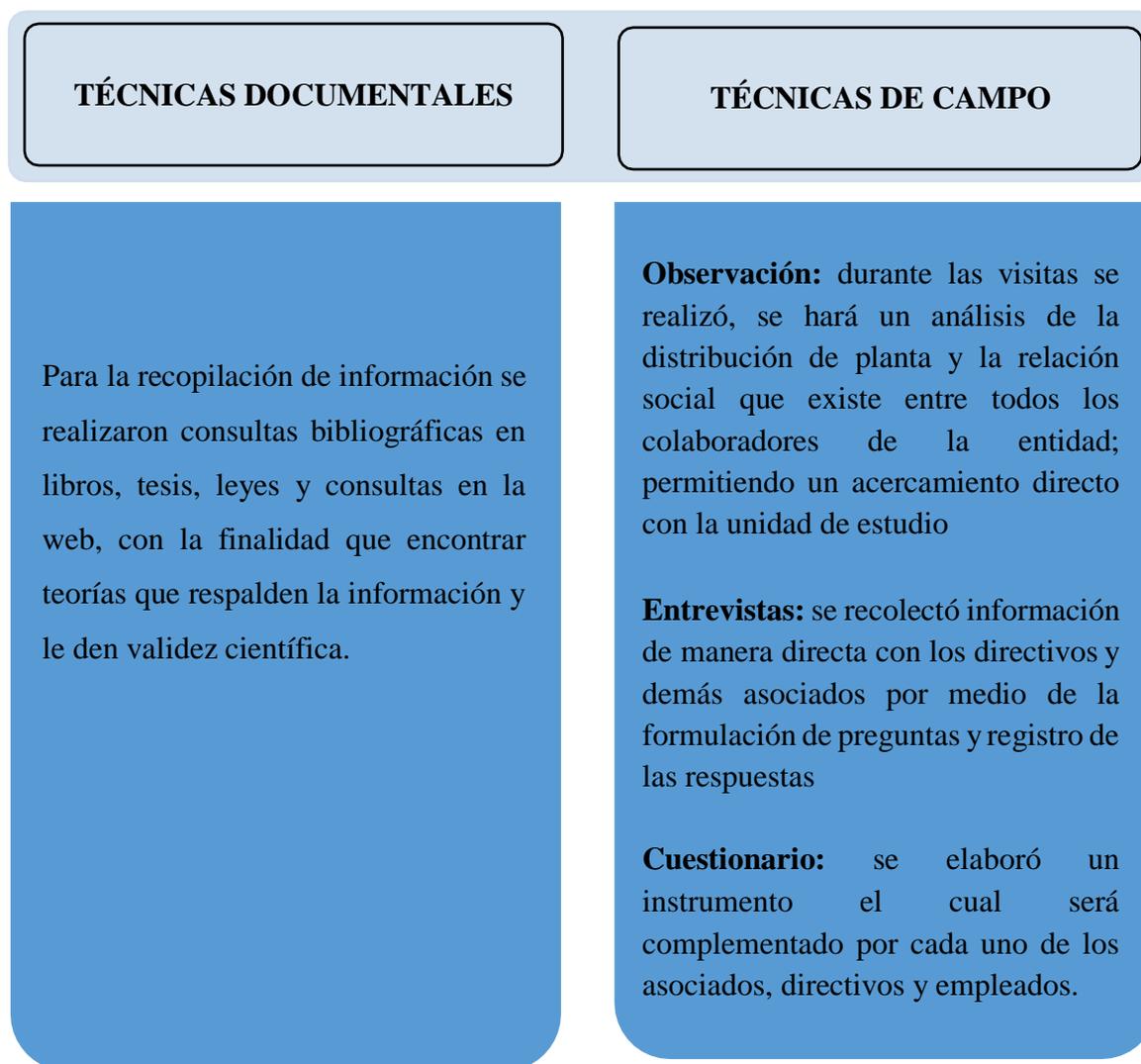


Figura 10. Técnicas de investigación utilizadas.

3.6. Procesamiento de información.

Para el óptimo procesamiento de la información recolectada se organizaron los datos obtenidos y procesarlos mediante el programa Excel, el cual permite mejorar el diseño de los gráficos, los cuales se presentan de manera dispersa sin ningún orden predeterminado e individual debido a que serán obtenidos durante el trabajo de campo.

Para generar un resultado con datos agrupados y ordenados, se emplean herramientas estadísticas que permiten la sectorización de la información y en base a ello realizar una tabulación de los resultados en cuadros, listas y representaciones gráficas, con el fin de facilitar el análisis de la misma respondiendo al problema en estudio y a los objetivos de la investigación.

3.7. Presentación de información.

Debido a que la información fue organizada luego de procesarla; la presentación de ésta fue mediante gráficos y tablas, los cuales contarán con su respectiva interpretación; las herramientas a utilizar se presentan a continuación:

Tablas estadísticas: consisten en simplificar la información de los datos obtenidos, mediante la tabulación de la información recolectada ya sea cualitativa o cuantitativa.

Representaciones graficas: presentarán un panorama más amplio para el análisis de los datos haciendo relaciones porcentuales (gráficos circulares y de barras), presentando el comportamiento en el tiempo de los factores en análisis o comparaciones entre cada uno de ellos.

3.8. Análisis de información.

Cada vez el crecimiento en el aspecto agropecuario toma un lugar importante en el desarrollo de los sectores de la economía salvadoreña. En este sentido la investigación se enfoca en la Asociación Agropecuaria Ganadera León de Piedra de Responsabilidad Limitada. La información recolectada se obtuvo mediante la observación en la asociación, la entrevista y encuestas que se realizaron a todos los asociados y empleado de la organización. A partir de la información obtenida se encontraron las problemáticas con las que la asociación cuenta,

en donde se relacionó la información recopilada con las variables que miden la situación actual.

En consideración que la investigación es de carácter operativa, se realizó un análisis estadístico y de contenido descriptivo mediante la descripción de los datos a través de gráficos, tablas y cuadros, además de los valores puntuales y la distribución de frecuencia en las variables en análisis

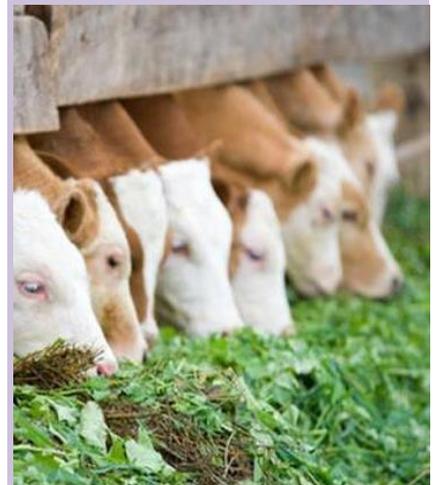


CAPITULO IV

Análisis de los resultados de la investigación

Contenido del capitulo

- Situación de ASAGALP de R.L.
- Modelo aplicado a ASAGAPL de R.L.
- Conclusiones.



4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” ubicada en el municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente, de la cual se estableció como unidad de estudio el total de los 64 asociados y 10 miembros de los órganos directivos que conforman la organización, haciendo un total de 74 personas encuestadas y entrevistadas respectivamente, con el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional.

A través del diagnóstico se recolectó información de los factores internos y externos que según los sujetos de estudio afectan el funcionamiento de la asociación agropecuaria ganadera a la que pertenecen, dicha información tabulada sirvió para analizar la incidencia de los factores por su nivel de importancia, y contribuyó a la formulación de la estrategia y objetivos estratégicos, los cuales están documentados en la propuesta de Fortalecimiento Organizacional de ASAGALP de R.L., que incluye Plan Estratégico para el período 2019-2023 y Planes Operativos, como guía para mejorar el funcionamiento interno.

4.1. Situación actual de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada.

El proceso administrativo inicia con la planificación de operaciones administrativas y operativas, por ello es necesario que quienes administren ASAGALP de R.L., disponga de un alto nivel de conocimiento; del funcionamiento del negocio, de los principios, valores, normas y leyes que la rigen, para que estos elementos sean los que determinen el camino a seguir para alcanzar los objetivos. Como parte de los resultados obtenidos, se identificó que los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia, tienen entre 8 y 11 años de ser asociados, por lo que se considera que poseen un alto conocimiento sobre el funcionamiento de los negocios agropecuarios y los aspectos administrativos para seguir desarrollándolos e implementando oportunidades de mejora en la medida que se identifiquen. Actualmente la organización cuenta con 74 miembros, de los cuales 10 conforman los

cuerpos directivos y son los encargados de asegurarse que todos los procesos dentro de la organización sean ejecutados de la forma correcta.

La política agropecuaria, se plantea como un desafío el reducir la desigualdad y los desequilibrios territoriales, sectoriales y de género. Además, se establece como principio su abordaje desde la perspectiva de género. Actualmente la ejecución de proyectos en beneficio de los grupos asociativos tiene como condicionantes de su implementación la inclusión de mujeres en la administración y operación de la organización.

Las asociaciones agropecuarias ganaderas inscritas en el Ministerio de Agricultura y Ganadería buscan el desarrollo sostenible del sector agropecuario con un enfoque de equidad de género. En ASAGALP de R.L., se está buscando contar con mayor participación de las mujeres en los beneficios derivados de los proyectos del MAG, sin embargo, actualmente, el 95% de los asociados son hombres y el 5% son mujeres, los cuales oscilan entre las edades de 25 a 75 años, detallados en la tabla número 3

Tabla 3. Edad de los asociados de ASAGALP de R.L.

Edad de los asociados de ASAGALP de R.L.		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
25-35 años	8	12%
36-45 años	7	11%
45-55 años	28	44%
56-65 años	17	27%
66-75 años	4	6%
Total	64	100%

Del total de asociados a quienes se les administró el instrumento, el 44% cuentan con edades que oscilan entre los 45 a 55 años; 27% entre 56 a 65 años; 12% entre 25 a 35 años, 11% entre las edades de 36 a 45 años; y un 6% entre las edades de 66 a 75 años.

Según los datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la edad promedio del agricultor salvadoreño es de 57 años. En ASAGALP solamente el 33% pertenece a ese rango de edad. Otro aspecto que se puede observar es la poca participación de jóvenes en la organización, debido a que tan solo el 12% del total de asociados se encuentra entre las

edades de 25 a 35 años, lo que se vuelve un problema a largo plazo para garantizar el funcionamiento de organización.

En consideración al estado civil de los asociados se identificó que el 78% de los asociados de ASAGALP de R.L., tienen un estado civil de casado, el 20% manifestaron ser solteros, mientras que el 2% manifestaron ser viudos. Como se puede observar el 8 de cada 10 asociados son casados, lo que significa una fortaleza para la asociación por el nivel de responsabilidad del asociado con su núcleo familiar y con las acciones que realiza.

La importancia de un buen nivel de educación en una organización radica en que las decisiones que se toman están basadas en criterios técnicos y en respecto a las leyes y normativas vigentes.

Del total de asociados de ASAGALP de R.L., el 80% posee educación básica; mientras que el 5% poseen una educación media; un 2% de los asociados cuentan con educación superior y un 14% no cuentan con ningún grado académico, pero cuentan con conocimientos de lectura y escritura.

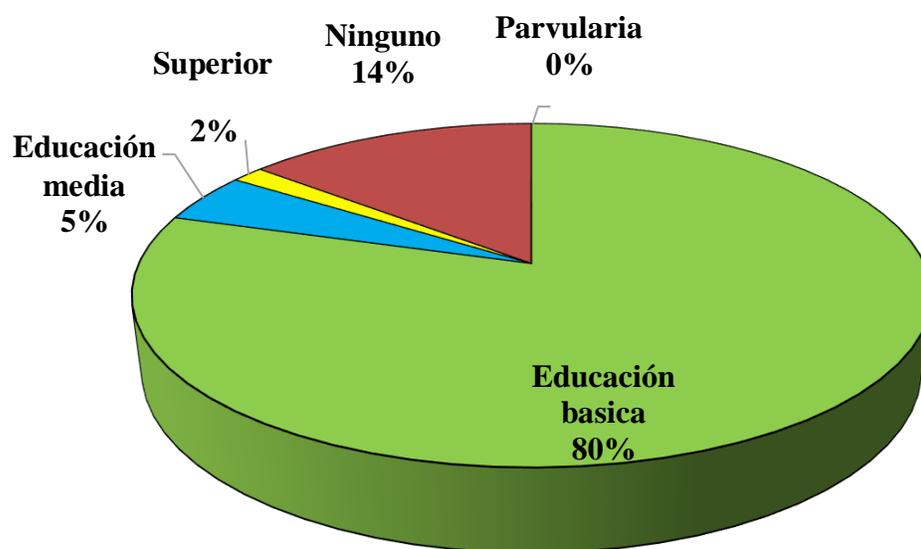


Figura 11. Representación gráfica del nivel de educación de los asociados

El mes de abril de 2018, el municipio de Tecoluca fue declarado por el Gobierno de El Salvador un municipio libre de analfabetismo. En el departamento de San Vicente han sido declarados bajo la misma modalidad los municipios de Guadalupe, Tepetitán, Verapaz, San Esteban Catarina y San Lorenzo.

La mayoría asociados de ASAGALP de R. L., se dedican a labores de sector agropecuario dividiéndose en 55% los que se dedican a la agricultura y el 41% a la ganadería, el 3% son empleados ya sea públicos o privados y el 1% que se dedica a otros oficios, específicamente domésticos. Lo que significa que el 96% de los asociados se dedican a la misma actividad productiva que la organización.

Las asociaciones son entidades que brindan a sus asociados oportunidades de crecimiento mediante el apoyo de labores agropecuarias, como también mediante la oportunidad de beneficiarse de proyectos para aumentar la calidad en la producción de sus cultivos y prácticas ganaderas. Algunos de los asociados han tenido muchos beneficios y el tiempo de ser asociado activo permite tener una idea de los beneficios obtenidos a la fecha, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en los que se expresa el tiempo que tienen los asociados de formar parte activa de la organización en la tabla número 4.

Tabla 4. Tiempo de ser asociado de ASAGALP de R.L.

¿Hace cuánto tiempo es asociado de ASAGALP de R.L.?		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1 a 2 años	11	17%
3 a 5 años	18	28%
6 a 8 años	17	27%
9 a 11 años	18	28%
Total	64	100%

Según el Licenciado Carlos Humberto Hurtado, Jefe de la División de Asociaciones Agropecuarias del MAG, muchas asociaciones y cooperativas están inactivas debido a que solo se constituyeron para beneficiarse de un proyecto del MAG, en algunos casos pertenecer a un grupo asociativo es requisito indispensable para obtener un proyecto o desembolso de fondos, y cuando el proyecto se liquida la organización pasa a un estado de inactividad legal. Los motivos por los cuales los ganaderos, agricultores y personas del Municipio de Tecoluca decidieron asociarse a ASAGALP de R.L., son diversos, según los datos obtenidos en esta

investigación, 64% de los asociados decidieron formar parte de la asociación para beneficiarse de los proyectos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); el 16% se asoció por los bajos precios de los insumos agrícolas y ganaderos que les brinda ASAGALP de R.L., el 14% por el acceso a créditos y el 6% por otros motivos como se muestra en la tabla número 5.

Tabla 5. Motivos para asociarse a ASAGALP de R.L.

¿Cuáles fueron sus motivaciones para asociarse a ASAGALP de R.L.?		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Bajos precios de insumos agrícolas y ganaderos	10	16%
Beneficiarse con proyectos	41	64%
Créditos	9	14%
Otros	4	6%
Total	64	100%

La participación económica en toda entidad es de vital importancia para el funcionamiento de la misma, debido a que esta constituye la base para operar el negocio, y con ello seguir beneficiando a las personas involucradas. En el caso de ASAGALP de R.L., la mayoría de sus asociados son conscientes de ello. Del total de los encuestados el 87% respondió que el nivel de importancia que tiene la participación económica de los asociados es muy importante, y el 13% respondieron que es bastante importante, los resultados se detallan a continuación en la tabla número 6.

Tabla 6. Nivel de importancia que tiene la participación económica de los asociados de ASAGALP de R.L para el funcionamiento de la misma.

¿Qué nivel de importancia considera que tiene la participación económica de los asociados de ASAGALP de R.L para el funcionamiento de la misma?		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy importante	56	87%
Bastante importante	8	13%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
Total	64	100%

Como se puede observar en la tabla, el 100% de los asociados consideran que es importante la participación económica de ellos en la asociación para el buen funcionamiento de la misma.

En toda asociación es de vital importancia el conocimiento de los estatutos debido a que en ellos se encuentran plasmados los derechos y obligaciones que tiene los asociados; en el caso de ASAGALP de R.L., según la investigación los asociados no conocen sus derechos y obligaciones dado que un 84% manifiesta conocer poco de los estatutos, mientras un 8% sabe bastante y el 8% restante manifiesta saber mucho de los derechos y obligaciones que se encuentran en los estatutos de ASAGALP de R.L.

Actualmente la asociación depende principalmente de la venta de insumos agrícola, por lo tanto, es de suma importancia mantener un alto nivel de ventas tanto interno (venta a los asociados) como externo (venta a la población en general), por ello importante conocer el porcentaje de los asociados que compra los insumos en el agroservicio de ASAGALP. Según los resultados obtenidos del total de asociados encuestados, el 55% compra el 100% de los insumos agrícolas en la asociación; el 25% compra el 75% de los insumos que utiliza en la asociación; un 12% compra el 50% de los insumos agrícolas y el 8% compra el 25% de los insumos en la asociación, detallados en la tabla número 7.

Tabla 7. . Porcentaje de los insumos agrícolas que compran los asociados en ASAGALP de R.L.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
100 %	35	55%
75 %	16	25%
50 %	8	12%
25 %	5	8%
Prefiere comprarlos en otra tienda	0	0%
Total	64	100%

Se puede observar que el 55% de los asociados compran todos los insumos en la organización teniendo en cuenta que ese dato representa más de la mitad de los asociados. El 45% restante

siempre compran, pero en menor proporción, debido a que la asociación no ofrece todos los productos que los asociados demandan para la producción agropecuaria.

Para ASAGALP de R.L., es muy importante conocer qué productos y servicios necesitan los asociados y los agricultores externos, para mejorar el porcentaje de posicionamiento del mercado en el municipio de Tecoluca. Según la encuesta que se le administro a los asociados el 52% manifiestan que la asociación debería brindar asistencia técnica a sus asociados; el 26% opina que acceso a créditos; el 20% intermediación en venta de granos básicos y derivados lácteos, y un 2% manifiesta que otros servicios, tal como se puede observar en la figura 12.

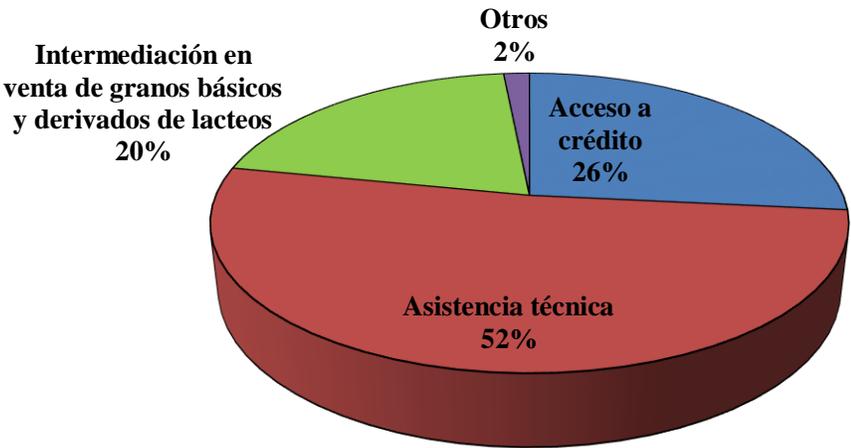


Figura 12. Servicios adicionales que debería brindar ASAGALP de R.L.

El 52% de los asociados consideran que la asociación debería brindar asistencia técnica, debido a la necesidad que tienen para mejorar la calidad y productividad de la actividad agrícola que desarrollan; en el caso del acceso a créditos, los asociados buscan que los insumos sean entregados en el mes de mayo para utilizarlos en la producción y posteriormente cancelarlos cuando vendan la cosecha de diciembre; en cuanto a la intermediación en la venta de sus productos agrícolas y derivados de productos lácteos, el asociado busca que se facilite el acceso de sus productos al mercado y que se le otorguen mejores precios; una minoría opina que otros servicios, entre los que se encuentran el servicio a domicilio por la compra de insumos a la asociación, lo que significa que la organización tendría que alquilar o comprar un vehículo para movilizar los insumos hasta el lugar que el asociado considere pertinente.

Todo agricultor antes de comprar los insumos agrícolas, cotiza precios en los diferentes agro servicios por lo tanto uno de los factores más importantes por los que un asociado decide

adquirir algún insumo agrícola es el precio de venta. Del total de asociados encuestados el 58% mencionaron que los precios que ofrece ASAGALP son inferiores a los del mercado; un 41% contestaron que los precios son iguales que a la competencia y solo un 1% mencionaron que los precios son mayores.

Tomando como referencia los resultados obtenidos se determina una percepción positiva de parte de los asociados en relación a los precios de los insumos de la competencia, sin embargo, aunque algunos asociados opinan que son mejores o iguales precios a los del mercado, no todos compran la totalidad de los insumos en la asociación, lo que significa que ASAGALP no ofrecen todos los insumos agrícolas y ganaderos que los asociados necesitan. Los precios bajos en relación a la competencia es uno de algunos beneficios que trae consigo el pertenecer a la asociación. Hay que tener en cuenta que lo asociados no reciben distribución de excedentes como beneficio de la asociación, pero cuentan con una buena perspectiva en cuanto a los precios de los productos y las capacitaciones impartidas por técnicos del Ministerio de Agricultura producto de las gestiones de directivos de ASAGALP.

La asociación tiene un gran potencial para desarrollar y sobresalir por encima de las demás asociaciones en todos los ámbitos, pero hay aspectos importantes que se deben implementar por ejemplo:

- ✓ Capacitar a los directivos en aspectos administrativos
- ✓ Planificación a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Diversificación de productos que promueven
- ✓ Implementación de estrategias para la comercialización

Del total de asociados encuestados el 37% manifestó que hay que capacitar a los directivos en aspectos administrativos; el 33% opina que se debe mejorar la planificación a corto, mediano, y largo plazo; el 25% considera que se debe de promover la diversificación de los productos que comercializan, y el 5% expresaron la necesidad de una implementación de estrategias para la comercialización, como se puede observar en la figura 13.

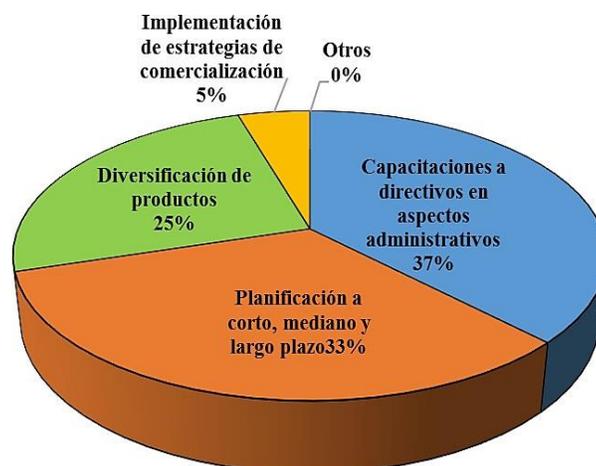


Figura 13. Aspectos que impulsarían el desarrollo de ASAGALP de R.L.

De acuerdo a datos obtenidos, se observa que dos de cada tres asociados expresan que para que la organización se desarrolle de forma óptima, debe fortalecerse en aspectos relacionados con la administración; uno de cada tres expresa que deben fortalecerse aspectos relacionados con la comercialización.

Es muy importante para toda organización analizar el comportamiento del mercado, para no dar espacio de ingreso o ventaja a la competencia. En el caso de ASAGALP se puede observar la necesidad de aumentar la diversidad de insumos a ofrecer, y también como nueva alternativa la implementación de un nuevo servicio; en la encuesta que se le administró a los asociados, el 52% manifiesta que la asociación debería brindar asistencia técnica a sus miembros; el 26% opina que acceso a créditos; el 20% intermediación en venta de granos básicos y derivados lácteos, y un 2% manifiesta que otros servicios.

El 52% de los asociados consideran que la asociación debería brindar asistencia técnica, debido a la necesidad que tienen para mejorar su productividad, seguido del acceso a créditos y la intermediación en la venta de sus productos agrícolas y derivados de productos lácteos, una minoría opina que otros servicios entre los que se encuentran el servicio a domicilio por la compra de insumos a la asociación.

Uno de los factores más importantes a la hora de adquirir algún insumo agrícola en la asociación es claramente el precio al que se vende en relación a los de la competencia, debido

a ese factor los asociados que adquieren dichos insumos tienen una respuesta positiva de los precios que se están manejando en torno a la competencia; del total de asociados encuestados el 58% mencionaron que los precios son inferiores a los del mercado, un 41% contestaron que los precios son iguales a los del mercado y solo un 1% mencionaron que los precios son mayores.

Tomando como referencia los resultados obtenidos se determina una percepción positiva de parte de los asociados en relación a los precios de los insumos de la competencia, sin embargo aunque algunos asociados opinan que son mejores o iguales precios a los del mercado no todos compran la totalidad de los insumos en la asociación, lo que significa que no ofrecen diversidad de productos.

Hasta la fecha la asociación presta otros servicios aparte de la venta de insumos como son la gestión para impartir capacitaciones y asistencia técnica. La tabla número 8 muestra la percepción que tienen los asociados de los servicios ofrece que la organización:

Tabla 8. Servicios que ofrece a la fecha ASAGALP de R.L.

¿Qué servicios ofrece a fecha la asociación?		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Capacitación	19	30%
Asistencia técnica	4	6%
Venta de insumos	33	52%
Créditos	8	12%
Otros	0	0%
Total	64	100%

La venta de insumos es el servicio que más presencia tiene en la percepción de los asociados, seguido de las capacitaciones gestionadas a instituciones como el MAG y CDMYPE; otro servicio que se encuentra en la percepción de los asociados son los créditos debido a que ASAGALP de R.L., proporciona facilidades de pago de insumos a algunos de los asociados responsables; en cuanto a la asistencia técnica esta es impartida por técnicos del Proyecto de Amanecer Rural del MAG. Se puede observar que, en estos dos últimos servicios, la asociación no extiende su cobertura de beneficio a todos los asociados, lo que genera

descontento entre algunos asociados. A continuación se muestra la calificación relativa que otorgan los asociados a los servicios antes descritos:

Tabla 9. Calificación de los servicios de ASAGALP de R.L.

¿Cómo calificaría los servicios de la asociación?		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Excelentes	12	19%
Buenos	52	81%
Deficientes	0	0%
Malos	0	0%
Total	64	100%

El 19% los asociados califican excelentes los servicios que ofrece ASAGALP, mientras que el 81% los evalúa buenos, lo que constituye el total de sujetos encuestados. Se puede observar ningún asociado da opinión negativa sobre los servicios que ofrece la organización por lo que existe una percepción positiva de la calidad de los servicios descritos anteriormente. Sin embargo, el mercado es tan competitivo que todas las organizaciones están obligadas a superar las expectativas de sus clientes, por lo tanto, ASAGALP debe considerar aspectos de mejora en el servicio que presta, así como también incluir nuevos productos y servicios para posicionarse en el mercado. La tabla número 14 expresa la opinión de los asociados respecto a los aspectos que la organización debe mejorar, tal como que se detalla a continuación:

Tabla 10. Aspectos que debe mejorar la asociación.

¿Qué aspectos considera que debe mejorar la asociación?		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
La atención oportuna a los asociados	0	0%
Creación de programas que impulsen el emprendimiento de los asociados	14	22%
Ampliar la comercialización de los productos en la zona	24	37%
Mejorar la negociación con los proveedores	10	16%
Mejorar la infraestructura	14	22%
No debería de cambiar ningún aspecto	2	3%
Otros	0	0%
Total	64	100%

Del total de asociados encuestados, el 37% manifestó que para que la asociación mejore debe ampliar la comercialización de los productos en la zona, para atraer más clientes y más asociados; el 22% expresa la creación de programas que impulsen el emprendimiento en los asociados; el otro 22% la atención oportuna a los asociados; el 16% mejorar la negociación con los proveedores y el 3% dijo que no deberían cambiar nada. En consideración a los diversos aspectos a mejorar según los asociados, el 75% considera que deben mejorarse aspectos que están relacionados directamente con el funcionamiento de los servicios que presta la organización a los asociados.

A pesar de los aspectos que a perspectiva del asociado se deben mejorar, la asociación cuenta con ventajas competitivas que le han permitido mantener sus operaciones y la fidelidad de compra de los asociados. Entre las ventajas competitivas más importantes destaca el poder que tiene el concejo de administración para negociar mejores precios con los proveedores lo que traduce en ofrecer mejores precios a los asociados.

Tabla 11. Motivos porque los asociados prefieren los productos de ASAGALP de R.L.

Motivos porque los asociados prefieren los productos de ASAGALP de R.L.		
Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Precios accesibles	54	84%
Calidad de los productos	10	16%
Asistencia técnica	0	0%
Otros	0	0%
Total	64	100%

Del total de asociados encuestados el 84% manifestaron que el motivo por el cual prefieren los productos de la asociación es por la accesibilidad de los precios debido a que son más accesibles en comparación a los de los demás agro servicios y el 16% manifiestan que es por la calidad de los productos lo cual ayuda a la asociación para posicionarse en el mercado en la comercialización de productos agrícolas y ganaderos en la zona.

Según el artículo 33 del Reglamento Regulator de Asociación Agropecuarias, “el Concejo de Administración es el responsable de la administración de la organización y constituye un instrumento ejecutivo. Sus actuaciones siempre serán de forma colegiada”. Lo que significa que los miembros de las asociaciones agropecuarias deben conocer sobre la importancia que tiene elegir adecuadamente los integrantes del concejo de administración, junta de vigilancia

como ente fiscalizador, y comités como órganos de apoyo operativo, por tal razón, se evaluó el nivel de conocimiento que los asociados tienen sobre el rol de los cuerpos directivos.

Tabla 12. Nivel de conocimiento sobre el funcionamiento de los cuerpos directivos

¿Qué conocimientos tiene sobre el funcionamiento de los cuerpos directivos de la asociación?				
Alternativas	Frecuencia			
	Poco	Bastante	Nada	Total
Consejo de administración	39	17	8	64
Junta de vigilancia	40	13	11	64
Comités	37	11	16	64

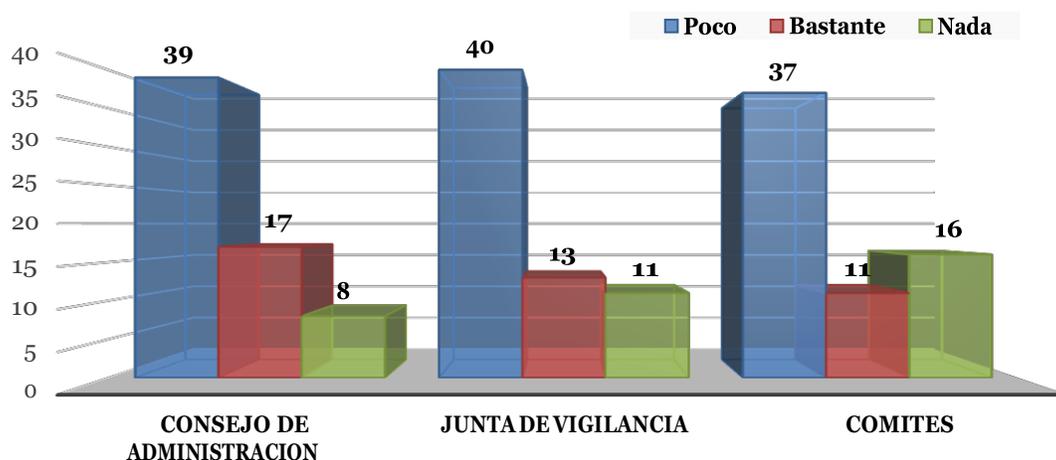


Figura 14. Total de asociados que tienen conocimiento del funcionamiento de los cuerpos directivos

Del total de asociados encuestados, 39 opinaron que conocían poco sobre las funciones y trabajo del Consejo de Administración; 17 dijeron que bastante y 8 dijeron q no conocían nada; en el caso de la Junta de Vigilancia 40 expresaron que sabían poco, 13 que conocían bastante y 11 que no conocían nada; en cuanto a los comités, 37 asociados dijeron que conocían poco, 12 asociados bastante y 16 que no conocían nada. Como se puede observar, la mayoría de asociados no conocen del trabajo de la Junta de Vigilancia y comités, por ende, hay una deficiencia en cuanto a la promoción de las actividades de los órganos de conducción

de la organización, lo que significa que las decisiones tomadas en Asamblea General no están basadas en información oportuna.

4.2 Modelo aplicado a la asociación agropecuaria ganadera “león de piedra” de responsabilidad limitada.

Como resultado del análisis organizacional aplicado a ASAGALP de R.L., se determinó que una de las alternativas de solución más importantes a los problemas de crecimiento, es mediante la planeación estratégica. Además el cuerpo directivo de ASAGALP de R.L., tiene el compromiso y experiencia para ponerlo en práctica, y así fortalecer una de las deficiencias que afecta el funcionamiento la asociación, como es la falta de planificación, dando respuesta a las siguientes preguntas; ¿por qué debemos organizarnos?, ¿qué beneficios obtendremos?, ¿en qué medida funcionará la asociación? para ello será necesario retomar el proceso de planeación estratégica planteado por Hofer, Andrew y Ostertag (2002), el cual se detalla a continuación:

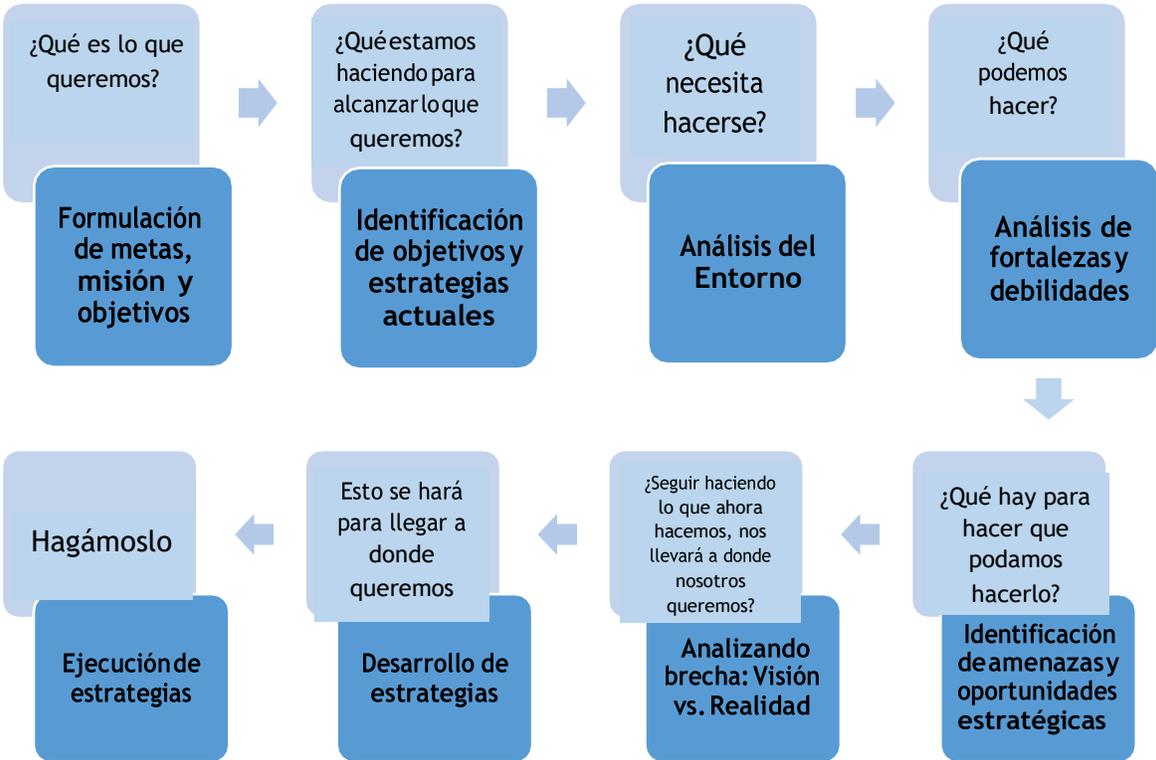


Figura 15 Modelo para la planificación en la ASAGALP de R.L., fuente Hofer Andrew y Ostertag

4.3. Conclusión.

La administración de la Asociación Agropecuaria Ganadera León de Piedra de Responsabilidad Limitada actualmente no aplica las fases del proceso administrativo los cuales comprenden la Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control de los Recursos; por tal razón no logra un óptimo crecimiento que propicie su participación activa en el mercado, en consideración que se encuentran en proceso de implementación de la fabricación de concentrado para ganado, es necesario que los procesos productivos dentro de la organización no se encuentren estandarizados en el área de la tienda de insumos agropecuarios y el área de producción capacitándose los directivos para adquirir conocimientos técnicos para la elaboración e implementación del plan estratégico, operativo, manuales y reglamentos que contribuyan al fortalecimiento organizativo en el cumplimiento de los procesos administrativos y productivos ejecutados dentro de la asociación, estandarizando la calidad de los productos y la imagen comercial que permita posicionarse en nuevos mercados y fidelizar el actual.



CAPITULO V

Propuesta de Fortalecimiento Organizacional para la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada.



Contenido del capitulo

- Plan Estratégico de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, para el periodo comprendido del 2019 - 2023
- Plan Operativo de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada correspondiente al año 2019
- Manuales administrativos de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada
- Reglamentos organizacionales.

Introducción

Con el fin de impulsar el desarrollo de la Asociación Agropecuaria Ganadera León de Piedra de Responsabilidad Limitada o ASAGALP de R.L., por medio del fortalecimiento organizacional se propone un plan estratégico para el periodo comprendido del año 2019 al 2023 con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones acertadamente mediante la planificación a largo plazo, estableciendo las estrategias de operación acertadas para que ASAGALP de R.L., compita en el mercado de manera efectiva. Las estrategias se ejecutarán tomando como punto de partida el análisis de la situación actual de la asociación a nivel interno y externo, así mismo se establecerá la misión y visión las cuales serán parámetros para el establecimiento de objetivos y metas, también se creará una matriz estratégica por año en la que se detallará el trabajo a ejecutar identificando los responsables de ejecución y los principales indicadores para el seguimiento del mismo.

Los manuales administrativos establecerán los mecanismos integrales que instruyan a los colaboradores al óptimo desarrollo del trabajo dentro de la asociación, por medio de la elaboración de políticas en la cual se estipulen los lineamientos internos sobre las atribuciones de cada área dentro de la asociación, además del manual de puestos y funciones por cada área que conforma a la asociación, el cual establece el nivel de jerarquía que poseen por áreas de trabajo, los principales requisitos de los puestos de trabajo y el detalle de cada atribución que le corresponde.

Con los reglamentos organizacionales se espera lograr las regulaciones a nivel interno que garanticen y determine las obligaciones y derechos existentes en la relación laboral entre el colaborador y ASAGALP de R.L., así como los derechos y deberes propios de los asociados y la alta gerencia; a nivel operativo el reglamento interno de trabajo el cual garantizará el buen desarrollo de las funciones de todos los que conforman la asociación.

PLAN ESTRATÉGICO 2019 -2023

*Asociación Agropecuaria Ganadera
“León de Piedra”
de Responsabilidad Limitada*



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
– FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL –

Contenido

Presentación.....	5
Análisis del entorno	5
Factor político.....	5
Factor económico.....	6
Social	8
Tecnológico	8
Entorno competitivo	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos específicos	10
Metas	10
Perfil empresarial.....	10
Descripción de ASAGALP de R.L.	10
Misión y Visión propuesta.....	11
Valores.....	11
Principios de ASAGALP de R.L.	12
Filosofía de trabajo	12
Portafolio de productos que comercializan.....	12
Estructura organizativa propuesta.....	16
Matriz estratégica.....	17

Presentación

La Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada (ASAGALP de R.L.) por la naturaleza de su actividad económica está inscrita en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) desde el año 2007; esta se constituyó mediante la organización de agricultores y ganaderos del municipio de Tecoluca. En la actualidad se ha convertido en referente de la capacidad de organización y emprendedurismo que poseen los pobladores de la zona, en cuanto al aprovechamiento de los recursos naturales mediante la explotación de las tierras con las actividades agropecuarias.

Por lo antes mencionado resulta importante fortalecer la organización a nivel interno por medio de la planificación estratégica, el establecimiento de políticas y metas que contribuyan al óptimo desarrollo de la entidad, por tanto, el presente plan comprende las estrategias proyectadas a utilizar en el periodo del año 2019 al 2023, partiendo de la situación actual de ASAGALP de R.L., la misión, visión y la filosofía de trabajo.

El establecimiento de estrategias y políticas han sido elaboradas tomando en cuenta todas las normas y leyes que regulan las operaciones de la asociación, dando objetividad a los directivos para la toma de decisiones y la gestión de los recursos de la asociación.

La ejecución y seguimiento del plan será por gestión de la junta directiva de ASAGALP de R.L., debido a que tiene como responsabilidad asegurar a los asociados que todos los colaboradores de la asociación ejecuten los procesos estando enfocados en el mismo objetivo; asimismo se contempla la flexibilidad cuando los resultados obtenidos en las evaluaciones y seguimiento no sean los esperados.

Análisis externo de ASAGALP de R.L.

ASAGALP de R.L., se encuentra condicionado por las leyes que se detallan a continuación:

- Ley de Fomento Agropecuario
- Reforma Agraria
- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias
- Ley Agraria
- Ley de Sanidad Vegetal y Sanitaria
- Código de comercio
- Código de trabajo
- Ley de IVA
- Ley de Impuesto sobre la renta
- Ley de Protección al Consumidor
- Normas de control sanitario
- Código Tributario
- Ley General de Asociaciones Cooperativas
- Reglamento de la Ley de Asociaciones Agropecuarias

Factor económico

Durante el primer trimestre del año 2017, la economía salvadoreña creció a una tasa del 3.4% ante el importante impulso de la demanda interna que se favoreció por el mayor consumo privado e inversión bruta, mientras que la demanda externa se benefició del buen desempeño de la economía mundial, principalmente de Estados Unidos y los principales asociados comerciales de la región. Con estos resultados, que consolidan la fase de crecimiento expansivo iniciada en 2015, el Banco Central de Reserva proyecta que el crecimiento económico del año 2018 se mantendrá en 2.5%.

En el último informe económico anual de Banco Central de Reserva publicado en el año 2016, se establece el nivel de estabilidad que presenta el sector agropecuario.

PIB por Ramas de Actividad Económica Tasa de Variación %, Año 2016

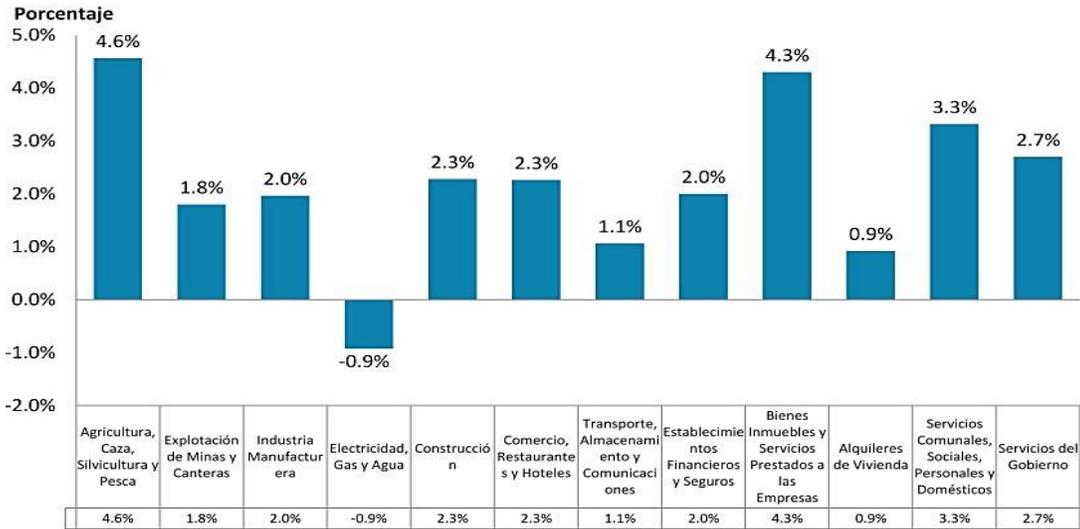


Figura 16. PIB por ramas de actividad económica al año 2016, de acuerdo al informe macroeconómico anual del Banco Central de Reserva 2016

Entre los factores que han determinado este resultado se encuentra el incremento en el ingreso disponible de las familias salvadoreñas como producto del incremento de los flujos de remesas y los bajos niveles de inflación; entre los sectores que han experimentado un mejor desempeño se encuentra; la agricultura, silvicultura y pesca debido a que han sido favorecidos por programas de beneficio hacia el sector.

Es por ello que el sector agropecuario en El Salvador juega un papel muy importante a nivel económico, debido al alcance que tienen sus productos en la satisfacción de las necesidades de consumo de la población salvadoreña, reduciendo de esa manera los índices de importación; de acuerdo a los informes presentados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en los últimos cuatro años desde el mes de junio 2014 al mes de mayo 2018 se han hecho inversiones que consolidan un monto total de USD\$5.3 millones en el desarrollo de ganadería, USD\$6.1 millones en agronegocios, \$48.5 millones en desarrollo rural y USD\$96.2 millones en paquetes agrícolas, dichas medidas con el fin de conseguir una agricultura altamente desarrollada, sustentándola científicamente y con el financiamiento apropiado para impulsar cada emprendimiento agrícola.

El MAG actualmente está creando vínculos de cooperación entre el estado las organizaciones de productores y las agro-empresas además de las relaciones de equidad entre hombres y

mujeres promoviendo la aplicación de buenas prácticas agrícolas para el desarrollo de una agricultura sostenible; por tanto dichas cooperaciones benefician el desarrollo productivo de asociaciones como ASAGALP de R.L., por medio de proyectos y alianzas con instituciones como CONAMYPE por medio de los Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE)

Social

La delincuencia continúa siendo uno de los factores sociales que más impacta el desarrollo económico y social en El Salvador. De acuerdo al informe de competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) para el año 2018, El Salvador ocupaba la tercera posición en el ranking de los países más violentos a causa del alto índice de homicidios. “Además de tener uno de los niveles de homicidios altos del mundo, El Salvador también es conocido por sus muchas bandas, que son conocidas como maras. Violencia de las bandas incluye todo, desde la extorsión hasta el tráfico de armas y drogas”, se describen en el informe, según el sitio *Busines Insider* lo cual afecta el clima de negocios y la estabilidad de los mercados, limitando la inversión extranjera en la agricultura, y a nivel local propicia al robo del ganado bovino, la usurpación de tierras, cobros de extorsión y restricciones para cosechar por grupos terroristas (maras).

Además de las limitantes que genera esta situación a nivel productiva afecta el reclutamiento de mano de obra, pausando el desarrollo económico local del área en que se desarrollan, por ejemplo de acuerdo a lo establecido en la nota informativa de *La Prensa Gráfica* en fecha 27 de enero del año 2016, se explica la modalidad de pago a la que son sometidos los ganaderos en concepto de renta siendo esta una cuota monetaria por cabeza de res que posea, así mismo por el número de botellas de leche que comercialice a diario; estos indicadores son de gran impacto en la agricultura del país considerando que el 42% de la población vive en zonas rurales y al menos 600,000 hogares se ven afectados por las complicaciones del sector.

Tecnológico

En la actualidad el nivel de industrialización de los procesos productivos garantizan mayor eficiencia y calidad de los productos, en el caso de la agricultura y ganadería la optimización

del tiempo en la preparación de la tierra para los cultivos, el tratamiento de la planta, la producción de leche y concentrados para alimento del ganado bovino, además de la mejora de la calidad de los productos químicos, fertilizantes y demás aditivos, en la comercialización de insumos de agricultura y ganadería la implementación de la tecnología tiene su impacto en la facturación eficiente por ventas efectuadas, control de inventarios y buen manejo del negocio a nivel interno y externo con la promoción por medio de página web, redes sociales y otros medios de comunicación.

En El Salvador la industrialización de los procesos agropecuarios como las buenas prácticas de manufactura en la producción de leche y concentrados, ya dio lugar en las asociaciones de aprovisionamiento agropecuario, este acontecimiento se debe al apoyo que proporciona el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA); mediante el proyecto de metodologías de las escuelas de campo (ECA) cuyo aporte proviene desde las mejoras en la genética del ganado, la alimentación del mismo partiendo desde el ensilaje y el concentrado, y el seguimiento de los planes profilácticos todos encaminados a aumentar la producción de leche independientemente la estación del año en la que se encuentran.

Otras instituciones que también han venido trabajando en apoyo al sector lácteo nacional, aportando la realización de estudios sectoriales y la formulación de proyectos, son el Ministerio de Economía, a través de la Dirección de Encadenamientos Productivos, logrando algunos cofinanciamientos para inversiones en equipamiento para empresarios privados y algunas cooperativas a través del FONDEPRO. Otro programa que ha iniciado sus intervenciones en la cadena del sector lácteo es el Programa de Desarrollo de Proveedores que auspicia el PNUD, el cual ha estado desarrollando su metodología con actores del sector lácteo en la zona oriental del país y se proyecta a incrementar su cobertura a la zona occidental donde se ubican importantes plantas agroindustriales .

Ecológico o Medio Ambiental

Los desastres naturales causan pérdidas significativas monetariamente a los agricultores de países en desarrollo, como inundaciones, sequías, incendios forestales, tormentas, plagas, brotes de enfermedades animales, derrames químicos y algas tóxicas, afectando de manera

directa los cultivos y la ganadería, disminuyendo la demanda para el mercado de comercialización de insumos agrícolas y ganaderos.

Análisis FODA

Para efectuar un adecuado análisis de los factores perjudiciales en la asociación se han determinados diferentes criterios de evaluación siendo estos los que se detallan a continuación:

1. Evaluación a nivel organizativo
2. Evaluación a nivel gerencial y de gestión
3. Evaluación a la capacidad económica y de servicios
4. Evaluación al impacto interno y externo que posee la asociación

Posterior a la determinación de dichos criterios se procede a determinar las principales condiciones reales de actuación entre las variables internas y externas de ASAGALP de R.L.,

Diagnóstico estratégico

Para determinar la estrategia empresarial de ASAGALP de R.L., se evalúa cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a criterio de los directivos de la asociación mediante la asignación de una ponderación que se encuentra en el intervalo de valores del 1 al 5 según su nivel de importancia, siendo estos los que se presenta en la siguiente tabla

Tabla 13 . Umbral de calificación por factores

VALORES	GRADOS DE RELACIÓN
1	Ninguna relación
2	Baja relación
3	Relación media
4	Alta relación
5	Muy alta relación

Posterior a la recolección de información con los directivos de la asociación se procede a la elaboración de una matriz en el que se secciona por elemento evaluado,

ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA		PARTICIPANTES							IMPACTO
Asociación Agropecuaria Ganadera "León de Piedra" de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.		Santos Margarito Escobar	Oscar Alirio Lazo	Jose Esteban Lopez	Jose Antonio Barrera	Felix Lainez	Eliseo lopez Zavala	Jose Ricardo Amaya	
Nº FORTALEZAS									
1	Precios justos por insumos agropecuarios a los asociados	3	3	3	3	3	3	3	21
2	Apoyo de las instituciones Gubernamentales	3	3	3	3	3	3	3	21
3	Aumento de participación de los asociados.	3	2	3	3	3	2	3	19
4	Poder de negociacion con proveedores	3	3	3	2	3	2	3	19
5	Cumplimiento de requisitos legales (Personeria juridica, IVA, etc)	2	2	3	3	2	3	3	18
6	Participacion de mujeres en la actividad economica de la asociacion	3	3	2	2	3	2	3	18
7	Generadores de trabajo y economia local	2	3	2	2	3	2	2	16
8	Alianzas estrategicas con ADESCOS y cooperativas	2	2	2	2	3	2	3	16
Nº OPORTUNIDADES									
1	Mas apoyo del MAG para financiar proyectos con capital semilla, proyectos de amanecer rural.	3	3	3	3	3	3	3	21
2	Aumento de la cartera de clientes	3	3	3	3	3	3	3	21
3	Crecimiento en ventas de insumos	3	2	3	2	3	3	2	18
4	Diversificación de productos y servicios	2	3	3	3	2	2	2	17
5	Otros productores interesados en formar parte de la cooperativa	3	3	3	2	2	2	2	17
6	Agencias de cooperación y ONG conocen el trabajo de la cooperativa	3	3	2	2	2	3	2	17
7	Gestion de capacitaciones a asociados para BPA y BPM	2	2	2	2	2	2	2	14
8	Apertura de tiangu municipal	2	2	2	2	2	2	2	14
Nº DEBILIDADES									
1	Falta de diversificacion de la cartera de productos	3	3	3	3	3	3	3	21
2	No cuentan con local propio	3	3	3	3	3	3	3	21
3	No proporciona servicios de asistencia técnica a los asociados	3	3	3	3	3	3	3	21
4	Falta de planeacion estrategica y operativa	3	3	3	3	3	3	3	21
5	Poco conocimiento del entorno cooperativo empresarial	3	3	2	3	2	3	3	19
6	Algunos asociados no hacen todas sus compras de insumo en la cooperativa	2	2	2	2	2	2	2	14
7	Los asociados no conocen los estatutos	2	2	2	2	2	2	2	14
8	Mínima experiencia en gestión de recursos financieros y humano	2	2	2	2	2	2	2	14
Nº AMENAZAS									
1	Altos costos de los insumos por los proveedores	3	3	3	3	3	3	3	21
2	apertura de nuevos agroservicios en la zona	2	2	2	2	2	2	2	14
3	Cambio climatico	2	2	2	2	2	2	2	14
4	Delincuencia	2	2	2	2	2	2	2	14
5	Apertura de tratados de Libre Comercio	2	2	2	2	2	2	2	14
6	Falta de credibilidad en el manejo de los proyectos	1	1	1	1	1	1	1	7
7	retiro de los asociados	1	1	1	1	1	1	1	7
8	Disminución de aportes por parte de los asociados	1	1	1	1	1	1	1	7

Figura 17. Calificación de factores de ASAGALP de R.L.

Para determinar en qué cuadrante se encuentra la ASAGALP de R.L., se realiza el cálculo de resultados realizando una sumatoria por región y colocando el valor de mayor a menor importancia para medir el nivel de relación que tiene cada factor y así poderlo confrontar, con el fin de determinar el balance estratégico de la asociación

Matriz estratégica por factores de ASAGALP de R.L.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Σ
F1	1	5	5	5	5	1	1	1	24	5	5	4	1	5	1	4	1	26
F2	5	2	3	3	5	4	5	1	28	1	1	1	1	3	3	3	3	16
F3	1	5	5	3	5	4	4	1	28	5	3	1	3	3	3	4	1	23
F4	1	4	5	4	3	1	1	1	20	5	5	4	1	5	1	3	1	25
F5	5	2	1	2	3	4	4	1	22	1	1	1	1	4	3	1	1	13
F6	3	1	1	1	4	3	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	8
F7	3	3	2	2	3	4	3	3	23	3	3	3	4	3	1	3	2	22
F8	3	3	3	3	5	4	3	1	25	1	1	1	1	1	1	3	1	10
Σ	22	25	25	23	33	25	22	10	185	22	20	16	13	25	14	22	11	143
D1	2	5	5	5	3	2	2	3	27	4	4	3	1	4	1	3	3	23
D2	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D3	3	4	3	4	3	3	3	1	24	1	2	1	1	1	1	3	3	13
D4	1	3	3	3	1	3	3	1	18	2	3	3	1	2	2	3	3	19
D5	1	3	3	3	1	3	2	1	17	2	2	1	1	2	2	1	2	13
D6	1	5	5	5	3	1	1	1	22	5	5	3	1	3	1	1	2	21
D7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D8	3	1	3	3	1	3	3	1	18	2	2	1	1	1	2	3	3	15
Σ	13	23	24	25	14	17	16	10	142	18	20	14	8	15	11	16	18	120

Fuente: elaboración propia del equipo de investigadores, diciembre 2018

Estableciendo como base de análisis la matriz de estrategias, la cual se presenta en la figura 10, a continuación:

Factores internos / Factores externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia ofensiva (FO). Si acentuamos la fortaleza, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?	Estrategia de reorientación (DO). Si supero mi debilidad, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?
Amenazas (A)	Estrategia defensiva (FA). Si acentuamos la fortaleza, ¿podré minimizar la amenaza?	Estrategia de supervivencia (DA). Si supero mi debilidad, ¿podré minimizar la amenaza?

Figura 18. Matriz estratégica por factores, recuperada del libro de Dirección de mercadotecnia, Análisis, Planeación y control, octava edición 2001

ASAGALP de R.L., obtuvo una mayor puntuación en el cuadrante “uno” correspondiendo a un total de 185 puntos, resultado que lo posiciona en la aplicación de estrategias ofensivas, por lo que se debe buscar obtener el máximo beneficio de una oportunidad mediante la aplicación y optimización de fortalezas.

Este cuadrante se caracteriza para alcanzar un objetivo concreto el cual es obtener una ventaja competitiva mediante acciones agresivas contra los competidores del mercado; puede ser una cuota de mercado, clientes clave, segmentos de mercado de alto margen.

Objetivo General Estratégico (estrategia)

Aumentar la participación en el mercado de comercialización de insumos agrícolas en un 75%, mediante el fortalecimiento organizacional de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, en el periodo comprendido del año 2019 al 2023.

Objetivos estratégicos

OE1. Mejorar la administración de ASAGALP de R.L., mediante el establecimiento de lineamientos de trabajo que permitan un 10% de incremento del patrimonio para el año 2019.

OE2. Gestionar integralmente todas las áreas de la asociación para ofrecer un servicio excepcional al cliente a nivel del municipio de Tecoluca, para el año 2020.

OE3. Implementar acciones que contribuyan al desarrollo de talento humano para generación de valor en los servicios prestados por la asociación en el año 2021.

OE4. Diseñar un modelo de evaluación interno que permita el seguimiento y control de los servicios prestados por ASAGALP de R.L., para identificar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la participación en el mercado, el año 2022.

OE5. Expandir la comercialización de los productos a nivel departamental para el año 2023.

Perfil empresarial

Descripción de ASAGALP de R.L.

La Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, se constituyó como tal el 11 de noviembre de 2007, ingresando al mercado como centro de acopio y venta de leche hasta el año 2011 en el que por acuerdo unánime de los asociados se inauguró una tienda de insumos agrícolas, dirigido exclusivamente para asociados, por lo que en el año 2013 se inscribe en el Ministerio de Agricultura y Ganadería para el cumplimiento de estándares establecidos por el ente regulador.

Visión

“Ser la asociación referente de estabilidad y confianza para el desarrollo agropecuario del municipio de Tecoluca departamento de San Vicente”

Misión

“Somos una Asociación Agropecuaria Ganadera de Responsabilidad Limitada integra y comprometida con el buen desarrollo de los agricultores y ganaderos del municipio de Tecoluca, mediante la formación y capacitación de nuestros asociados, así como el otorgamiento de herramientas e insumos agropecuarios de calidad”.

Valores

Democracia: nuestros asociados tienen voz y voto para contribuir a la toma de decisiones de la asociación.

Solidaridad: todos los que conformamos ASAGALP de R.L., velamos por el bien común.

Transparencia: los procesos desarrollados en esta asociación son de conocimiento de nuestros asociados, por lo que rendimos cuentas periódicamente de los resultados obtenidos.

Bien común: la generación de valor y el óptimo desempeño de todos los que conformamos ASAGALP de R.L., es con el objetivo de beneficiar a todos los que la conformamos.

Colaboración: trabajamos para gestionar oportunidades para nuestros asociados, proporcionándoles apoyo en la solución de problemas

Compromiso: Nos comprometemos con la pronta atención a las necesidades de nuestros asociados en cuanto al desarrollo de sus cultivos y cuidado de ganado bovino

Responsabilidad: nos comprometemos con ejecutar todos los procesos de la asociación de acuerdo a los lineamientos internos y externos

Principios de ASAGALP de R.L.

- a) Libre adhesión y retiro voluntario del asociado
- b) Organización democrática
- c) Fomento de la educación e integración gremial
- d) Superación individual de sus miembros

Filosofía de trabajo

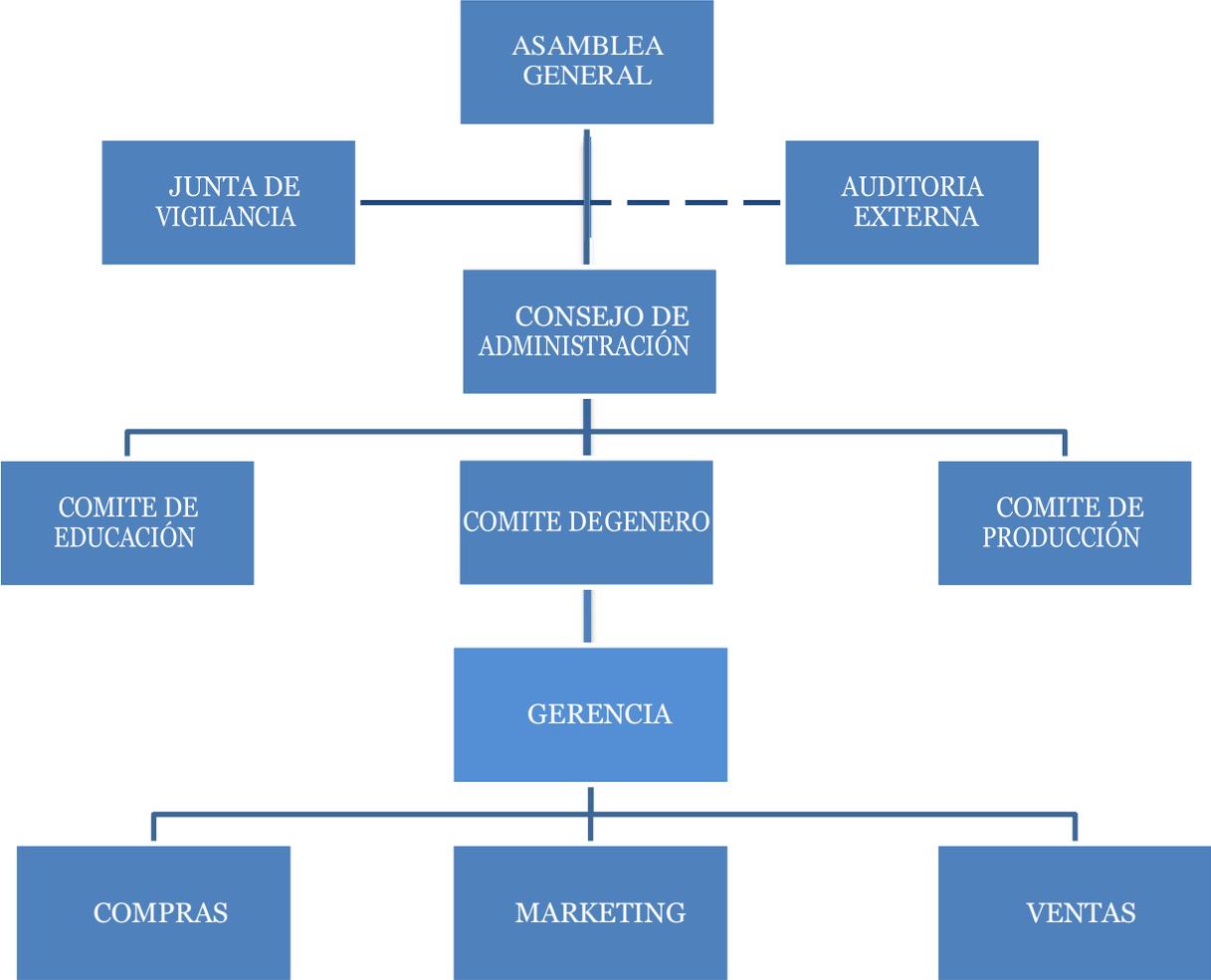
En ASAGALP de R.L., creemos en el desarrollo de la comunidad por medio de la organización colectiva en búsqueda del bien común creando canales de cercanía con el asociado para el apoyo en el buen trato de sus cultivos y cuidado del ganado bovino, con la asistencia técnica requerida y el acceso a servicios especializados.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE ASAGALP DE R.L.	
PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
FERTILIZANTES	
Fertilizantes	<ul style="list-style-type: none">• Es utilizada en las etapas iniciales del cultivo; promueve la formación de raíces y el crecimiento de las plantas, lo cual es ideal para los cultivos de cereales como el Maíz y el Frijol. También ayuda al crecimiento de los frutos de estos cereales, por lo que también se recomienda su uso en la etapa inicial del crecimiento.
Sulfato de amonio	<ul style="list-style-type: none">• Es un fertilizante nitrogenado que contiene 21% de Nitrógeno y 24% de Azufre. Su composición garantiza un crecimiento vigoroso y verdor intenso en los cultivos donde se utiliza bajo condiciones recomendadas para su uso.
Fertilizantes líquidos	<ul style="list-style-type: none">• Es una fórmula especial concentrada de nutrimentos que contiene vitaminas y fitohormonas, actúa estimulando los procesos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE ASAGALP DE R.L.	
PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
	metabólicos de las plantas, vigorizándolas al proporcionarles los nutrimentos indispensables para su buen desarrollo, la planta los aprovecha íntegramente y su efecto se manifiesta en cultivos vigorosos y cosechas más abundantes y de calidad.
Plaguicidas	
Insecticidas	<ul style="list-style-type: none"> • Es una mezcla de dos ingredientes activos con acción sistémica y de contacto, de largo efecto residual, para el control de cuncunillas, minahojas, áfidos y langostinos en remolacha.
Herbicidas	<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula utilizada para el control de una amplia variedad de malas hierbas (plantas no deseadas) en más de 100 cultivos, entre ellos los cereales, las oleaginosas, las frutas, las verduras y las hortalizas, en todos los climas.
Fungicidas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja en diferentes sitios vitales de la célula de los hongos, haciendo prácticamente imposible que estos microorganismos puedan desarrollar resistencia al producto
Alimentos concentrados	
Alimentos para ganado bovino	<ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes combinados para la mejora del balance nutritivo del ganado
Alimento para mascotas y aves	
Productos Veterinarios	

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE ASAGALP DE R.L.	
PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
Antibacterianos	<ul style="list-style-type: none"> • Antibiótico de amplio espectro con acción prolongada bacteriostático, eficaz contra todas las enfermedades bacterianas de importancia que afectan al ganado, control y tratamiento de enfermedades infecto contagiosas como: Carbón sintomático, carbón bacteriano, edema maligno, septicemia hemorrágica, leptospirosis, actinomicosis, infecciones del ombligo, glándula mamaria, piel o las pezuñas y en general cualquier infección de los aparatos respiratorio, digestivo o genitourinario en bovinos, ovinos, caprinos, equinos, porcinos y caninos
Antiparasitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Antibiótico administrado a mascotas o ganado bovino para la parasitosis
Antiinflamatorios (flunixin)	<ul style="list-style-type: none"> • Fármaco que trata de controlar el proceso inflamatorio del ganado o animales domésticos
Antidiarreicos (Kaovet)	<ul style="list-style-type: none"> • Antibiótico indicado para el alivio de los síntomas de infecciones estomacales en los animales
Vitaminas (warit-b)	<ul style="list-style-type: none"> • sustancias orgánicas para el equilibrio de las funciones vitales de los animales.

Estructura organizativa



Matriz estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAGALP DE RL, AÑO 2019					
OE1	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIÓN INICIAL	ACCIÓN DE CIERRE	RESPONSABLE	COSTO
Fortalecer la administración de ASAGALP de R.L., mediante el establecimiento de lineamientos de trabajo que permitan un 10% de incremento del patrimonio para el año 2019.	Realizar un diagnóstico en ASAGALP de R.L., para identificar a los factores interno y externos que inciden en las ventas.	Reunirse con asociados, clientes, proveedores para conocer la tendencia del mercado de consumo de productos agropecuarios.	Evaluar los resultados obtenidos y proponer oportunidades de negocio o mejora al concejo de administración.	Gerencia general	Salario
	Promover la misión, visión y filosofía de trabajo para empoderar a los	Promover una buena cultura organizacional en ASAGALP de R.L.	Ejecutar capacitaciones conforme el plan de capacitación elaborado	Comité de educación. Estrategia	\$100

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAGALP DE RL, AÑO 2019

OE1	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIÓN INICIAL	ACCIÓN DE CIERRE	RESPONSABLE	COSTO
	asociados con la asociación.	Establecer las funciones y principales normativas de trabajo para cada colaborador de la asociación	Evaluaciones periódicas a los colaboradores sobre las funciones que posee dentro de la asociación	Gerencia general	Salario
Fortalecer la administración de ASAGALP de R.L., mediante el	Incrementar los niveles de asociatividad y de la inversión por asociados de ASAGALP de R.L.	Diseñar plan para atraer nuevos asociados y fidelizar los que ya se poseen	Desarrollar campañas de asociatividad enfocadas a metas semestrales o anuales	Comité de educación	\$50

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAGALP DE RL, AÑO 2019

OE1	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIÓN INICIAL	ACCIÓN DE CIERRE	RESPONSABLE	COSTO
establecimiento de lineamientos de trabajo que permitan un 10% de incremento del patrimonio para el año 2019.		Identificar las necesidades del asociado	Gestionar apoyo a las instituciones pertinentes para cubrir las necesidades de los asociados	Comité de educación / Comité de genero	\$75
		Activación de asociados inactivos	Contactar a los asociados inhábiles y hacer de sus conocimiento los beneficios que posee ASAGALP de R.L.	Comité de educación / Comité de genero	\$50
	Incrementar el nivel de rotación de inventarios	Aperturar la facilidad de pago de los productos que adquieran los asociados	Incrementar el nivel de venta al crédito a los asociados.	Area de ventas	Salario

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAGALP DE RL, AÑO 2019

OE1	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIÓN INICIAL	ACCIÓN DE CIERRE	RESPONSABLE	COSTO
Fortalecer la administración de ASAGALP de R.L., mediante el establecimiento de lineamientos de trabajo que permitan un 10% de incremento del patrimonio para el año 2019.		Incrementar los niveles de ventas periódicamente	Elaborar plan de comercialización de productos nuevos y existentes por segmento de mercado	Area de marketing	Salario
	Presentar informe de ventas y comportamiento de costos periódicamente al consejo de administración	Dar seguimiento al comportamiento de costo beneficio periódicamente	Monitorear periódicamente los niveles de ventas y costos incurridos, los cuales se dan a conocer al consejo de administración	Gerencia general	Salario

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAGALP DE R.L., AÑO 2020

OE2	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	RESPONSABLE	COSTOS
	Asegurarse que cada puesto de trabajo cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones	Realizar evaluaciones periódicas del estado en que se encuentran las herramientas de trabajo proporcionadas a cada colaborador de la asociación	Gestionar que cada colaborador cuente con los recursos necesarios para el puesto que desempeñe	Consejo de Administración	Salario
Gestionar integralmente todas las áreas de la asociación para ofrecer un servicio	Verificar que el programa de capacitaciones se cumpla en el periodo establecido	Evaluar el nivel de aceptación de las capacitaciones de la cultura organizacional así como las principales normativas internas y manuales	Ejecución de evaluaciones periódicas y elaboración de informes	Gerencia general en coordinación de todas las áreas de ASAGALP de R.L.	Salario

OE2	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	RESPONSABLE	COSTOS
excepcional al cliente a nivel del municipio de Tecoluca, para el año 2020.	Identificar los principales proveedores del mercado de insumos agrícolas	Crear alianzas estratégicas para aumentar el portafolio de productos y servicios proporcionados	Diversificar el portafolio alcanzando nuevos mercados	Area de marketing	Salario
	Promocionar los nuevos insumos adquiridos en nuevos mercados	Enfocar las ventas a nuevos nichos de mercados	Comercializar a personas no asociadas	Area de marketing	Salario
	Crear las condiciones y medios eficientes para ingresar al mercado los productos que comercializan	Enfocar la comercialización de los productos en la calidad que les caracteriza en el municipio de Tecoluca	expansión de la tienda de insumos	Area de marketing	\$1000
Gestionar integralmente					

OE2	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	RESPONSABLE	COSTOS
todas las áreas de la asociación para ofrecer un servicio excepcional al cliente a nivel del municipio de Tecoluca, para el año 2020.	Gestión de las ventas al crédito percibidas	Dar seguimiento continuo al comportamiento de las ventas al crédito	monitoreo constante de los pagos	Area de ventas	Salario

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2021

OE3	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
Implementar acciones que contribuyan al desarrollo de talento humano para generación de valor en los servicios prestados por la asociación en el año 2021.	Identificar nuevas oportunidades mediante convenios con instituciones gubernamental	Aplicar en proyectos del ministerio de agricultura o la cooperación extranjera	Desarrollo de proyectos que sean de beneficio para la asociación y sus asociados.	número de proyectos concluidos	consejo de administración	\$500
	Evaluar el nivel de eficacia de las campañas de asociatividad	Evaluar por medio de razones financieras el comportamiento del patrimonio en relación al tiempo y acciones implementadas	Establecer el nivel de efectividad de la estrategia y ajustar nuevas medidas de asociatividad si es necesario	Crecimiento en el patrimonio de ASAGALP de R.L.	Gerencia general	Salario

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2021

OE3	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
Implementar acciones que contribuyan al desarrollo de talento humano para generación de valor en los servicios prestados por la asociación en el año 2021.	Brindar asistencias incluyentes a mujeres	Asistencias técnicas a mujeres que conforman la asociación	Implementación de programa de campañas y asistencias para mujeres.	número de mujeres asociadas a la asociación	Comité del genero	\$200
	Impartir capacitaciones sobre la formación de capacidades en la agricultura y ganadería a mujeres	Ejecutar jornadas de capacitación a las asociadas	Implementación del programa y evaluación de los resultados obtenidos	Asistencia de asociadas a la capacitación	Comité del genero	\$100

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2021

OE3	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
	Verificación de la aceptación e implementación de la cultura organizacional	Ejecutar evaluaciones desempeño periódico	Consideraciones acerca de vivencia, de la cultura y principios de ASAGALP de R.L.	Nivel de conocimiento y aplicación de la cultura organizacional por parte de los colaboradores	Gerencia general	Salario
	Verificar los parámetros de crecimiento de ingresos costos gastos y utilidades de la asociación	Elaborar informes financieros, para ser presentados ante el consejo de administración	Tomar decisiones acertadas con base al estado financiero de ASAGALP de R.L.	crecimiento o disminución en ingresos costos y gastos	Gerencia general	Salario

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2022

OE4	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
Diseñar un modelo de evaluación interno que permita el seguimiento y control de los servicios prestados por ASAGALP de R.L., para	Ejecutar sondeos de mercado para establecer medidas de comercialización ante la competencia	Investigar el portafolio de productos y servicios competencia	Ejecutar acciones de adaptación a las condiciones del mercado	Diversificación de productos	Area de marketing	Salario
	Realizar evaluaciones periódicas como seguimiento al plan estratégico y los resultados encuentro a los	Identificar y cuantificar nuevos segmentos de mercado	Establecer medidas o cambios que limiten el buen desarrollo de la asociación	Participación en nuevos segmentos de mercado	Gerencia General- Area de marketing	Salario

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2022

OE4	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
identificar oportunidades de mejoras que contribuyan a aumentar la participación en el mercado, el año 2022.	nuevos mercados atendidos					
	Evaluar el nivel de desempeño obtenido en el periodo del año 2019 al 2023, y con base a ello proporcionar incentivos	Implementar incentivos a los colaboradores con base a los resultados de las evaluaciones de desempeño	Realizar evaluaciones periódicas para proporcionar incentivos anuales	calificación del desempeño del colaborador	Gerencia General	Salario

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2022

OE4	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
	Adquirir una nueva infraestructura como punto de venta	Identificar inmueble en zona urbana de fácil acceso para establecer tienda de insumos de ASAGALP de R.L.	Realizar gestión para la compra del inmueble	Cantidad de opciones de inmuebles	Consejo de administración-gerencia general	Salario
	Generar oportunidades de desarrollo para cada uno de los asociados y colaboradores que conforman	Gestionar alianzas con organismos externos para ejecutar capacitaciones y proyectos que desarrollen capacidades en el desarrollo de la	Programar consultorías para los asociados	Numero de capacitaciones o proyectos concluidos	Comité de educación - comité de genero	\$100

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2022

OE4	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
	a ASAGALP de RL.	agricultura y la economía de los asociados				
	Contribuir con el desarrollo de los emprendimientos de los asociados	Diseñar un programa de apoyo para los asociados para los emprendimientos de asociados de ASAGALP de R.L.	Desarrollo de consultorías empresariales para la microempresa	Número de asociados beneficiados	Comité de educación - comité de genero	\$100

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2023

OE5	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
Expandir la comercialización de los productos a nivel departamental para el año 2023.	Optimizar los procedimientos de control y registros mediante las TIC	Solicitar asistencia técnica al MAG o universidad de El Salvador para la elaboración de sistemas informáticos que contribuyan a facilitar los registros y el control de la finanzas de la asociación	Implementar los sistemas de registros y controles mediante capacitaciones	Eficiencia en el procedimiento de registros y controles	Gerencia general	Salario
	Gestionar alianzas estratégicas con	apertura de nuevos puntos de ventas fuera del	Implementar puntos de ventas en los municipios de	Número de puntos de ventas establecidos	Area de marketing - gerencia general – Area de ventas	\$600

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2023

OE5	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
	municipalidades a nivel paracentral	municipio de Tecoluca	mayor aceptación			
Expandir la comercialización de los productos a nivel departamental para el año 2023.	Analizar la funcionalidad del modelo de negocio implementado en el periodo de los cinco años	Medir el nivel de beneficios obtenidos con la implementación del plan estratégico en el periodo de 2019 al 2023	Actualizar el modelo de negocios para el periodo posterior	Nivel de optimización de recursos y maximización de beneficios obtenidos	Gerencia general - consejo de administración	Salario
	Planificar las acciones a implementar a largo plazo con base a las	Identificar las estrategias que se apeguen a la situación en la que se encuentre la asociación, para	Planificación para el periodo de 2024 al 2028	Modelo de trabajo actualizado para el nuevo periodo	Consejo de administración ; gerencia general, y comités	Salario

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE ASAGALP de R.L., AÑO 2023

OE5	OBJETIVO ESPECIFICO	ACCION INICIAL	ACCION DE CIERRE	INDICADOR	RESPONSABLE	COSTOS
	condiciones del mercado	planificar el periodo posterior				

VALIDACIÓN

Aprobado en reunión del consejo de administración desarrollada el xx/xx/xxxx; quedando respaldado en Acta número xxxx; punto xx

F. _____
 Presidente del Consejo de Administración

5.2. Plan operativo de ASAGALP de R.L.

PLAN OPERATIVO ANUAL 2019

*Asociación Agropecuaria Ganadera
“León de Piedra”
de Responsabilidad Limitada*



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
- FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL -

Contenido

1. Presentación.....	3
2. Objetivos.....	3
Objetivo general estratégico.....	3
Objetivos específicos.....	3
3. Metas del plan operativo.....	4
4. Metodología.....	5
5. Recursos.....	6
Humano.....	6
Financieros.....	6
Tecnológico.....	7
Capacitación a directivos de la asociación.....	7
6. Cronograma.....	8
7. Supuestos del plan.....	9
8. Evaluación y seguimiento del plan.....	9

1. Presentación

La Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada (ASAGALP de RL), implementará a partir del año 2019 una propuesta de fortalecimiento organizacional mediante el establecimiento de planes y lineamientos de trabajo enfocados en la estandarización de operaciones, la cual busca incrementar los niveles de ingresos de la organización y minimizar la improvisación en la toma de decisiones.

En el presente plan operativo busca establecer las principales acciones que direccionan el camino a seguir de la propuesta de fortalecimiento antes descrita; así como propiciar el cumplimiento de la misión y la filosofía empresarial que la organización posee.

Para el presente año se presenta un modelo de negocios, definiendo con claridad los productos, precios, mercado y canales de ventas para alcanzar un incremento de beneficios para los asociados, así como aumentar el nivel de participación en el mercado de productos agropecuarios.

2. Objetivos

Objetivo estratégico 1

Fortalecer la administración de ASAGALP de R.L., mediante el establecimiento de lineamientos de trabajo que permitan un 10% de incremento del patrimonio para el año 2019.

Objetivos específicos

- Identificar las limitantes de ASAGALP de R.L., en cuanto a los cambios a nivel interno y externos para el fortalecimiento organizacional de la asociación.
- Asegurarse que cada puesto de trabajo cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.
- Capacitar a los asociados periódicamente para empoderarlos de la visión, misión y valores de la asociación.
- Incrementar el número de asociados inscritos y de la inversión por asociados de ASAGALP de R.L.
- Identificar los principales proveedores del mercado de insumos agrícolas para establecer alianzas comerciales y adquirir nuevos productos.
- Incrementar el nivel de rotación de inventarios 4 veces al año.
- Verificar que el programa de capacitaciones se cumpla en el periodo establecido.
- Promocionar los nuevos productos con potenciales clientes.
- Implementar un sistema de ventas al crédito con asociados responsables.
- Presentar informe de ventas y comportamiento de costos periódicamente al consejo de administración.

3. Metas del plan operativo

Objetivo específico	Metas	Actividad	Responsable
Realizar un diagnóstico en ASAGALP de R.L., para identificar a los factores interno y externos que inciden en las ventas.	Reunirse con asociados, clientes, proveedores para conocer la tendencia del mercado de consumo de productos agropecuarios.	Evaluar los resultados obtenidos y proponer oportunidades de negocio o mejora al concejo de administración.	Gerencia general
Implementar los principales criterios de trabajo de la asociación, así como la misión, visión y filosofía de trabajo	Capacitar al 100% de los colaboradores que conforman ASAGALP de R.L., sobre la planificación estratégica para el periodo 2019-2023.	Elaborar plan de capacitación que incluya los temas: 1) planeación estratégica de ASAGALP (Visión, misión, valores y principios, etc.), 2) Importancia de una buena cultura organizacional, 3) Asociatividad, 4) Género, 5) comercialización.	Comité de educación
	Que el 100% de colaboradores de ASAGALP de R.L., conozca sobre los lineamientos de trabajo establecidos por la administración de la asociación	Elaborar manual de funciones y reglamento interno de trabajo	Gerencia general

Objetivo específico	Metas	Actividad	Responsable
Incrementar el número de asociados inscritos en ASAGALP de R.L. para aumentar el ingreso por aportaciones y el nivel de ventas.	Actualizar los datos del 100% de asociados de ASAGALP de R.L. con el fin de informarles de la morosidad de sus obligaciones.	Actualizar los datos de los asociados hasta la fecha y elaborar programa para la gestión de cobros de aportaciones.	Comité de educación
	Beneficiar con asistencia técnica al menos el 70% de asociados	Establecer beneficios para los asociados en base a la actividad que se dedique (agricultura o ganadería)	Comité de educación / Comité de genero
Incrementar el nivel de rotación de inventarios	Rotar el inventario 3 veces por año, por medio de ventas al crédito y ofrecimiento de nuevos productos.	Adquisición de nuevos productos, ventas al crédito, promoción del catálogo de productos a potenciales clientes	Área de ventas
	Integrar al menos con 15 productos nuevos demandados por el mercado desde el mes de abril del año 2019	Diversificar el portafolio de productos de la asociación	Área de marketing
Presentar informe de ventas y comportamiento de costos periódicamente al consejo de administración	Presentar al menos cuatro informes al mes de diciembre del año 2019	Elaborar una evaluación del nivel de ventas, costos y utilidades percibidas, dando a conocer a la alta dirección dicho estado financiero	Gerencia general

4. Metodología

La metodología utilizada para operativizar cada una de las actividades que soportan las estrategias y garantizan el cumplimiento de las mismas, se presentan:

Actividades	Metodología	Indicadores de desempeño
Crear plan de seguimiento y evaluación al nivel de cumplimiento de las estrategias de la asociación	Se ejecutará mediante evaluaciones trimestrales de seguimiento al plan estratégico de la asociación	Numero de necesidades subsanadas
Elaborar plan de capacitación sobre la cultura organizacional	Se ejecutarán campañas de capacitación para empleados	Nivel de conocimiento de la cultura organización por parte de los colaboradores y directivos
Elaborar manual de funciones y reglamento interno de trabajo	Identificar los principales lineamientos de operaciones de la asociación, y el adecuado desarrollo de las mismas	Nivel de conocimiento de las funciones de cada puesto de trabajo por cada colaborador y directivos
Ejecutar actualización de datos de los asociados hasta la fecha y elaborar programa para la implementación del plan de asociatividad definiendo los principales canales de comunicación con el asociado	Verificación de datos de los asociados en formularios de ingreso a la asociación, en convocatoria de asambleas generales Implementar promoción de asociado referido	Número de asociados nuevos por año
Establecer beneficios para los asociados en base a la actividad que se dedique (agricultura o ganadería)	Crear plan de promoción interna para asociados inhábiles e inactivos	Numero de promociones temporales que incentiven al asociado a incrementar su inversión en ASAGALP de R.L. o ponerse al día con las mismas
Identificar a los asociados inactivos		

Actividades	Metodología	Indicadores de desempeño
Crear un control de ventas al crédito, en el que evalúe la capacidad de pago del asociado y el plazo máximo aceptable de acuerdo a la misma	Promocionar los productos al crédito	Porcentaje de crecimiento de las ventas periódicamente
Diversificar el portafolio de productos de la asociación	Implementar la promoción de nuevos productos agropecuarios	Número de clientes por publicidad orgánica o pagada
Elaborar una evaluación del nivel de ventas, costos y utilidades percibidas, dando a conocer a la alta dirección dicho estado financiero	Implementar evaluaciones del nivel de rentabilidad mensual	Porcentaje de utilidad percibido a corto plazo

5. Recursos

Humano

Se contará con el siguiente recurso humano.

Puesto	Cantidad
Directivos	10
Comités	7
Gerente	1
Jefaturas	3
Personal Operativo	6
Total	27

Financieros

Se contará con 20 puestos de trabajo constituyendo una escala salarial para el buen funcionamiento de la asociación como se detalla a continuación.

Puesto	Cantidad	Salario	Total
Gerencia	1	\$400	\$ 400
Jefaturas	3	\$350	\$1,050
Personal Operativo	6	\$300	\$1,800
Total	10	\$1,050	\$3,250

Para el caso de los directivos dispondrán de viáticos por reunión asistida como se detalla a continuación:

Puesto	N° de personal	Viáticos	Total
Directivos	10	\$20	\$200

Tecnológico

El equipo de apoyo tecnológico necesario para la labor de las operaciones en ASAGALP de R.L., es el siguiente:

Detalle	Cantidad	Precio	Total
Equipo de oficina	4	\$500	\$2,000
Papelería y útiles	4	\$100	\$400
Material de limpieza	1	\$50	\$50
Total	9	\$650	\$5,850

Capacitación a directivos de la asociación

Con el fin de garantizar la buena gestión administrativa, es necesario que los directivos se capaciten en los temas que se detallan a continuación:

NO.	CAPACITACIONES	HORAS DE CAPACITACION
1	Sobre leyes, normas y reglamentos que regulan las operaciones de las Asociaciones Agropecuarias en El Salvador	6
2	Gestión Estratégica Financiera para no financieros	4
3	Buenas prácticas de administración de riesgos para la asociación	2
4	Buenas prácticas de controles internos y cultura organizacional de ASAGALP de R.L.	4
5	Liderazgo y toma de decisiones	4
6	Inteligencia Emocional y flexibilidad	2
7	Cooperativismo	2
8	Planificación y organización	2
9	Relaciones interpersonales	2
10	TOTAL HORAS DE CAPACITACION	31

5. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS - PLAN DE TRABAJO PARA EL AÑO 2019 - ASAGALP DE R.L.												
ACTIVIDADES	ENE.	FEB.	MRZ.	ABRL.	MAY.	JUN.	JUL.	AGT.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Identificar las limitantes de ASAGALP de R.L., en cuanto a los cambios a nivel interno y externos para el fortalecimiento organizacional de la asociación.												
Asegurarse que cada puesto de trabajo cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.												
Capacitar a los asociados periódicamente para empoderarlos de la visión, misión y valores de la asociación.												
Incrementar el número de asociados inscritos y de la inversión por asociados de ASAGALP de R.L.												
Identificar los principales proveedores del mercado de insumos agrícolas para establecer alianzas comerciales y adquirir nuevos productos.												
Incrementar el nivel de rotación de inventarios 4 veces al año.												
Verificar que el programa de capacitaciones se cumpla en el periodo establecido.												
Promocionar los nuevos productos con potenciales clientes.												
Implementar un sistema de ventas al crédito con asociados responsables.												
Presentar informe de ventas y comportamiento de costos periódicamente al consejo de administración.												

6. Supuestos del plan

- El desarrollo de las actividades descritas en el cronograma está sujetas a la disponibilidad de recursos e información solicitados.
- Los tiempos de ejecución se han estimado considerando el desarrollo normal de las actividades.
- Las actividades imprevistas que involucren la participación de los responsables en su labor de manera extraordinaria pueden afectar las fechas de inicio y finalización de lo programado.
- Las actividades descritas en el cronograma se han establecido sin perjuicio de las labores adicionales que la normativa externa pueda adicionar durante la ejecución del presente plan.

7. Evaluación y seguimiento del plan

El seguimiento se efectuará de forma continua a lo largo de la implantación del Plan permitiendo "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; dando lugar a corregir y subsanar posibles carencias en su implantación proyectando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.

Además, se presentará dentro de la Memoria de Labores Anual, un informe del trabajo realizado por la administración de ASAGALP de R.L.

MANUAL DE POLITICAS

Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada

Reservados todos los derechos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
- FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL -

	TITULO: MANUAL DE POLITICAS Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 02 de 08
---	--	--

I. INTRODUCCIÓN

II INTRODUCCION

El manual de políticas establece los lineamientos principales para el buen desarrollo de los procedimientos ejecutados dentro de la asociación, delimitando las acciones generales y enfocando la manera correcta de actuar en determinadas situaciones; por tanto, es de aplicación general para fiel cumplimiento de todas las áreas y colaboradores que conforman ASAGALP de R. L. El presente manual se elaboró con base a la normativa que regula a la asociación, con el fin de que cada acción desarrollada por quienes la conforman, contribuyan al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

Los lineamientos planteados en el documento responden al tamaño de la asociación y los criterios primordiales para mantener los controles indispensables en el desarrollo de las funciones y procedimiento de cada área; siendo estos los que se detallan a continuación:

- I. Portada
- II. Introducción
- III. Glosario de Términos
- IV. Declaraciones de Políticas
- V. Validación

III. GLOSARIO DE TERMINOS

Política: La política de empresa es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa

ASAGALP de R.L.: Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE POLÍTICAS Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 03 de 08
---	--	--

Políticas Organizacionales: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización y lo referente al personal

Políticas comerciales: Lineamiento de comercialización como la integración de las áreas para la venta y la participación de la asociación en el mercado

Políticas financieras: establece los lineamientos que se deben cumplir para el control de las finanzas de la organización

IV. DECLARACIÓN DE POLITICAS

1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

- 1.1.La estructura organizativa de la asociación debe actualizarse de acuerdo a las necesidades y dimensión de la asociación, además de las exigencias del mercado conforme pasa el tiempo;
- 1.2.La creación de nuevas áreas y puestos de trabajo responderá a la incorporación de nuevos servicios o la mejora de los actuales;
- 1.3.La incorporación de nuevos colaboradores a la asociación deberá cumplir con el proceso de reclutamiento, selección y contratación del mismo;
- 1.4.El proceso de reclutamiento se iniciará en el momento que se presente la necesidad de incorporar personal por área o a nivel de organización por nuevas plazas;
- 1.5.Por sustitución, cuando la plaza vacante sea originada por renuncia o despido, el encargado del área deberá informar formalmente por escrito a la gerencia general y éste al consejo de administración como una requisición de personal

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE POLITICAS Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 04 de 08
---	--	--

- 1.6. Cuando se esté aplicando para la plaza vacante, se deberá considerar al personal interno como primera opción de reclutamiento, por lo que, al existir una plaza, se someterá a concurso durante 5 días; de no existir candidatos, se recurrirá al reclutamiento externo
- 1.7. Para el reclutamiento externo la gerencia general deberá entregar a los concursantes un formulario de solicitud de trabajo, el cual poseerá la información personal, profesional, competencias, habilidades y el detalle de la experiencia que posee la persona, adicionalmente se agregaran como mínimo 2 referencias personales y 2 laborales; dicha solicitud será la base para el expediente del empleado.
- 1.8. Toda información sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, es extremadamente confidencial.
- 1.9. Toda vacante deberá cubrirse con el candidato seleccionado del proceso de reclutamiento y selección ejecutado por la gerencia general y el encargado del área que solicita al personal, quienes deberán cumplir por lo menos con los requisitos mínimos del puesto, según el perfil indicado en la “Requisición de Personal”
- 1.10. El proceso de Selección contendrá pruebas técnicas (específicas del puesto), aplicadas a los solicitantes de acuerdo con el puesto a desempeñar; posterior a la evaluación de resultados, la gerencia general y el encargado del área determinará la terna de candidatos que enviará al consejo de administración.
- 1.11. Los candidatos recomendados por directivos o empleados se someterán al proceso de selección y deberán cumplir con el perfil del puesto y sus requisitos mínimos.
- 1.12. Es el consejo de administración, el organismo responsable de autorizar la contratación de personal; de la terna presentada

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE POLITICAS Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 05 de 08
---	--	--

- 1.13. Se contratará a las personas que, del proceso de reclutamiento y selección, posean mejores cualidades y capacidades para desarrollar adecuadamente las funciones específicas de un puesto de trabajo, descritas en la “Requisición de Personal”.
- 1.14. La emisión de todo contrato individual de trabajo, estará a cargo de la gerencia general
- 1.15. Todo trabajador que ingrese a la cooperativa para desempeñarse como empleado permanente en su primer día de labores se presentará con el encargado del área a la que aplicó, junto con la gerencia general para iniciar su proceso de inducción.
- 1.16. El presidente del consejo de administración, en su calidad de representante legal, firmará los contratos de trabajo respectivos.
- 1.17. El nuevo empleado será presentado por la gerencia general en su lugar de trabajo y el jefe inmediato será el responsable de orientarlo hacia las funciones del puesto
- 1.18. Es responsabilidad del encargado del área, luego de la contratación del personal realizar una evaluación del desempeño del nuevo empleado, después de uno, tres y seis meses; la cual será presentada al consejo de administración
- 1.19. El comité de educación y el de género deberá gestionar un programa de capacitación de personal conceptualizadas en dos áreas:
- 1.20. Capacitación técnica: deberá comprender el desarrollo de las habilidades, destrezas y diversidad de aprendizaje que el empleado necesita tener para realizar de una mejor forma su trabajo en un ambiente de calidad.
- Capacitación organizacional: deberá incluir programas especiales y estratégicos, diseñados a lograr una mejora en el ambiente de trabajo, integración de equipos, relaciones humanas, cultura organizacional y de inclusión de mujeres a la agricultura y

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE POLITICAS Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 06 de 08
---	--	--

ganadería. Las necesidades de capacitación deberán determinarse a través de diagnósticos realizados por los jefes inmediatos, quienes serán los máximos responsables de las capacitaciones técnicas.

2. POLITICAS COMERCIALES

- 2.1 El consejo de administración debe destinar un área de la infraestructura para resguardo de los insumos, asegurando la integridad de los productos de agua, incendios u otros casos fortuitos
- 2.2 El área de compras será el encargado de dar seguimiento a la rotación de inventarios, así como surtir los insumos, considerando el punto de equilibrio y las metas de ventas que se hayan propuestos en los respectivos planes operativos
- 2.3 El área de marketing es la encargada de ejecutar la promoción de los productos
- 2.4 La venta de los productos está a cargo del área de ventas; en el caso que hubiese la necesidad de compra de insumos adicionales a los habituales, deberá solicitar por medio de un requerimiento al área de compra debidamente respaldado.
- 2.5 Luego de la requisición el área de compra procederá a requerir a los proveedores cotizaciones, para ser analizadas por cantidad de productos en relación del costo, posterior a eso concluye la compra considerando la que le genere mayores beneficio a la asociación
- 2.6 Los niveles de compras deben ser contempladas en el plan de trabajo anual de la asociación, por límites de montos a autorizar
- 2.7 Compras emergentes o eventuales de artículos que no superen el valor máximo autorizado para el área de compras y que no estuvieran presupuestadas, pueden ser autorizadas por el encargado de compras; mientras que las que superen el monto autorizado deberán ejecutarse con autorización escrita por el consejo de administración
- 2.8 El área de compras debe registrar el ingreso de productos por compras y la salida de productos por ventas en el libro correspondiente.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE POLITICAS Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 07 de 08
---	--	--

2.9 El área de ventas deberá llevar un control mensual de los productos vendidos, así como de los solicitados por los clientes que no comercializa la asociación

2.10 Se deberá crear un expediente al asociado que solicite producto al crédito, en el cual se respalde la capacidad de pago que posee.

2.11 Para las ventas al crédito, el cliente debe ser asociado de ASAGALP de R.L., y debe estar al día con las aportaciones y demás obligaciones.

2.12 El área de ventas debe gestionar el plazo y periodicidad de pago de las ventas al crédito

2.13 El área de marketing debe establecer metas mensuales de ventas, relacionadas a las acciones de publicidad y promoción que se planteen ejecutar

2.14 La gerencia general debe dar informe trimestral del comportamiento de los ingresos, costos y gastos; justificando los cambios correspondientes

2.15 En cuanto al servicio y atención al cliente; se debe dar prioridad de opinión y participación en las actividades de la asociación a todo asociado

2.16 La gerencia general deberá gestionar proyectos de mejoramiento para la asociación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales

2.17 La gerencia general con el área de marketing deberá realizar estudio de mercado anualmente, como insumo a los segmentos de mercados atendidos y diversificación de productos o servicios

2.18 La gerencia general potenciará la creación de puntos de venta en conjunto con el área de marketing y ventas

3. POLITICAS FINANCIERAS

3.1 La gerencia general en conjunto con el consejo de administración, deberán elaborar el presupuesto para ejecutar cada una de las actividades del POA, considerando los recursos con los que cuenta la asociación.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE POLITICAS Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 08 de 08
---	--	--

- 3.2 La gerencia general elaborará y dará a conocer al consejo de administración la ejecución del presupuesto trimestralmente
- 3.3 Los área y comités deben presentar mensualmente a la gerencia general la ejecución del presupuesto asignado por el consejo de administración
- 3.4 El comité de educación y el de generó deberán presentar mensualmente a la gerencia general la ejecución del presupuesto por actividad ejecutada
- 3.5 La gerencia general debe dar seguimiento mensual al comportamiento de ventas, costos y utilidades de la asociación
- 3.6 Al final del año la gerencia general en conjunto con el consejo de administración elaborara un informe de ejecución del plan operativo y presupuesto, el cual será presentado en asamblea general

4 VALIDACIÓN

Aprobado en reunión del consejo de administración desarrollada el xx/xx/xxxx; quedando respaldado en Acta número xxxx; punto xx

F. _____

Santos Margarito Escobar

Presidente del Consejo de Administración

ASAGALP de R.L.

F. _____

Elder Miguel Marengo Ayala

Presidente de La Junta de Vigilancia

ASAGALP de R.L.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada



	<p>TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p>CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 02 de 14</p>
--	---	---

INTRODUCCIÓN

El presente manual de puestos y funciones es un instrumentó administrativo con el objetivo de proporcionar a los colaboradores la información ordenada, integral y consolidada sobre la optimización de los procesos, siendo un guía sobre la forma correcta de desarrollar el trabajo dentro de ASAGALP de R.L., A continuación, se presenta de forma detallada cada uno de los apartados que conforman el documento:

1. Portada
2. Introducción
3. Declaración de funciones por puesto u organismo
 - a) Asamblea General
 - b) Junta de Vigilancia
 - c) Consejo de Administración
 - d) Comité de Educación y de Género
 - e) Gerente General
 - f) Encargado del Área de Compras
 - g) Encargado del área de Marketing
 - h) Encargado del área de Ventas
4. Validación

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 03 de 14
---	--	--

Datos de Clasificación del Puesto

1	CATEGORÍA DEL PUESTO	Administrativo	
4	FORMACIÓN ACADEMICA	Escolaridad	Área o Especialidad
		Técnico / Universitario	Administrativo / conocimiento del negocio
		Nivel requerido	
		Bachiller o nivel universitario	
NOMBRE DE LA POSICIÓN:		Junta de vigilancia	

Descripción del Puesto:

- Es el encargado de fiscalizar la toma de decisiones acertadas y eficientes por el consejo de administración sobre el control de las actividades económicas y sociales de ASAGALP de R.L.

5	HABILIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS	✓ Liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Dominio de marcos de control interno. ✓ Conocimiento del negocio	✓ Comprometido al logro de objetivos. ✓ Capacidad de análisis del negocio ✓ Capacidad de priorizar tareas.
----------	---	---	--

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p align="center">TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p align="center">CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 04 de 14</p>
---	--	---

Identificación del Puesto:

Alta gerencia, Consejo de Administración

NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD:	Alta Gerencia
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Consejo de Administración

Descripción del Puesto:

- Es el que se encarga de tomar decisiones acertadas y eficientes que garanticen la optimización de los recursos con los que cuenta ASAGALP de R.L.

Datos de Clasificación del Puesto

1	CATEGORÍA DEL PUESTO	Administrativo	
2	GERENCIA, O ÁREA	Alta gerencia	
3	CARGO	Consejo de Administración	
4	FORMACIÓN ACADEMICA	Escolaridad	Área o Especialidad
		Técnico / Universitario	Administrativo / conocimiento del negocio
		Nivel requerido	
		Bachiller o nivel universitario	

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p>TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p> <p>Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra”</p> <p>de Responsabilidad Limitada</p> <p>ASAGALP de R.L.</p>	<p>CODIGO: MPF-V01-2019</p> <p>FECHA: ENERO 2019</p> <p>Página 05 de 14</p>
---	---	---

5	HABILIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Dominio de marcos de control interno. ✓ Conocimiento del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometido al logro de objetivos. ✓ Capacidad de análisis del negocio ✓ Capacidad de priorizar tareas.
---	---	---	--

Principales funciones

1	Planificar el trabajo del consejo de administración a corto y largo plazo
2	Elaborar presupuesto de la asociación a corto y largo plazo
3	Presentar a los asociados informe anualmente sobre los resultados obtenidos
4	Convocar a los asociados de forma ordinaria o extraordinariamente según el nivel de importancia que tenga la toma de decisiones
5	Analizar los resultados de la asociación y la de los cuerpos directivos por medio de evaluaciones del desempeño
6	Controlar la gestión presupuestaria trimestralmente
7	Tomar las decisiones más importantes sobre inversiones, ventas de activos y mejoras en el servicio que ofrece la asociación
8	Valorar y autorizar alianzas estratégicas
9	Poner en marcha mecanismos para disponer de la información veraz sobre todas las áreas de la asociación
10	Dar fiel cumplimiento a los estatutos de la asociación y a la demás legislación que los regula
11	Convocar a los asociados de forma ordinaria o extraordinariamente según el nivel de importancia que tenga la toma de decisiones

	TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 06 de 14

Identificación del Puesto:

Alta gerencia, Gerente General

NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD:	Alta Gerencia
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Gerente General

Descripción del Puesto

- Es la que se encarga de administrar las operaciones que se desarrollan en ASAGALP de R.L., estableciendo relaciones eficientes con cada área que la conforma
-

Datos de Clasificación del Puesto

1	CATEGORÍA DEL PUESTO	Administrativo	
2	GERENCIA, O ÁREA	Alta gerencia	
3	CARGO	Gerente General	
4	FORMACIÓN ACADEMICA	Escolaridad	Área o Especialidad
		Universitario	Carreras afines a la economía
		Nivel requerido	
		Universitario	
5	HABILIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS	✓ Liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Dominio de marcos de control interno. ✓ Conocimiento del negocio	✓ Comprometido al logro de objetivos. ✓ Capacidad de análisis del negocio ✓ Capacidad de priorizar tareas.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p>TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p> <p>Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra”</p> <p>de Responsabilidad Limitada</p> <p>ASAGALP de R.L.</p>	<p>CODIGO: MPF-V01-2019</p> <p>FECHA: ENERO 2019</p> <p>Página 07 de 14</p>
---	---	---

Principales funciones

1	Apoyar en la planificación del trabajo de la asociación a corto y largo plazo
2	Elaborar presupuesto de la asociación a corto y largo plazo
3	Analizar los resultados de la asociación de forma periódica (mensualmente como mínimo)
4	Controlar la gestión presupuestaria trimestralmente, dando informe al consejo de administración
5	Gestionar que el personal cuente con todos los recursos necesarios
6	Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal
7	Monitorear mensualmente el nivel de ejecución de presupuestos por cada área
8	Planificar capacitaciones al personal y directivos con base a las necesidades que presenten
9	Evaluar el nivel de cumplimiento de los planes periódicamente (semestralmente)
10	Evaluar el logro de objetivos y metas del área de marketing y ventas
11	Dar fiel cumplimiento a los estatutos de la asociación y a la demás legislación que regula el buen funcionamiento de la asociación.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 08 de 14

Identificación del Puesto:

Comités de Educación y de Genero

NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD:	Comité de educación y genero
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Presidente de comité de educación y genero

Descripción del Puesto:

- Es el que se encarga de Implementar estrategias para el incremento del patrimonio y el nivel de asociatividad por medio de la promoción y ejecución de programas de capacitaciones agropecuarias en ASAGALP de R.L.

1	CATEGORÍA DEL PUESTO	Administrativo	
2	GERENCIA, O ÁREA	Comités de ASAGALP de R.L.	
3	CARGO	Presidentes del comité de educación y de genero	
4	FORMACIÓN ACADEMICA	Escolaridad	Área o Especialidad
		Bachiller / Universitario	General / Trabajo social, profesorados, mercadeo, otr carreras afines a la administración
		Nivel requerido	
		Graduado de educación media o universitario	
5	HABILIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS	✓ Liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Dominio de marcos de control interno. ✓ Planificación y desarrollo de proyectos	✓ Comprometido al logro de objetivos. ✓ Capacidad de análisis del negocio ✓ Capacidad de priorizar tar ✓ Conocimiento de política sobre la equidad del gener

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p>TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p> <p>Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra”</p> <p>de Responsabilidad Limitada</p> <p>ASAGALP de R.L.</p>	<p>CODIGO: MPF-V01-2019</p> <p>FECHA: ENERO 2019</p> <p>Página 09 de 14</p>
---	---	---

Principales funciones

1	Planificar el trabajo del comité anualmente
3	Presentar a la gerencia general trimestralmente el nivel de ejecución del presupuesto asignado
4	Elaborar plan de capacitaciones con su respectivo presupuesto por actividad
5	Proponer estrategias que velen por el incremento de la asociatividad
6	Velar por el cumplimiento del plan de trabajo anual del comité
7	Organizar a los demás miembros que conforman el comité para el desarrollo de las actividades de responsabilidad social
8	Coordinar con la gerencia general el plan anual de capacitaciones y seminarios para empleados y asociados
9	Fomentar el trabajo en equipo y una comunicación eficaz con todo los colaboradores
10	Velar por el buen clima laboral en la asociación
11	Crear programas que aseguren el incremento de la inversión en la asociación

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 10 de 14
---	--	--

Identificación del Puesto:

Área de compras, Encargado del área de compras

NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD:	Área de Compras
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Encargado del área de compras

Descripción del Puesto:

- Es el que se encarga de coordinar los procedimientos correspondientes con el control de inventarios y proveeduría de los insumos agrícolas del agro servicio de ASAGALP de R.L.

1	CATEGORÍA DEL PUESTO	Operativo	
2	GERENCIA, O ÁREA	Área de compras	
3	CARGO	Encargado del área	
4	FORMACIÓN ACADEMICA	Escolaridad	Área o Especialidad
		Técnico / Universitario	Administrativo Contable / Carreras afines de economía
		Nivel requerido	
		Graduado de educación técnico o universitario	
5	HABILIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS	✓ Liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Dominio de marcos de control interno. ✓ Conocimiento de control de inventarios	✓ Comprometido al logro de objetivos. ✓ Capacidad de análisis del negocio ✓ Toma de Decisiones. ✓ Capacidad de priorizar tareas.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p>TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p>CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 11 de 14</p>
---	---	---

Principales funciones

1	Planificar el trabajo del área anualmente
2	Elaborar presupuesto de compras anualmente
3	Presentar a la gerencia general trimestralmente el comportamiento de inventarios y el nivel de ejecución del presupuesto anual
4	Dar seguimiento a la rotación de inventarios, así como surtir los insumos, considerando el punto de equilibrio y las metas de ventas que se hayan propuestos en los respectivos planes operativos
5	Autorizar compra de productos
6	Mantener inventariado cada producto que ingrese a la asociación
7	Establecer mecanismos de control de entradas y salida de productos, mediante requisiciones de productos
8	Coordinarse con el área de marketing para el establecimiento de metas y niveles de compra
9	Atender oportunamente las requisiciones de productos realizadas por el área de venta
10	Negociar la compra de los productos considerando la calidad y el costo de los mismos
11	Realizar cotizaciones de los productos periódicamente, con el fin de identificar nuevos proveedores que ofrezcan nuevos productos de calidad y posibilidad de negociación de precios
12	Solicitar al consejo de administración autorización para compras que superen el monto limite asignado

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p>TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p>CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 11 de 14</p>
---	---	---

Datos de Clasificación del Puesto

Área de marketing, Encargado del área de marketing

NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD:	Área de Marketing
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Encargado del área de Marketing

Descripción del Puesto:

- Es el encargado de Coordinar los procedimientos correspondientes a la promoción, negociación y venta de los insumos agrícolas de ASAGALP de R.L.

1	CATEGORÍA DEL PUESTO	Administrativo	
2	GERENCIA, UNIDAD O ÁREA	Área de marketing	
3	CARGO	Encargado del área de Marketing	
4	FORMACION ACADEMICA	Escolaridad	Área o Especialidad
		Técnico o bachiller / Universitario	Indiferente/ Carreras de mercadotecnia o administrativas
		Nivel requerido	
		Graduado de educación media	
5	HABILIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS	✓ Liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Dominio de marcos de control interno. ✓ Conocimiento de control de mix marketing ✓ Conocimiento de la aplicación estrategias	✓ Comprometido al logro de objetivos. ✓ Capacidad de análisis del negocio ✓ Capacidad de priorizar tareas. ✓ Conocimiento de la planificación del trabajo ✓ Poder de administrar personal a su cargo

	<p>TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p>CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 12 de 14</p>
---	---	---

Principales funciones

1	Planificar el trabajo del área anualmente
2	Formular, evaluar y seleccionar las estrategias de marketing que permitan satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.
3	Elaborar presupuesto y plan de marketing anualmente
4	Implementación, control y evaluación de las estrategias para aumentar el nivel de ventas y alcanzar nuevos mercados
5	Ejecutar estudios de mercado efectivos
6	Elaborar plan para la implementación y control de puntos de ventas
7	Sugerir a la alta administración la implementación de nuevos productos
8	Presentar a la gerencia general trimestralmente los alcances entre las ventas y el porcentaje de logro de los objetivos y metas propuestos así como el nivel de ejecución del presupuesto anual
9	Establecer mecanismos de control de entradas y salida de productos, mediante requisiciones de productos

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 13 de 14

Identificación del Puesto:

Área de ventas, Encargado del área de ventas

NOMBRE DEL ÁREA O UNIDAD:	Área de ventas
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Encargado del área de ventas

Descripción del Puesto:

- Es el encargado de coordinar los procedimientos correspondientes a la negociación y venta de los insumos agrícolas de ASAGALP de R.L.

1	CATEGORÍA DEL PUESTO	Operativo	
2	GERENCIA, O ÁREA	Área de ventas	
3	CARGO	Encargado del área de ventas	
4	FORMACION ACADEMICA	Escolaridad	Área o Especialidad
		Técnico/bachiller o Universitario	Indiferente/ Carreras de mercadotecnia o administrativas
		Nivel requerido	
		Graduado de educación media o universitario	
5	HABILIDADES TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS	✓ Liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Dominio de marcos de control interno. ✓ Conocimiento de manejo de personal ✓ Conocimiento de la aplicación estrategias de ventas	✓ Comprometido al logro de objetivos. ✓ Capacidad de análisis del negocio ✓ Capacidad de priorizar tareas. ✓ Conocimiento de la planificación del trabajo

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPF-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 14 de 14
---	--	--

Principales funciones

1	Planificar el trabajo del área anualmente
2	Formular, evaluar y seleccionar las estrategias de ventas que seguirán el personal a su cargo
3	Elaborar presupuesto y plan anual del área
4	Implementación, control y evaluación del nivel de ventas mensual, así como el logro de objetivos
5	Brindar atención al cliente efectivo y oportuno
7	Establecer precios de los insumos considerando diferentes márgenes de contribución
8	Presentar a la gerencia general trimestralmente los alcances entre las ventas y el porcentaje de logro de los objetivos y metas propuestos así como el nivel de ejecución del presupuesto anual
9	Dar seguimiento a las cotizaciones que hagan los clientes
10	Dar informe al área de compras sobre encargos que superen el nivel de inventarios mínimos
11	Redactar requisiciones de productos al área de compra

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

Reglamento organizativo de ASAGALP de R.L.

REGLAMENTO ORGANIZATIVO DE ASAGALP de R.L.

*Asociación Agropecuaria Ganadera
“León de Piedra”
de Responsabilidad Limitada*



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
- FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL -

	TITULO: REGLAMENTO ORGANIZATIVO ASAGALP de R.L. Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: RO-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 2 de 14
---	--	--

CAPITULO I.

LA ASOCIACION EN GENERAL

Artículo 1.-La Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” constituida al amparo de la legislación vigente se registró por los Estatutos de la asociación aprobados con fecha 13 de noviembre de 2007, por el presente Reglamento Interno y por todas aquellas normas que establezca la reglamentación que le sea de aplicación según las leyes.

Artículo 2. -El presente Reglamento desarrolla los contenidos expresados en los Estatutos de la asociación y en ningún caso podrá ir contra la filosofía y cultura de los citados Estatutos.

Artículo 3. -El domicilio social se establece según se marque en los Estatutos de la asociación. La Junta Directiva, en su caso, podrá adoptar los cambios que estime oportunos en el cambio del domicilio de la asociación, dando la correspondiente notificación a las autoridades competentes y a los asociados de la entidad.

Artículo 4.-Se establece como abreviatura de la asociación y como logotipo de la misma “ASAGALP de R.L.” Los asociados podrán usar dichos distintivos en su indumentaria con el oportuno decoro.

CAPITULO II

INGRESO DE ASOCIADOS

Artículo 5. -Podrán ingresar en la asociación todas aquellas personas mayores de 18 años y según lo que estipulen los estatutos.

Artículo 6. -La solicitud de ingreso deberá ser tratada en reunión de la Junta Directiva que deberá verificar la solicitud dando necesariamente un informe positivo o negativo. En caso de dar un informe negativo deberá de especificar las causas y dar un plazo de diez días al solicitante para reparar las causas del rechazo de su ingreso.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p align="center">TITULO: REGLAMENTO ORGANIZATIVO ASAGALP de R.L.</p> <p align="center">Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada</p> <p align="center">ASAGALP de R.L.</p>	<p align="right">CODIGO: RO-V01-2019</p> <p align="right">FECHA: ENERO 2019</p> <p align="right">Página 3 de 14</p>
---	--	---

Artículo 7. -Una vez admitido el nuevo asociado, el secretario procederá a darlo de alta en el libro de registro de asociados de la asociación y a facilitar el carnet de afiliado al asociado, en su caso.

Artículo 8. -La Junta Directiva presentará anualmente un informe a la Asamblea General sobre las altas y bajas de asociados producidas en dicho periodo

CAPITULO III DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS ASOCIADOS

Artículo 9. -Los asociados tendrán los siguientes derechos en la asociación:

- Participar en las actividades y actos sociales de la asociación.
- Asistir con voz y voto a las Asambleas generales, pudiendo delegar su voto, conforme a las normas establecidas al efecto por la Junta Directiva.
- Elegir y ser elegido para cargos directivos.
- Poseer un ejemplar de los estatutos y del presente reglamento desde su ingreso en la asociación.
- Tener el conocimiento oportuno de los acuerdos adoptados por los órganos de la asociación.
- Solicitar, mediante petición razonada, el acceso a la documentación interna de la asociación.

Artículo 10. -Los asociados tendrán las siguientes obligaciones:

- Cumplir los preceptos que marcan los estatutos y el presente reglamento, así como los acuerdos adoptados por los órganos de la asociación.
- Abonar las cuotas que se determinen en tiempo y forma.
- Cooperar en el desarrollo del trabajo de la asociación y en la buena ejecución de las actividades que se determinen.
- Desempeñar las funciones que les sean encomendadas por la Junta Directiva para la buena marcha de la asociación.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX



**TITULO: REGLAMENTO ORGANIZATIVO
ASAGALP de R.L.
Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra”
de Responsabilidad Limitada
ASAGALP de R.L.**

CODIGO: RO-V01-2019

FECHA: ENERO 2019

Página 4 de 14

CAPITULO IV

LA PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO

Artículo 11. -Los asociados podrán solicitar en cualquier momento su baja voluntaria en la asociación. Esta petición deberá realizarse por escrito y deberá tratarse en reunión de la Junta Directiva que acordará la baja sin más trámites.

Artículo 12. -Los asociados podrán ser dados de baja en la asociación por alguna de las siguientes causas:

- Cuando exista incumplimiento grave de los estatutos y del presente reglamento, a criterio de la Junta Directiva.
- Cuando el asociado impida deliberadamente el cumplimiento de los fines de la asociación.
- Cuando su conducta vaya contra los principios sociales o dañen gravemente la imagen de la asociación.
- Cuando no se encuentre al día con las aportaciones en la asociación.

Artículo 13. -En cualquier caso, los expedientes de expulsión deberán ser tratados por un Comité de Conflictos creado al efecto que estará compuesto por dos miembros de la Junta Directiva, el Presidente de la Asociación y dos asociados elegidos por sorteo, actuando uno de ellos como instructor, y garantizando la audiencia al interesado. La Asamblea General será la encargada de ratificar o denegar el informe realizado por la Comisión, siendo necesario en todo caso al apoyo de 2/3 de los asociados presentes para que se apruebe la moción de expulsión. El Comité de Conflictos se auto disolverá una vez emitido su informe.

CAPITULO V

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 14. -La Junta Directiva se reunirá una vez al mes de forma ordinaria y cuantas veces sea necesario de forma extraordinaria a petición del Presidente o de 1/3 de sus miembros.

Artículo 15. -La Junta Directiva podrá separar de sus funciones a uno de sus miembros si éste falta a 3 reuniones de la misma. En todo caso será la Asamblea General quien decida la separación o no del miembro de la Junta y deberá cubrir esta vacante en el más breve espacio posible a propuesta de la Junta Directiva.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO ORGANIZATIVO ASAGALP de R.L. Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: RO-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 5 de 14
---	--	--

Artículo 16.-Para que exista quórum en las reuniones de la Junta Directiva deberán asistir la mitad más uno de sus miembros. La Junta Directiva quedará válidamente constituida a la media hora de su convocatoria con la asistencia de 1/3 de sus miembros, siempre que entre ellos se encuentre el presidente.

Artículo 17. -La Junta Directiva podrá incorporar, por las necesidades de la asociación, a nuevos vocales a las tareas de la misma, funcionando estos de forma interina hasta que no sean ratificados por la Asamblea General.

CAPITULO VI

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 18. -La Asamblea General quedará válidamente constituida en primera convocatoria con la presencia de la mitad más uno de los asociados y en segunda con la presencia de 1/3 de los mismos.

Artículo 19. -El derecho a voto en la Asamblea está condicionado a tener abonadas las cuotas correspondientes.

Artículo 20. -La Asamblea General elegirá entre sus miembros a un moderador que será el responsable del orden de la misma.

El moderador tendrá las siguientes funciones:

- Dar el cierre de palabras solicitadas sobre un tema.
- Someter a votación los puntos del orden del día.
- Posponer la reunión, dividirla en comisiones o dar recesos.
- Interpretar los estatutos y el presente reglamento y solventar todas aquellas dudas reglamentarias.

Si la discusión es sobre una decisión del moderador, la Asamblea General decidirá por mayoría simple la decisión final. Se podrá retirar la confianza al moderador por una cuestión de orden de uno de los asociados que tendrá que ser secundada por alguien más necesariamente.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO ORGANIZATIVO ASAGALP de R.L. Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: RO-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 6 de 14
---	--	--

Artículo 21. -La agenda del día es realizada por el Presidente, escucha a la Junta Directiva y las peticiones de los asociados. La agenda del día será enviada a todos los asociados con una antelación mínima de 2 días antes de la celebración de la Asamblea. En todo caso éste deberá ser ratificado por la Asamblea al comienzo de la misma.

Artículo 22. -Las resoluciones que se presenten a la Asamblea habrán de presentarse con una antelación de 3 días. Las resoluciones deberán estar presentadas por un asociado que actuará de proponente y deberán estar secundadas por alguien más. Las presentadas por la Junta Directiva no necesitarán este requisito.

Artículo 23.-Las correcciones presentadas por parte de los asociados a las resoluciones no deben suponer en ningún caso una negativa directa a la resolución presentada. Las correcciones se incorporarán al texto si el proponente la acepta.

Artículo 24. -Sólo el proponente de una resolución tiene derecho a réplica al final del debate.

Artículo 25. -El tiempo máximo de exposición durante la Asamblea será de cinco minutos, salvo la presentación de informes por parte de la Junta Directiva y aquellos temas de interés, a criterio del moderador.

Artículo 26. -Durante la celebración de la Asamblea podrá existir cuestiones de orden que podrán ser solicitados por aquellos asociados con derechos a voto y que tendrá prioridad frente a lo que se esté tratando, excepto durante una votación, salvo que dicha cuestión de orden se refiera a la votación en curso.

Las cuestiones de orden se referirán a los siguientes temas:

- Al funcionamiento de la Asamblea o al debate y no al tema que se debate.
- Revisión de una decisión del moderador.
- Propuesta de censura contra el moderador, la cual ha de estar secundada.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO ORGANIZATIVO ASAGALP de R.L. Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: RO-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 7 de 14
---	--	--

Artículo 27. -Las cuestiones de información son aquellas que se utilizan para aclarar, solicitar información puntual o explicar un punto y se escucharán a criterio del moderador.

Artículo 28. -Todos los acuerdos de la Asamblea General se toman por mayoría absoluta en primera votación y simple en la segunda, salvo en los casos establecidos en los estatutos y en el presente reglamento. En caso de que exista empate tras la tercera votación permanecerá el estatuto

CAPITULO VII

DEL PROCESO ELECTORAL

Artículo 29.-En caso de realizarse elecciones a cargos podrán concurrir a las mismas cualquier asociado de la asociación con derecho a voto y que esté al corriente de las cuotas establecidas.

Artículo 30.-A tal fin se constituirá una mesa electoral formada por el asociado de mayor edad y los dos de menor edad actuando uno de estos como secretario de la mesa. En cualquier caso, los miembros de la mesa electoral no podrán concurrir a cargo alguno. La mesa electoral realizará el recuento y levantará acta del proceso, incorporándose ésta al acta de la asamblea.

Artículo 31.-Los candidatos a cargos podrán presentar programa electoral, garantizándose el tiempo suficiente de exposición de cada uno de los programas.

Artículo 32.-Las votaciones serán secretas y se realizarán en las papeletas que facilite la mesa electoral.

Artículo 33. -Las candidaturas serán abiertas en cada cargo, resultando elegidos aquellos que obtengan la mayoría absoluta de votos en primera votación y la mayoría simple en segunda. En caso de existir más de dos candidatos a un cargo y ninguno obtenga mayoría absoluta en primera votación, concurrirán a la segunda votación los dos candidatos al cargo más votados.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO ORGANIZATIVO ASAGALP de R.L. Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: RO-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 8 de 14
---	--	--

CAPITULO VII

LA DISOLUCION

Artículo 34. -En caso de disolución de la entidad la comisión liquidadora estará compuesta por la junta directiva y tres asociados elegidos en reunión de la asamblea general.

Artículo 35.-El haber resultante, si lo hubiera, se destinará a una asociación de nuestro entorno con fines similares a la nuestra.

CAPITULO VIII

LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS Y DEL REGLAMENTO INTERNO

Artículo 36. -La modificación de estatutos o del presente reglamento podrá realizarse a iniciativa de la Junta Directiva o de 1/3 de los asociados.

Artículo 37. -En cualquier caso, para que la modificación se lleve a efecto será necesario el voto favorable de 2/3 de los asociados presentes en la Asamblea General Extraordinaria convocada al efecto.

Artículo 38. -La Junta Directiva procederá a establecer un periodo de correcciones al texto, las cuales deberán ser enviadas a la Secretaría con una antelación de 10 días y difundidas a todos los asociados.

Artículo 39. -En caso de reforma de estatutos, las modificaciones deberán ser enviadas de forma inmediata al Registro de Asociaciones para que se proceda al cambio oportuno.

Artículo 40. -Una vez reformados los estatutos o el presente reglamento, en su caso, la Junta Directiva deberá facilitar a los asociados los textos reformados.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

*Asociación Agropecuaria Ganadera
“León de piedra”
de Responsabilidad Limitada*



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
– FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL –

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 02 de 14
---	--	--

CAPITULO I

LA ASOCIACION EN GENERAL

Artículo 1. – El presente reglamento de trabajo tiene por objeto establecer los derechos y obligaciones provenientes de las relaciones de trabajo entre la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada que se abrevia ASAGALP de R.L., y el personal que labora en la misma, los cuales se consideran necesarios para el óptimo desarrollo de los procedimientos que conforman las operaciones.

Artículo 2.- Para efectos del presente Reglamento Interno de Trabajo, a la parte patronal se le denominará ASAGALP de R.L., en sustitución de Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, y a las personas que prestan sus servicios en virtud de un contrato individual de trabajo se les denomina “los colaboradores” o “el colaborador” según sea el caso.

Artículo 3. – La estructura jerárquica de ASAGALP de R.L., está conformada por:

- a) Asamblea General de Asociados;
- b) Consejo de Administración;
- c) Junta de Vigilancia;
- d) Gerencia General;
- e) Áreas Operativas y Administrativas.

Artículo 4.- El consejo de administración estructurado de acuerdo a los estatutos de ASAGALP de R.L., es la autoridad máxima del orden administrativo de ASAGALP de R.L., dependiendo de la asamblea general de asociados; la junta de vigilancia ejercerá supervisión de todas las actividades de la asociación fiscalizando los actos del órgano directivo, comités y colaboradores.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 03 de 14
---	--	--

Artículo 5. -Además del presidente y vicepresidente del consejo de administración ASAGALP de R.L., podrá autorizar a otras personas, con poder suficiente para representarlos ante las autoridades competentes en cuestiones de carácter administrativo.

Artículo 6.- La principal actividad de ASAGALP de R.L., es fomentar el desarrollo económico rural mediante la integración y organización de asociados, prestando servicios de asistencias técnicas y capacitación además de comercializar insumos agrícolas y de ganadería.

CAPITULO II.

INGRESO DE LOS COLABORADORES.

Artículo 7.- ASAGALP de R.L., adoptará las medidas necesarias de reclutamiento y selección de colaboradores a fin de garantizar la igualdad de contratación y acceso al empleo, sin considerar ideología política o cristiana, origen y bajo el enfoque de igualdad de género.

Artículo 8.- Las ofertas de empleo serán anunciadas a nivel interno como prioridad estableciendo claramente los requisitos que debe cumplir el candidato, posterior se hará pública a la población como parte del proceso de reclutamiento.

Artículo 9.- ASAGALP de R.L., adoptará medidas especiales para hacer efectiva la existencia de plazas para mujeres y hombres de conformidad a la política de igualdad de género del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador; así como la eliminación de cualquier diferencia salarial entre hombre y mujeres en razón de desempeño del mismo cargo y función laboral.

Artículo 10.- Todo colaborador de ASAGALP de R.L., se considerará contratado de forma permanente, tomando en cuenta que los primeros treinta días a partir de su ingreso se calificarán en calidad de periodo de prueba de conformidad al artículo 28 del código de trabajo

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 04 de 14
---	--	--

Artículo 11.- Para efectos del artículo anterior el encargado superior del colaborador/acinco días antes de la finalización del periodo de prueba deberá evaluar el desempeño del mismo informando a la autoridad superior inmediata sobre los resultados

CAPITULO III.

DE LAS JORNADAS LABORALES, DIA DE DESCANSO SEMANAL, VACACIONES Y PAGO DE LOS SALARIOS

Artículo 12.- Las horas de trabajo son diurnas comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas del mismo día; siendo la jornada ordinaria de trabajo comprendido en el horario de las ocho horas a las 17 horas del mismo día, comprendiendo una hora para la comida del colaborador.

Artículo 13.- Todos los colaboradores tienen derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, el cual lo comprenderá el día domingo.

Artículo 14.- ASUETOS, Se establecen como días de asueto remunerados los siguientes:

- a) Primero de enero
- b) Jueves, viernes y Sábado de la Semana Santa
- c) Uno de mayo
- d) Diez de mayo
- e) Diecisiete de junio
- f) Seis de agosto
- g) Quince de septiembre
- h) Dos de noviembre
- i) Veinticinco de diciembre

Artículo 15.- El salario por cada puesto de trabajo será considerado por el consejo de administración y aprobado por la asamblea general, considerando como mínimo \$300.00; el cual será pagado en las instalaciones de ASAGALP de R.L., mediante firma de planillas.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p align="center">TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p align="center">CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 05 de 14</p>
---	--	---

Artículo 16.- Los colaboradores tendrán derecho a quince días hábiles de vacación anual, más el treinta por ciento del sueldo de quince días, para aplicar a esta prestación deberá haber cumplido un año de trabajo continuo.

Artículo 17.- Los colaboradores de ASAGALP de R.L., recibirán a mas tardas al doce de diciembre de cada año, una suma de dinero en concepto de aguinaldo, de conformidad a lo establecido en el código de trabajo.

CAPITULO IV

PRESTACIONES LABORALES

Artículo 18.- Todos colaboradores de ASAGALP de R.L., tienen derecho de goce de las prestaciones laborales estipuladas en el código de trabajo vigente en El Salvador.

Artículo 19.- La jefatura inmediata en coordinación de la gerencia general deberá establecer programas de capacitación constante para los colaboradores, con el fin de optimizar el trabajo en la asociación

CAPITULO V

DERECHOS Y OBLIGACIONES PARA LOS/AS COLABORADORES/AS

Artículo 20.-Son obligaciones de los colaboradores:

- a) Desempeñar el trabajo con diligencia, eficiencia y probidad las labores encomendadas y en la forma, tiempo y lugar convenido, conforme lo estipule el manual de funciones correspondiente al cargo para el cual ha sido contratado.
- b) Presentarse correctamente vestido y mantener esa condición durante las horas de trabajo
- c) Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones y evitar todo acto que perturbe la disciplina y ambiente laboral.
- d) Firmar bitácoras de llegadas y salida de la jornada laboral.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 06 de 14
---	--	--

- e) Asistir con puntualidad y permanecer en su trabajo durante las horas comprendidas de la jornada laboral.
- f) Guardar el debido respeto y consideración a la jefatura inmediata y superior.
- g) Tratar con la debida cortesía y diligencia a los clientes y asociados.
- h) Cuidar de manera especial todos los recursos que le fueren asignados, así como los demás de la asociación.
- i) Obedecer y acatar las órdenes de los superiores.
- j) Guardar confidencialidad de las operaciones especiales de la asociación.
- k) Los colaboradores que tengan a cargo el manejo de efectivo deberán rendir fianza al consejo de administración.
- l) Firmar al momento de recibir el salario.
- m) Restituir a la asociación los recursos que fueron asignados en el caso de los colaboradores que se desvinculan laboralmente de ASAGALP de R.L.
- n) Prestar auxilio a los demás en el momento que lo necesite en caso de siniestros o riesgos inminentes dentro del lugar de trabajo.
- o) Mantener en armonía las relaciones con los compañeros de trabajo, mostrando el debido respeto.
- p) Cumplir con las obligaciones establecidas en el código de trabajo y demás legislación de la asociación.

Artículo 21.- Son prohibiciones para los/as colaboradores las siguientes:

- a) Realizar cualquier acto reprochable con el fin de obtener aumento de salario, promoción u otras.
- b) Emplear los recursos asignados para el desarrollo del trabajo para uso normal o en beneficio de personas distintas.
- c) Hacer cualquier clase de propaganda política o religiosa en el lugar de trabajo.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX



TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de
Responsabilidad Limitada
ASAGALP de R.L.

CODIGO: MPA-V01-2019

FECHA: ENERO 2019

Página 07 de 14

- d) Alterar los registros correspondientes de las operaciones de la asociación.
- e) Evadir o no cumplir con las responsabilidades del cargo para el cual ha sido contratado.
- f) Cometer actos que perturben la disciplina o alteren el normal desarrollo de las labores.
- g) Practicar cualquier tipo de acoso, irrespeto o maltrato a directivos o demás colaboradores.
- h) Pedir o aceptar de los asociados gratificación por la prestación de servicios de la asociación.
- i) Portar armas de cualquier tipo dentro de las instalaciones de la asociación.
- j) Utilizar la información de ASAGALP de R.L., para su beneficio.
- k) Las establecidas en el artículo 32 del código de trabajo.
- l) Dar préstamos a sus compañeros/as de trabajo con o sin intereses.
- m) Atender visitas o asuntos personales dentro de la jornada laboral y de las instalaciones de la asociación.
- n) Provocar o participar en riñas o peleas dentro del área de trabajo.
- o) Distraerse en pláticas o asuntos personales.
- p) Se prohíbe extraer cualquier recurso de la asociación.
- q) Ejecutar actos o expresiones que dañen la moral y la dignidad de las personas.

CAPITULO VI

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE PARTE DE ASAGALP de R.L.

Artículo 22.- Son obligaciones de ASAGALP de R.L.:

- a) Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el capítulo IV, de este Reglamento Interno de Trabajo.
- b) Pagar al trabajador una prestación monetaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 08 de 14
---	--	--

- c) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido el trabajador proporcione estos últimos.
- d) Proporcionar un lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando estos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.
- e) Guardar la debida consideración a los trabajadores absteniéndose de maltratarlos de obra o palabra.
- f) Conceder licencia al trabajador para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente.
- g) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo de la asociación y todas las demás que imponga el código de trabajo.

Artículo 23.- Son prohibiciones de ASAGALP de R.L.:

- a) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o personas determinados, sea al crédito o al contado.
- b) Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo.
- c) Tratar de influir sobre los trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas.
- d) Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional.
- e) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los trabajadores por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 09 de 14
---	--	--

- f) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de estos: o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieran ocasionado o por cualquier otra causa.
- g) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores.
- h) Pagar el salario con fichas, vales, pagares, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sea moneda de curso legal.
- i) Reducir directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores salvo que exista causa legal.
- j) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores.
- k) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la ley con fines de protección de la persona del trabajador.
- l) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisito para su contratación.
- m) Exigir a las personas que solicitan empleo la prueba del VIH/SIDA como requisito para su contratación y durante la vigencia del contrato de trabajo.
- n) Realizar por medios directos o indirectos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre los trabajadores por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p align="center">TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p align="center">CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 10 de 14</p>
---	--	---

CAPITULO VII

LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES NI MENORES DE EDAD

Artículo 24.- El trabajo de las mujeres y de los/las menores de dieciocho años, debe de ser especialmente adecuado a su sexo, edad, estado físico y desarrollo; en consecuencia, se prohíbe que desempeñen trabajos en labores peligrosas o insalubres, las cuales se determinaran en el Código de Trabajo y en su defecto por la Dirección General de Previsión Social.

Artículo 25.- Todo patrono que tenga a su servicio trabajadores menores de dieciocho años, deberá llevar un registro en el que aparezca: la fecha de nacimiento, la clase de trabajo convenido, el horario de trabajo y el salario pactado.

Artículo 26.- Los menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.

Artículo 27.- Es prohibido el trabajo de mujeres embarazadas en labores que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.

Artículo 28.- Desde que comienza el estado de gravidez hasta que concluya del descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer empleada, excepto cuando la causa de estos haya sido anterior al embarazo, pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

Artículo 29.- La Asociación está obligada a dar a la empleada embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.

Artículo 30.- Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá fraccionar en dos

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p align="center">TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p align="center">CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 11 de 14</p>
---	--	---

pausas de treinta minutos cada una. Las interrupciones de trabajo conforme a párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales

CAPITULO VIII

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Artículo 31.- ASAGALP de R.L., debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Artículo 32.- La asociación mantendrá las instalaciones en estado de limpieza, salubridad e higiene observando las normas que sobre el particular emanaran de los organismos estatales competentes

Artículo 33.- Todos/as los colaboradores/as de ASAGALP de R.L., está obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las normas y recomendaciones técnicas en lo que se refiere al uso y mantenimiento del equipo de protección personal que le sea suministrado.

CAPITULO IX

DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE PLICARLAS

Artículo 34.- En caso que los/las empleados/as de la Asociación no cumplan con las obligaciones impuestas por el Código de Trabajo o el presente Reglamento, la asociación, sin perjuicio de los otros derechos que le concede la ley, podrá sancionar a los infractores en la forma siguiente, según la gravedad de la falta:

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 12 de 14
---	--	--

- a) Amonestación verbal por la primera vez.
- b) Amonestación por escrito por la segunda vez.
- c) Suspensión sin goce de salario por un día, por la tercera vez.
- d) Suspensión sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización y calificación de motivos de la Dirección General de Inspección de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 305 del Código de Trabajo.
- e) Terminación del contrato de trabajo, sin responsabilidad para la asociación, de conformidad a lo establecido en el Art. 50 del Código de Trabajo.

Artículo 35.- Se considerarán faltas con amonestaciones las siguientes:

- a) Salir o ausentarse del centro de trabajo antes de la hora, sin el permiso correspondiente.
- b) Descuidar la seguridad causando con ello daño personal y/o material al equipo de trabajo.
- c) Leer revistas o periódicos dentro de la jornada, cuando ello no tenga relación directa con su labor. Pues se está pagando para trabajar.
- d) Falta de respeto a su superior o compañeros de labores.
- e) Presentarse con signos de embriaguez.
- f) Conducir en los vehículos de la asociación a personas ajenas a está, sin autorización para ello.
- g) Dormir durante las horas de trabajo.
- h) Hacer inscripciones injuriosas en agravio de la asociación y sus representantes, trabajadores y/o de terceras personas (asociados).
- i) Negarse a la supervisión de las funciones y actividades delegadas.
- j) Negligencia o ineficacia en el cumplimiento de sus funciones.
- k) Marcar en el registro de ingreso o salida por otro trabajador

Artículo 36.- Serán consideradas faltas graves las siguientes:

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.	CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 13 de 14
--	--	--

- a) El incumplimiento de las obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral, la reiterada resistencia a las órdenes relacionadas con las labores, la reiterada paralización intempestiva de labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo aprobados o expedidos según corresponda, por la autoridad competente, que revistan gravedad;
- b) La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores o del volumen o de la calidad de producción, verificada fehacientemente;
- c) La apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios de ASAGALP de R.L, que se encuentran bajo su custodia, así como la retención o utilización indebida de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor
- d) El uso o entrega a terceros de información reservada
- e) Los actos de violencia, grave indisciplina, injuria y faltar de palabra verbal o escrita en agravio del empleador

CAPITULO X

LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS Y DEL REGLAMENTO INTERNO.

Artículo 36.-La modificación de estatutos o del presente reglamento podrá realizarse a iniciativa de la Junta Directiva o de 1/3 de los asociados.

Artículo 37.-En cualquier caso, para que la modificación se lleve a efecto será necesario el voto favorable de 2/3 de los asociados presentes en la Asamblea General Extraordinaria convocada al efecto.

Artículo 38.-La Junta Directiva procederá a establecer un periodo de correcciones al texto, las cuales deberán ser enviadas a la Secretaría con una antelación de 10 días y difundidas a todos los asociados.

Artículo 39.- En caso de reforma de estatutos, las modificaciones deberán ser enviadas de forma inmediata al Registro de Asociaciones para que se proceda al cambio oportuno.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

	<p align="center">TITULO: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada ASAGALP de R.L.</p>	<p align="center">CODIGO: MPA-V01-2019 FECHA: ENERO 2019 Página 14 de 14</p>
---	--	---

Artículo 40.-Una vez reformados los estatutos o el presente reglamento, en su caso, la Junta Directiva deberá facilitar a los asociados los textos reformados.

CAPITULO XI
DISPOSICIONES FINALES

Artículo 41.- Lo no previsto en este Reglamento Interno, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los empleados por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo, y los consagrados por la costumbre en la Sociedad.

CAPITULO XII
VALIDACIÓN

Aprobado en reunión del consejo de administración desarrollada el xx/xx/xxxx; quedando respaldado en Acta número xxxx; punto xx

F. _____

Santos Margarito Escobar
Presidente del Consejo de Administración
ASAGALP de R.L.

DOCUMENTO	APROBADO POR:	FECHA DE VIGENCIA
Versión 01	Consejo de Administración en fecha xxx , Acta xxx punto xxx	DEL 01/01/2019 AL XX/XX/XXXX

6 . REFERENCIAS

- *Álvarez A. (19 de septiembre de 2016). Sistemas organizacionales de cooperativas formales. Recuperado de <https://www.aporrea.org/ideologia/a25415.html>.*
- *Alexis S. (2011) Administración I y II segunda edición, Talleres graficos UCA, San Salvador.*
- *Ansoff y Hayes (2003). El planteamiento estratégico.*
- *Barnard, C. I. (1996). Las funciones del ejecutivo. Cambridge Massachusetts and Londres, Inglaterra. Harvard University, Press.*
- *Constitución de la República de El Salvador (Decreto N° 38) (16 de Diciembre de 1983).*
- *David. F (2003) Conceptos de Administracion estratégica, novena edición. Mexico. Editorial Pearson.*
- *FUNPROCOOP (FAO, 2017). Experiencias en Soberanía Alimentaria. Recuperado de http://funprocoop.org.sv/?page_id=24*
- *H. Igor Ansoff, “Estrategias de diversificación”, Havard Business Review, 1957,p. 113-124.*
- *Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) (2014). Historia del cooperativismo Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/conceptos-generales.html>*
- *Julian Perez Porto y Ana Gardey (2008) Definición. De:definición de planeación estratégica. Recuperado de [http:// definicion.de/planeación-estrategica/](http://definicion.de/planeación-estrategica/)*
- *Koontz, Odonnell. (2000). Administración. España: McGraw-Hill.*
- *Ley General de Asociaciones Cooperativas (Decreto N°339)(6 de mayo de 1986)*
- *Ley General de Cooperativas (Decreto N° 101) (2007,25 de enero).*
- *Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). Asociaciones Agropecuarias. Recuperado de <http://www.mag.gob.sv/direccion-general-de-economia-agropecuaria/asociaciones-agropecuarias/>*
- *Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). sector agropecuario, el más dinámico*

en el crecimiento de la economía en el 2016. Recuperado de <http://www.mag.gob.sv/sector-agropecuario-el-mas-dinamico-en-el-crecimiento-de-la-economia-en-el-2016/>

- *Ostertag (marzo de 2002) Planeacion estratégica: regiones comunidades y empresas rurales. Recuperado de <http://docplayer.es/19581396-planeacion-estrategica-regiones-comunidades-y-empresas-rurales.html>.*
- *Porter (2009). Ser competitivo. Barcelona, España: Editorial Deusto*
- *Reglamento Regulator de Estatutos de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias (Decreto N° 124) (1981, 26 de noviembre).*
- *Reglamento Regulator de Estatutos de Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias (decreto N° 124) (1982, 22 de enero).*
- *Ucha, Florencia. (2013). Fortalecer. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/?s=Fortalecer>*

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recopilación de información administrada a los directivos de ASAGALP de R.L.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Fortalece la estructura organizativa y el proceso de planeación estratégica, para la mejora del funcionamiento de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, por parte de los miembros del consejo de administración.

Cargo que desempeña: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

Desarrollo de la entrevista.

- 1) ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado?
- 2) ¿Hace cuánto tiempo es miembro del consejo de administración?
- 3) ¿Cuentan con libro de actas de consejo de administración y asambleas celebradas?
- 4) ¿Cuentan con libro de actas de junta de vigilancia?
- 5) ¿Se están llevando los libros antes mencionados al día?
- 6) ¿Cuál son las principales funciones dentro de la asociación? ¿Se cumplen?
- 7) ¿Cuentan con planificación a corto mediado o largo plazo?
- 8) ¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?
- 9) ¿Cuentan con organigrama institucional?
- 10) ¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?
- 11) ¿Cuentan con principios y valores?
- 12) ¿Cuentan con plan operativo anual?
- 13) ¿Cuentan con un presupuesto?
- 14) ¿Cuentan con misión y visión empresarial?
- 15) ¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?
- 16) ¿Qué debilidades identifica en la asociación?
- 17) ¿Qué amenazas identifica en la asociación?

- 18) ¿Qué oportunidades identifica en la asociación?
- 19) ¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?
- 20) ¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?
- 21) ¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?
- 22) ¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?
- 23) ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?
- 24) ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?
- 25) ¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?
- 26) ¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?
- 27) ¿Cuenta con apoyo institucional? ¿qué tipo de apoyo?
- 28) ¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?
- 29) ¿Cómo incentivan a los asociados?
- 30) ¿Imparten programas de capacitación para el empleado?
- 31) ¿Cuál es el destino de las utilidades?
- 32) ¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?
- 33) ¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?
- 34) ¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?

Anexo 2. Vaciado de información resultante de las entrevistas administradas.

Entrevista n°1

ENTREVISTA ADMINISTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Presidente de la Junta de vigilancia
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	Me asocie desde el año 2007
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	El periodo de duración es de 3 años
3	¿Cuentan con libro de actas de junta de vigilancia?	Actualmente en la junta de vigilancia no estamos funcionando como organismos dentro de la asociación debido a que no hemos hecho reuniones no tenemos actualizado el libro de actas
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Además de la establecida en los estatutos de la asociación no tengo conocimiento de ellos
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No, las actividades las desarrollamos toda la asociación no se planifica
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No, como no tenemos no se implementa
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No hemos establecido una estructura en si
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No, se han elaborado
11	¿Cuentan con principios y valores?	No, se han establecido
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	no contamos con planes
13	¿Cuentan con un presupuesto?	Debido a que no se planifica no poseemos presupuesto, solo con informe de actividades anuales, al final del año
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se han establecido
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	las capacitaciones impartidas por CENTA y el incremento de asociados

ENTREVISTA ADMINISTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	El producto no se vende en un buen mercado, falta de interés de los asociados para la buena administración
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	Falta de lluvias (Sequías)
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	Implementación de una planta productora de concentrado de alimento para ganado bovino
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	Es bajo, según mi conocimiento ya que los demás agro servicios compran en grandes cantidades por lo que pueden dar más barato
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	La falta de fondos al inicio nos afecto
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	La accesibilidad a los productos agrícolas, alquiler de picadora de zacate a bajo precio y la negociación del precio de producto y forma de pago
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	pues considero que es poco el avance que hemos tenido
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	Reactivar el acopio de leche con controles de calidad
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	La venta de concentrado
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	No se han creado comités
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	No aplica porque no poseemos comités

ENTREVISTA ADMINISTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Si se cuenta con apoyo del Ministerio de Agronomía bajo los proyectos de Amanecer Rural y el CENTA
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No se cuenta con alianzas, simplemente el apoyo que otorga
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Depende del nivel de compras que realicen, se le da la posibilidad de negociar precios más bajos
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	Como asociación no se desarrollan, solamente los del Ministerio de Agricultura
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	No se han tenido utilidades, en todo caso se reinvierten en productos del agro servicio
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	Solo para las fiestas patronales se organiza un jaripeo
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No se han planificado ninguno
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	No los manejo en su totalidad

Entrevista n°2

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Secretario de junta de vigilancia
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	Desde el 2009
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	Tengo conocimiento que es de 3 años
3	¿Cuentan con libro de actas de junta de vigilancia?	No, las reuniones no se han hecho
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Llevar por escrito los acuerdos tomado en reuniones, pero no hemos realizado reuniones
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No conozco ningún plan
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No hay, no se han elaborado
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No han establecido organigrama
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No, no se han elaborado
11	¿Cuentan con principios y valores?	No, se han establecido
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se ha elaborado
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No hemos hecho presupuestos, solamente hacemos un informe al final del año.
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	no se han establecido
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	Existe un grupo de asociados interesados en que la asociación crezca
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	Deficiencia en la buena administración de parte de los directivo, por ejemplo en la junta de vigilancia no estamos funcionando

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	La delincuencia, y la competencia que posee mejores precios
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	implementación de nuevos proyectos por ayuda del MAG
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	Al menos en un 40% del mercado es atendido por nosotros
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	Falta de fondos
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	Que tengan más cerca los productos agrícolas que necesiten
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	en un 75% hemos crecido
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	que la planta productora de concentrado ya tenga utilidades
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Proyectos de CENTA, amanecer rural
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	No hemos creado comités
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	No hay comités
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Solo con el del MAG
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No se han establecido ninguna alianza según mi conocimiento

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Solo que a mayor compra se le puede disminuir el precio de los productos,
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	Solo los del MAG. NOSOTROS COMO TAL NO IMPARTIMOS CAPACITACIONES
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	se reinvierten
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	No se han ejecutado proyectos en la comunidad
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No hay proyectos
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	No medimos el nivel de cumplimiento, yo poco se de los estatutos

Entrevista n°3

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Vocal de junta de vigilancia
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	Desde el 2007
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	El periodo de duración es de 3 años
3	¿Cuentan con libro de actas de junta de vigilancia?	la junta no está funcionando , por eso no se llevan actualizados
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	No tengo conocimiento
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No, no se ha hecho
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No, no se ha hecho
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No, no se ha hecho
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No, no se ha hecho
11	¿Cuentan con principios y valores?	No, no se ha hecho
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No, no se ha hecho
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No, no se ha hecho
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No, no se ha hecho
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	Aumento de asociados, porque ahora hasta mujeres se están incorporando
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	Son pocas las utilidades que se presentan

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE**R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	La competencia en la zona. Las sequias y la delincuencia
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	La planta de producción de concentrado
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	Pues la accesibilidad a los productos
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	Un grupo de asociados que no están hábiles
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	Acceso a maquinaria picadora de zacate, productos agrícolas diversos
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	Al menos el 50% se ha crecido
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	la planta productora de concentrado generando utilidades
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Que se implementen más proyectos del MAG
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	No hay comités
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	No hay comités
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Solo con el del MAG Y CENTA
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No hay en la actualidad

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Menores precios
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	No, solo los del MAG y CENTA
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	No hemos percibido utilidades
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	No hemos ejecutados proyectos en la comunidad
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No hemos ejecutados proyectos en la comunidad
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	No tengo conocimiento, por ello no sabría decirle si se cumplen

Entrevista n°4

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Presidente del Consejo de Administración
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	Desde el 2007
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	Es de 3 Años
3	¿Cuentan con libro de actas del Consejo de Administración?	Si se cuenta pero no se lleva actualizado

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Representante legal, Dirección del trabajo del Consejo de Administración, conocimiento de la agenda y acuerdos tomados, firma en representación de la asociación
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No se planifica
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No se cuenta
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No se cuenta
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No se cuenta
11	¿Cuentan con principios y valores?	No se cuenta
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se cuenta
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No se cuenta con presupuesto
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se cuenta
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	El interés de parte de algunos asociados, la construcción de la planta productora de concentrados
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	grupo de asociados inhábiles
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	desastres naturales, delincuencia, falta de fondos
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	desarrollo de zona agrícola en tecoluca
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	es del 50% en relación a las demás tiendas

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	Falta de fondos y poco conocimiento de parte de los asociados
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	Acceso a productos de mejor calidad y precio
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	un 80% en los últimos años
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	una estructura ya establecida y mayores utilidades
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Beneficiarse de los programas del MAG Y CENTA
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	no se cuenta con ninguno
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	no se cuenta con ninguno
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Proyecto Amanecer Rural, capital semilla y jornadas de capacitaciones
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	NO se cuentan con alianzas
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	mayor negociación de precios según sus necesidades
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	No
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	Se reinvierten
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	solo se apoyan en festejos de fiestas patronales

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No hay pendientes de ejecución
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	Si, solo que no todo se cumple hay factores que no se están cumpliendo

Entrevista n°5

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Vicepresidente del Consejo de Administración
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	desde el 2008
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	3 Años
3	¿Cuentan con libro de actas del Consejo de Administración?	Si se cuenta pero no se lleva actualizado
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Secundar en la dirección de la presidencia, toma de decisiones con los demás miembros del consejo de administración
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No se ha elaborado ningún plan
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No se cuenta
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No se cuenta
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No se cuenta
11	¿Cuentan con principios y valores?	No se cuenta
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se cuenta

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No se cuenta con presupuesto
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se cuenta
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	Planta procesadora de concentrados, el aumento en el número de asociados conforme pasa el tiempo, la ayuda del MAG y el CENTA
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	deficiente funcionamiento del consejo y junta de vigilancia, además hay algunos asociados que no muestran tanto interés en el buen funcionamiento
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	virus para el ganado de los asociados, disminución de ventas, que la asociación quiebre
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	implementación de nuevos proyectos por ayuda del MAG
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	El nivel de participación considero que no es mucho, estamos limitados a los asociados mientras que el otro agroservicio de la zona es al público abierto.
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	La falta de fondos desde un inicio
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	vínculo con las capacitaciones impartidas por el MAG, además de que se pueden llevar los productos y pagarlos despacio

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	Al menos en un 60% en los últimos años hemos crecido, no alcanzamos el 100% pero vamos despacio
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	y planta productora de concentrado con bastante producción, y mejor funcionamiento de nosotros como directivos
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Que apliquemos lo que ustedes nos hagan
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	No se han hecho los comités , más adelante tal vez los hacemos
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	no se cuenta con ninguno
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Si se cuenta, en este momento contamos con el Proyecto de Amanecer Rural, capital semilla y jornadas de capacitaciones
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	NO se cuentan con alianzas
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Bueno a los asociados se les da la opción de tener una mayor negociación de precios según nivel de compra
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	No, pero participa en las jornadas que imparte el MAG
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	se reinvierten

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	No se han ejecutado proyectos en la comunidad
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No hay proyectos
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	No medimos el nivel de cumplimiento, yo poco se de los estatutos

Entrevista n°6**ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Secretario del Consejo de Administración
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	Desde el 2010
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	3 años dura el periodo, y en eso puede ser reelegido y extenderse
3	¿Cuentan con libro de actas del Consejo de Administración?	Si se cuenta pero no se lleva actualizado, faltan algunas actas de las últimas reuniones
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Llevar registro de los puntos tratados en las reuniones del Consejo de Administración y acuerdos tomados por el mismo órgano
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	Según mis conocimientos no se han elaborado los planes que usted dice, solo se hace un recuento al final del

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
		año, para informar si tenemos pérdidas o excedentes
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No se cuenta
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No se cuenta
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No se cuenta
11	¿Cuentan con principios y valores?	No se cuenta
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se cuenta
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No se hace presupuesto porque los productos se compran según se vayan vendiendo, casi siempre el lenta la venta
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se ha elaborado
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	Que los asociados cada vez somos mas y bueno los beneficios que recibimos del MAG y CENTA
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	deficiente administración, porque a veces no sabemos qué efectos tendrán las decisiones que se toman o los asociados como lo tomaran
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	La delincuencia o que todos los asociados dejen de creer en nosotros
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	La planta de producción de concentrado que nos ha brindado con ayuda del MAG

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	El nivel de participación es bajo es que solo a los asociados les vendemos ahorita, si una que otra persona vienen le vendemos pero no es mucho, y hay asociados que no compran todo aquí
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	La dificultad más grande quizá la falta de dinero para algunos proyectos, y es cuando se le pide más efectivo al asociado y no siempre están dispuestos.
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	precios accesibles, la picadora de zacate que tenemos y bueno hay uno que se le alquila un pequeño espacio para que venda quesos y crema
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	Quizá la mistad en los últimos años no ha sido mucho a veces del jaripeo que hacemos nos queda perdida
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	Que hayamos crecido en un 100%
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Crecer con ayuda del MAG bueno con lo que ustedes dicen que van a hacer que lo apliquemos
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	no se cuenta con ningún comité
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	Como no contamos , no hay funcionamiento del mismo

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Pues del MAG y el CENTA, con el MAG está Amanecer Rural
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No nosotros somos independientes y no tenemos ninguna hasta el momento
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Pues a algunos les bajamos el precio o se les da al crédito
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	Ahorita solo las que imparten los técnicos del MAG
31	¿Cuál es el destino de los excedentes?	Con los excedentes los últimos años lo usamos para comprar mas productos
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	Lo único que hacemos es un jaripeo pero a veces tenemos perdidas en ese evento
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No, ahorita no hay como le digo solo el jaripeo
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	Pues como consejos nunca hemos medido el cumplimiento, al menos yo solo algunas cosas me puedo

Entrevista n°7**ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Tesorero
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	desde 2007
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	El periodo de duración es de 3 años

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
3	¿Cuentan con libro de actas del Consejo de Administración?	Si se cuenta pero no se lleva actualizado
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Llevar el control del dinero del consejo de administración
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No se hacen los planes, aquí vamos tomando decisiones a medida surgen las necesidades
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No, como no tenemos no le puedo decir que funcione
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No, pero bueno a la cabeza estamos los del consejo y la junta de vigilancia
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No, como le digo manuales, reglamentos no hemos hecho
11	¿Cuentan con principios y valores?	No, se han establecido
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	no contamos con planes
13	¿Cuentan con un presupuesto?	no poseemos presupuesto, solo con informe de actividades anuales, al final del año
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se han establecido
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	las capacitaciones impartidas por CENTA y el incremento de asociados
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	El producto no se vende en un buen mercado, falta de interés de los asociados para la buena administración
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	Falta de lluvias (Sequías)
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	Implementación de una planta productora de concentrado de alimento para ganado bovino

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	Es bajo, no abarcamos clientes que no sean asociados por eso
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	La falta de fondos o perdidas que tenemos a veces
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	alquiler de picadora de zacate a bajo precio producto con forma de pago al crédito
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	El poco el avance que hemos tenido quizá un 40% hemos crecido en cuanto a número de asociados y con la ayuda de MAG pero aun no iniciamos con los proyectos
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	Reactivar el acopio de leche con controles de calidad , además tener excedentes y distribuirlo entre todos
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	La venta de concentrado producido por nosotros y que no se venda solo al asociados
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	No se han creado comités
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	No aplica
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Si se cuenta con apoyo del Ministerio de Agronomía y el CENTA
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Pues con precios más bajos si nos compran bastante
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	Como asociación no se desarrollan, solamente los del Ministerio de Agricultura
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	Se reinvierten en productos del agroservicio
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	Solo para las fiestas patronales se organiza un jaripeo
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No se han planificado ninguno, solo lo de la planta producto de concentrado está ahorita vigente pero esa es con ayuda del MAG
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	No a profundidad, por ello no sabría decir si se cumplen o no

Entrevista n°8**ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	Primer vocal
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	Desde el 2008
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	El periodo de duración es de 3 años
3	¿Cuentan con libro de actas del Consejo de Administración?	El libro el secretario es el encargado pero si hay, no sé si lo llevan actualizado

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Apoyar en las decisiones que se tomen
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No conozco ningún plan
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No hay, no se han elaborado
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	Pues no sé yo creo que no porque nunca lo he visto
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No, no se han elaborado
11	¿Cuentan con principios y valores?	No, se han establecido
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se ha elaborado
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No hemos hecho ninguno
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se han establecido
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	Que se cuenta con apoyo del ministerio de agricultura y que se nos están uniendo más asociados
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	En ocasiones surgen actividades y no se cuentan con fondos en el momento porque por lo general salimos al ras con los costos
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	La delincuencia y que los asociados se retiren o no muestren interés
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	implementación de nuevos proyectos por ayuda del MAG como la planta procesadora de

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
		concentrado que está en comodato la infraestructura
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	Yo creo que es bajo porque aquí hay varios agroservicios y más fuertes
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	La falta de fondos es lo que más nos ha afectado
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	Que tengan acceso a los servicios que ofrecemos
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	El crecimiento no ha sido tan grande pero quizá un 70% en relación a como empezamos la gestión
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	Que hayan más asociados, que crezca el patrimonio
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Que se vendan más productos y que nos organicemos mas
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	No hemos creado comités
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	No hay comités
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Con el MAG y CENTA siempre hemos trabajado con ellos y nos capacitan
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No se han establecido ninguna alianza solo trabajamos con el MAG y CENTA

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Solo que a mayor compra se le puede disminuir el precio de los productos,
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	Con gestiones del MAG apoyamos a todos los asociados
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	Con los excedentes, compramos más productos o ahora con lo de la planta se invierte en ella
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	Solo un jaripeo en las fiestas patronales
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No hay proyectos
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	Si he leído algunos párrafos pero no sabría decirle porque no lo medimos

Entrevista n° 9

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo que desempeña?	segundo vocal
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	desde el 2011
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	3 años dura
3	¿Cuentan con libro de actas del Consejo de administración?	Si se cuenta pero no se lleva actualizado

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE**R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Votar para los acuerdos del consejo
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	Según mis conocimientos no se cuenta con ningún plan siempre solo se informa lo que haremos en las reuniones que tengamos
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No se cuenta
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No se cuenta
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No se cuenta
11	¿Cuentan con principios y valores?	No se cuenta
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se cuenta
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No se cuenta con presupuesto
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se cuenta
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	planta procesadora de concentrados que vamos a comenzar administrar y los asociados que han confiado su dinero en nosotros
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	deficiente administración, algunos asociados no se preocupan porque salgan bien las cosas o no tiene conocimiento
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	cierre de operaciones por delincuencia o porque no nos funcione ya el negocio

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE**R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	La planta de producción de concentrado que comience a generar mas dinero, y se venda no solo a los asociados
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	Pues es poca porque no vendemos mucho y con los cambios climáticos nos afecta mas
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	Pues que a veces los asociados no están convencido con las actividades en las que se deban invertir y no dan dinero
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	precios accesibles, y que pueden tomar al crédito el uso de la picadora de zacate nosotros le damos la gasolina
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	Yo digo que al menos un 60% en los últimos años hemos crecido
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	planta productora de concentrado generando utilidades y que se venda a más personas no solo a los asociados
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Asistencia a más proyectos del MAG que ayuden a tener utilidades
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	no se cuenta con ninguno

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE**R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	no se cuenta con ninguno
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Proyecto Amanecer Rural, ayudas con la entrega de capital semilla y las jornadas de capacitaciones que imparte el MAG y CENTA
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No se cuentan con alianzas
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Mayor negociación de precios según nivel de compras, y el crédito que se le da en las compras
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	No pero participa en las que asisten los asociados
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	se reinvierten en actividades o productos
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	No se han ejecutado proyectos en la comunidad solo el jaripeo en fiesta patronal
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	No hay proyectos
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	No medimos el nivel de cumplimiento, yo poco no se mucho de eso

Entrevista N° 10

ENTREVISTA ADMINISTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	¿Qué cargo desempeña?	tercer vocal
1	¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de ASAGALP de R.L.?	desde el 2010
2	¿Cuál es su periodo como directivo de ASAGALP de R.L.?	3 años dura
3	¿Cuentan con libro de actas del Consejo de Administración?	Si se cuenta pero no se lleva actualizado
4	¿Cuáles son sus funciones dentro de la asociación?	Asistir a las reuniones del consejo de administración
5	¿Cuentan con planificación a corto, mediano y largo plazo?	No se cuenta
6	¿Cuentan con un reglamento interno? ¿Funciona?	No se cuenta
9	¿Cuentan con organigrama institucional?	No se cuenta
10	¿Cuentan con políticas y manuales administrativos?	No se cuenta
11	¿Cuentan con principios y valores?	No se cuenta
12	¿Cuentan con plan operativo anual?	No se cuenta
13	¿Cuentan con un presupuesto?	No se cuenta con presupuesto
14	¿Cuentan con misión y visión empresarial?	No se cuenta
15	¿Cuáles son las principales fortalezas de la asociación?	Los asociados que han permanecido en el tiempo
16	¿Qué debilidades identifica en la asociación?	deficiencias en la administración y el desinterés de algunos asociados
17	¿Qué amenazas identifica en la asociación?	desastres naturales porque afectan en los cultivos

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE**R.L.**

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
18	¿Qué oportunidades identifica en la asociación?	generación de empleos con la planta productora de concentrado
19	¿Cuál es el nivel de participación que los insumos agrícolas de la asociación tienen en el mercado con relación a la competencia?	Aquí hay muchos agroservicios pero un 20% de la población la cubrimos tanto como asociado o no
20	¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como asociación?	falta de interés de los asociados en dar dinero para proyectos
21	¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a sus asociados y al municipio?	Que no deben ir lejos para conseguir los productos
22	¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos últimos 3 años?	En los últimos 3 años quizá solo un 20% de crecimiento más con la planta hemos invertido mucho
23	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tiene la asociación para los próximos 5 años?	mayor volumen de ventas del agroservicio y concentrado propio
24	¿Qué oportunidades de crecimiento identifica en la asociación?	Que vendamos más por planta productora de concentrado
25	¿Cuáles son los comités con que cuenta la asociación?	no se cuenta con ninguno
26	¿Cuál es el funcionamiento de cada comité en la asociación?	no se cuenta con ninguno
27	¿Cuenta con apoyo institucional? ¿Qué tipo de apoyo?	Solo el proyecto Amanecer Rural del MAG que es con el que estamos ahorita

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE**R.L.**

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
28	¿Cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones? ¿Cómo se establecieron estas alianzas?	No se cuentan con alianzas
29	¿Cómo incentivan a los asociados?	Les damos productos al crédito
30	¿Imparten programas de capacitación para el empleado?	no se cuenta porque el MAG viene a darlas
31	¿Cuál es el destino de las utilidades?	se mantienen dentro del efectivo de la cooperativa
32	¿Cuáles son los beneficios que como asociación brindan a la comunidad como parte de la responsabilidad social empresarial?	Solo un jaripeo que hacemos pero en ocasiones nos da perdida ese evento
33	¿Qué clase de proyectos están ejecutando en la actualidad?	no hay proyectos
34	¿Conoce sobre los estatutos de la asociación? ¿Se están cumpliendo estos estatutos?	no tengo conocimiento de los estatutos

Anexo 3. Instrumento de recolección de información administrada a empleado de ASAGALP de R.L.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Fortalece la estructura organizativa y el proceso de planeación estratégica, para la mejora del funcionamiento de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada, por parte de los miembros del consejo de administración.

Cargo que desempeña: _____

Fecha: _____

Hora de inicio: _____

Hora de finalización: _____

Desarrollo de la entrevista.

1. ¿Es asociado de ASAGALP?
2. ¿Cuántos años tiene de laborar en la asociación?
3. ¿Qué funciones realiza en la asociación?
4. ¿Posee el equipo adecuado para el desarrollo de sus actividades en la asociación?
5. ¿Qué herramientas laborales necesita para un mejor desarrollo de sus actividades?
6. ¿Posee un contrato laboral con la asociación?
7. ¿Cuáles son las prestaciones laborales que la asociación le brinda?
8. ¿Está conforme con su jornada laboral?
9. ¿Recibe capacitaciones de parte de la asociación?
10. ¿Cuál es el nivel académico que posee?
11. ¿Cuáles son las dificultades más graves que le han ocurrido en la asociación?
12. ¿Qué medidas tomo la asociación sobre las dificultades presentadas?
13. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento laboral que tiene dentro de la asociación?

14. ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes que posee en su puesto de trabajo?
15. ¿Cómo es su relación con los asociados?
16. ¿Conoce los estatutos de la asociación?

Anexo 4. Vaciado de información de entrevista con empleado de ASAGALP de R.L.

ENTREVISTA ADMINSTRADA AL CUERPO DIRECTIVO DE ASAGALP DE R.L.		
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS
a)	Cargo	Encargado de agroservicio
1	¿Es asociado de ASAGALP?	No
2	¿Cuántos años tiene de laborar en la asociación?	Yo tengo de laborar ya ocho años de estar apoyando aquí en ASAGALP de R.L.
3	¿Qué funciones realiza en la asociación?	Pues yo soy el encargado de todas las actividades que surjan aquí, y dicen que seré también encargado de la planta productora de concentrado; ahorita vengo a abrir y cerrar el agro servicio, anoto las ventas que se den el día y me encargo de la limpieza e inventarios de producto, también administro el uso de la maquina picadora de zacate en cuanto al tiempo de uso el nivel de gasolina y cuanto se le cobrará al asociado
4	¿Posee el equipo adecuado para el desarrollo de sus actividades en la asociación?	Mire aquí solo lo que se vende y las vitrinas pero a mí no se me ha dado uniforme ni equipo de

		protección, tampoco he firmado contrato si no que es nada más hablado como se me paga a mi
5	¿Qué herramientas laborales necesita para un mejor desarrollo de sus actividades?	Pues mascarillas porque el olor de los venenos es fuerte, uniforme una camisa aunque sea porque la ropa se arruina, unos guantes también.
6	¿Posee un contrato laboral con la asociación?	No el acuerdo de cuanto me pagan y cómo fue que vine yo aquí solo se pactó con palabras
7	¿Cuáles son las prestaciones laborales que la asociación le brinda?	No hay, como le digo solo fue hablado
8	¿Está conforme con su jornada laboral?	Sí, yo tengo disponibilidad de horario porque a veces si vengo a las 7:00a.m cierro a las 4:00p.m o vengo a las 8:00a.m cierro a las 5:00p.m.
9	¿Recibe capacitaciones de parte de la asociación?	Pues sí, yo me cuelo en algunas que viene a dar el MAG cuando le dan a los asociados, la última vez que me capacite fue hace dos años
10	¿Cuál es el nivel académico que posee?	Yo hasta noveno grado hice
11	¿Cuáles son las dificultades más graves que le han ocurrido en la asociación?	Yo en mi ámbito laboral no he tenido ninguna dificultad
12	¿Qué medidas toma la asociación sobre las dificultades presentadas?	No ha tenido
13	¿Cuáles son las expectativas de crecimiento laboral que tiene dentro de la asociación?	Pues me gustaría ganar más porque ahorita solo \$50.00 semanalmente me pagan,

		también que el asociado se acerque más a consumir y que se mejoren los precios para vender más que los directivos hagan contacto con los proveedores para que negocie precio porque ahorita las compras las hacemos con intermediario
14	¿Cuáles son las responsabilidades y deberes que posee en su puesto de trabajo?	Pues me encargo de ejecutar todos los procesos en la venta del agro servicio, registro de ventas, compra a proveedores, manejo de inventarios y lo que me soliciten
15	¿Cómo es su relación con los asociados?	Es buena aquí todos me conocen por eso me depositan toda su confianza
16	¿Conoce los estatutos de la asociación?	No no tengo conocimiento

Anexo 5. Instrumento de recolección de información administrado a los asociados de ASAGALP de R.L.

Encuesta No. _____
Responsable de administrar el cuestionario: _____
Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A ASOCIADOS DE ASAGALP de R.L.

Objetivo de la investigación: Fortalecer la estructura organizativa y el proceso de planeación estratégica, para mejorar el funcionamiento de la Asociación Agropecuaria Ganadera “León de Piedra” de Responsabilidad Limitada “ASAGALP de R.L.” del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente para el periodo 2018-2023.

Garantía de Confidencialidad: La información recopilada será utilizada para fines académicos, por lo que se garantiza la confidencialidad de la misma.

Indicaciones: Responda cada interrogante marcando con una “X” la respuesta que a su criterio considere correcta.

I. PREGUNTAS GENERALES

1. Sexo:

a) M b) F

2. Edad: años

3. Estado Civil

a) Casado/a b) Soltero/a c) Divorciado/a d) Viudo/a

4. Nivel educativo:

a). Parvulario sico Medio d) Superior
e) Ninguno

5. Ocupación u oficio

- a) Empleado b) Agricultor c) Ganadero
d).Emprendedor Otro Especifique _____

II. Preguntas para conocer el funcionamiento administrativo y los factores que limitan el desarrollo de la asociación

6. ¿Hace cuánto tiempo es asociado de ASAGALP de R.L.?

- a) De 1 a 2 años
b) De 3 a 5 años
c) De 6 a 8 años
d) De 9 a 11 años

7. ¿Cuáles fueron sus motivaciones para asociarse a ASAGALP?

- a).Bajos precios de insumos agrícolas y ganaderos
b).Beneficiarse con proyectos
c).Crédito
d).Otros Especifique _____

8. ¿Qué nivel de importancia considera que tiene la participación económica de los asociados de ASAGALP de R.L., para el buen funcionamiento de la misma?

- a) Muy importante
b) Bastante importante
c) Poco importante
d) Nada importante

9. ¿Qué nivel de conocimiento tiene de los derechos y obligaciones establecidos en los estatutos de la asociación?

- a) Mucho

- b) Bastante
- c) Poco
- d) Ninguno

¿Porqué? _____

10. ¿Qué porcentaje de los insumos agrícolas que utiliza compra en ASAGALP de R.L.?

- a) El 100% del total de insumos
- b) El 75% del total de insumos
- c) El 50% del total de insumos
- d) El 25% del total de insumos
- e) Prefiere comprarlos en otra tienda

11. ¿Qué servicios complementarios debería ofrecer ASAGALP de R.L. a sus clientes?

- a).Acceso a crédito
- b) Asistencias técnicas
- c) Intermediación en venta de granos básicos y derivados de lácteos
- d).Otros cifique _____

12. ¿En qué posición considera que mantiene los precios ASAGALP de R.L. en relación a los del mercado?

- a) Superior al precio del mercado
- b) Los mismos precios del mercado
- c) Inferiores a los del mercado
- d) Dependen de la negociación con la Asociación

13. ¿Cuáles son los beneficios que recibe por ser asociado de ASAGALP de R.L.?

- a) Insumos agrícolas a mejor precio

- b) Capacitaciones y asistencias técnicas
- c) Más opciones de productos
- d) Distribución de excedentes
- e) Ninguna

14. ¿Qué aspectos considera que impulsaría el desarrollo de la asociación?

- a) Capacitar a los directivos en aspectos administrativos
- b) Planificación a corto, mediano y largo plazo
- c) Diversificación de productos que promueven
- d) Implementación de estrategias para la Comercialización
- e).Otros Especifique _____

15. ¿Qué servicios ofrece a la fecha la asociación?

- a).Capacitación
- b).Asistencia Técnica
- c).Venta de insumos
- d).Crédito
- e).Otros Especifique _____

16. ¿Cómo calificaría los servicios de la asociación?

- a) Excelentes
- b) Buenos
- c) Deficientes
- d) Malos

17. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la asociación?

- a) La atención oportuna a los asociados
- b) La creación de programas que impulsen el emprendimiento de asociados
- c) Ampliar la comercialización de los productos en la zona
- d) Mejorar la negociación con los proveedores
- e) Mejorar la infraestructura

f) No debería cambiar ningún aspecto

g) Otros Especifique _____

18. ¿Cuáles son los motivos que le hacen preferir los productos de ASAGALP de R.L.?

- a) Precios accesibles
- b) Calidad de los productos
- c) Asistencia técnica
- d) Otros Especifique _____

19. ¿Qué conocimiento tiene sobre el funcionamiento de los cuerpos directivos de la asociación?

	POCO	BASTANTE	NADA
b) Consejo de Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Junta de Vigilancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Comités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>