

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



“PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN "JOSÉ LUIS RAMOS" DE LA CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA DE R.L. (CONFRAS, DE R.L.) UBICADO EN EL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

NORMA EVELYN AYALA SERRANO	AS04022
MAYRA SOFÍA RIVERA TAMAYO	RT04011
DAVID VASQUEZ MORALES	VM08004

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera (Docente Asesor)

OCTUBRE, DE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Es para mí muy grato el poder concluir una etapa más de mi nivel académico. Por ello agradezco a Dios por permitirme vida y darme razonamiento en todo el proceso. A mi madre y familia por llevarme siempre en sus oraciones. A mis amigos, particularmente Alba Mejía y mi amigo Francisco González; porque siempre me brindaron su valioso apoyo incondicional en toda circunstancia. A nuestro asesor Lic. Atilio Montiel por ser nuestro guía, por su paciencia y brindarnos sus conocimientos en este último paso.

Norma Serrano

Son muchas las personas que han contribuido en el proceso y conclusión de este nuevo triunfo en mi vida académica; dedicar, primeramente, a Dios por su amor y bondad de igual manera a mis padres por su apoyo incondicional en todas mis metas y decisiones durante mi vida, a mis amigos, maestros y demás personas que han estado presente y que apoyaron con sus palabras de ánimo a lo largo de este camino. A nuestro asesor Lic. Montiel por su guía y todo el conocimiento brindado, a todos ellos muchas gracias.

Sofía Rivera Tamayo

Gracias a Dios por permitirme tantas cosas en mi vida; a mis papás, Isabel Morales y Pedro Vásquez, por su apoyo en cada momento; a mis hermanos, por sus palabras de aliento; a mi hija Karen Julissa, por ser inspiración; a una persona especial por su apoyo moral; a mis amigos, por su valioso apoyo; a Lic. Montiel, por guiarnos y compartir sus conocimientos y experiencia; y a cada una de las personas con quienes tuve el gusto de trabajar para llegar a este momento. ¡Muchas Gracias!

David Vásquez

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL CENTRO DE CAPACITACIONES “JOSÉ LUIS RAMOS” DE CONFRAS DE R.L. DEL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD Y GENERALIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL PARA EL SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO.	1
I. MARCO HISTÓRICO.....	1
A. MUNICIPIO DE LA LIBERTAD.....	1
B. LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN.....	2
1. Aspectos Generales.....	2
2. En El Salvador.....	2
C. CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS”.....	3
1. Descripción de la infraestructura física.....	5
a) Piscina.....	5
b) Comedor y área de cocina.....	5
c) Salón de usos múltiples.....	5
d) Habitaciones para alojamiento.....	5
2. Descripción de los servicios que ofrece.....	5
3. Personal del centro de capacitación.....	6
a) Personal Administrativo.....	6
b) Personal Técnico especializado.....	6
c) Personal de mantenimiento.....	6
D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DE CONFRAS.....	6
1. Marco Legal.....	6
a) Constitución de la república de El Salvador.....	6
b) Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	7
c) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	7

d)	Código de trabajo	8
e)	Ley de Sistema de Ahorro para pensiones.....	8
2.	Marco Institucional	9
a)	Corte Suprema de Justicia	9
b)	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	9
c)	Ministerio de Trabajo	9
d)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	9
3.	ANTECEDENTES DE CONFRAS	9
a)	Áreas estratégicas.....	9
b)	Misión.....	10
c)	Visión	10
d)	Objetivos.....	10
e)	Membresía	10
f)	Cooperativas afiliadas por federación y ubicación geográfica.....	11
E.	MARCO CONCEPTUAL DE UN PLAN	12
1.	Definición de PLAN.....	12
a)	Importancia de un PLAN.....	13
b)	Características de un PLAN.....	13
2.	Definición de PLANEACIÓN	13
a)	Importancia de la PLANEACIÓN	14
b)	Características de la PLANEACIÓN	14
F.	CONCEPTUALIZACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
1.	Concepto.....	16
1.	Importancia	16
2.	Componentes	16
a)	Misión.....	16

b)	Visión	17
c)	Objetivos estratégicos.....	18
3.	Estrategias.....	19
G.	PLANEACIÓN TÁCTICA	22
1.	Concepto.....	22
2.	Importancia.....	22
H.	PLANEACIÓN OPERATIVA	23
1.	Concepto.....	23
2.	Importancia.....	24
I.	PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL	24
1.	Definiciones	24
J.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO	25
1.	Sostenimiento.....	25
2.	Crecimiento.....	26
a)	Importancia del crecimiento	26
b)	Características del crecimiento	27
CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS” DE CONFRAS DE R.L.		
		28
A.	IMPORTANCIA.....	28
B.	OBJETIVO GENERAL	28
C.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	28
1.	Métodos de la investigación	29
a)	Analítico	29
b)	Deductivo.....	29
2.	Tipo de investigación	30
3.	Diseño de la investigación.....	30
D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION	30
1.	TÉCNICAS.....	30
a)	La Encuesta.....	30

b)	La entrevista.....	31
c)	La observación directa.....	31
2.	INSTRUMENTOS.....	31
a)	Cuestionario	32
b)	Guía de entrevista.....	32
c)	Guía de observación	32
3.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	32
a)	Primarias	33
b)	Secundarias	33
E.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.	UNIDADES DE ANÁLISIS	33
a)	Objeto de estudio	33
b)	Unidades de estudio	33
2.	DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	34
a)	Universo.....	34
b)	Censo	34
F.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	35
G.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS”	36
1.	Objetivo que persigue el Centro de Capacitación.....	36
2.	Servicios que ofrece el Centro de capacitación	36
3.	Funcionamiento del Centro de Capacitación	37
4.	Diagnóstico de la situación actual del centro de Capacitación	37
a)	Conocimientos del personal sobre la planeación	37
b)	Análisis de estrategias, planes tácticos y operaciones del centro	37
5.	ANÁLISIS DE FACTORES	38
a)	Factores Externos.....	38

b) Factores Internos	39
H. ALCANCES Y LIMITACIONES	42
1. Alcances.....	42
2. Limitaciones.....	42
I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
1. Conclusiones	43
2. Recomendaciones.....	44
CAPÍTULO III -PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS” DE CONFRAS DE R.L.....	
A. IMPORTANCIA.....	45
B. OBJETIVO GENERAL	45
C. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	45
1. Perfil propuesto del centro de capacitaciones “José Luis ramos”.....	45
2. Propuesta de la filosofía organizacional.....	46
a) Visión	46
b) Misión.....	46
c) Valores.....	47
d) Políticas	47
3. Estructura organizacional	48
a) Organigrama propuesto	48
b) Descripción de puestos de estructura Organizativa	49
c) Manual de descripción de puestos.....	50
D. PLANES OPERATIVOS BASADOS EN EL ANÁLISIS FODA.....	50
1. Servicio.....	50
2. Precio.....	51
3. Promoción.....	52
4. Plaza	52
E. PROPUESTA DE PLAN TÁCTICO.....	54
1. Diseño de campaña publicitaria	54

a)	Diseño de instrumentos publicitarios	54
F.	PROPUESTA DE PLAN DE REMODELACION Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA	56
1.	Presupuesto estimado de remodelación.....	56
2.	Remodelación de la infraestructura.....	57
3.	Mantenimiento preventivo.....	57
4.	Reemplazo de mobiliario.....	58
G.	PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO.....	58
1.	Plan operativo anual.....	58
2.	Fuentes financiamiento.....	59
a)	Préstamos a través de cooperación internacional.....	59
b)	Financiamiento de CONFRAS DE R.L.....	59
c)	Préstamos en empresas Cooperativas.....	59
H.	ESTUDIO ECONONÓMICO	60
1.	Presupuesto de Ingresos	60
a)	Capacitación diurna.....	61
b)	Capacitación diurna con alojamiento	61
c)	Alquiler de local.....	62
d)	Proyección de Demanda de Servicios.	62
2.	Presupuesto de Costos.....	67
a)	Presupuesto de Costo mensual.....	67
b)	Presupuesto de Costos Año 1.....	67
3.	Presupuesto de Gastos Administrativos	68
a)	Proyección de Gastos de Administración mensual	68
b)	Presupuesto de Gastos de Administración Año 1	69
4.	Presupuesto de Gastos de Venta	70
a)	Presupuesto de Gastos de Ventas mensual	70
b)	Presupuesto de Gastos de Venta Año 1	71

5.	Proyección de gastos Financieros Año 1.....	72
6.	Flujo de efectivo proyectado.....	73
a)	Flujo de efectivo proyectado año 1	74
b)	Flujo de Efectivo proyectado de 5 años	75
7.	Estado de Resultados Proyectados.....	76
I.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	77
J.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	ANEXOS.....	81

RESUMEN

El tema de investigación surge dado a la comunicación que se tiene con el Sr. José Miguel Vásquez, quien labora como encargado de mantenimiento del centro de capacitaciones “José Luis Ramos”; él es hermano de David Vásquez, integrante del grupo de investigación y es así como se da origen al trabajo aquí planteado.

La capacitación o formación del talento humano, ha tomado cada vez más importancia; la mayoría de las organizaciones han comprendido lo elemental de contar con personas formadas en las diferentes áreas, según su campo de interés o ámbito en el que cada una se desenvuelve. En la actualidad, el sector Cooperativo en El Salvador realiza esfuerzos para desarrollar en sus empleados y asociados las capacidades de gestión para promover dicho sector y proporcionar el desarrollo económico y social en sus membresías.

CONFRAS de R.L. contribuye al mejoramiento de la calidad de vida mediante procesos de capacitaciones en el desarrollo agropecuario sustentable y desarrollo económico-productivo con enfoques agroecológico, forma parte del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos ubicado en la comunidad Santa Lucía del cantón Cangrejera municipio de La Libertad, el cual fue creado mediante un proyecto de cooperación de la Sociedad Real Noruega para el Desarrollo, con la finalidad de ofrecer a Cooperativas, Federaciones, organizaciones comunitarias y otras instituciones, un lugar con ambiente adecuado para el desarrollo humano.

El Centro de Capacitaciones no posee las herramientas administrativas que permitan guiar las actividades operativas en función de cumplir los objetivos de la organización, brinda los servicios de renta del local y mobiliario para eventos sociales y religiosos; los cuales son los únicos generadores de ingresos.

Por tal motivo, se estableció como objetivo proponer un plan estratégico integral para el Centro de Capacitaciones José Luis Ramos que permita contribuir al sostenimiento y crecimiento de la organización.

Es por eso que, para llevar a cabo la elaboración del documento se hizo una investigación que se apoyó en el diseño no experimental, mediante instrumentos y técnicas de recolección de información como lo son la entrevista, la encuesta y la observación directa, lo cual, facilitó a determinar las necesidades del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos, para que a través de las gestiones sean superadas y cumplir su finalidad.

Conclusión.

Se verificó que, el Centro de Capacitaciones no hace uso de la planificación para la realización de las gestiones y de sus actividades. Asimismo, se constató el deterioro de las instalaciones, del mobiliario y la falta de promoción de sus servicios, condiciones que no le aportan a impulsar la sostenibilidad de su funcionamiento.

Recomendación.

Se propone implementar un plan estratégico integral para el control adecuado y seguimiento oportuno de las gestiones y actividades a desarrollar dentro del Centro de Capacitaciones, implementación de campañas de promoción del lugar a Cooperativas afiliadas y otras instituciones. Además de la remodelación de la infraestructura y mobiliario para brindar una estadía satisfactoria a sus clientes; en tal sentido de impulsar el crecimiento y sostenimiento del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos.

INTRODUCCIÓN

Las empresas u organizaciones son creados con fines determinados, sean estas lucrativas o sin fines de lucro; se puede afirmar que sus gestiones estarán encaminadas a lograr un crecimiento sostenible y para ello es necesario que sus actividades sigan una planificación en la cual se pueda tener control y seguimiento para determinar que sus logros se encaminan a cumplir una misión la cual hayan visualizado en su inicio.

Así mismo, las organizaciones para impulsar su crecimiento y asegurar su sostenibilidad, también disponen de la planificación como principal herramienta en la realización de las actividades y seguimiento oportuno en el logro de sus objetivos, lo que también les obliga a implementar en un ambiente cada vez cambiante y más competitivo herramientas administrativas actualizadas.

Por tal razón, la presente investigación denominada Plan Estratégico Integral para el Sostenimiento y Crecimiento del Centro de Capacitación "José Luis Ramos" de la Confederación de Cooperativas de la Reforma Agraria de R.L. (CONFRAS, de R.L.) ubicado en el municipio y departamento de La Libertad, El Salvador; tiene la finalidad de generar una propuesta que en su implementación pueda impulsar el crecimiento de dicha organización.

El capítulo I, presenta la base teórica enfocada en la planeación estratégica, la historia y antecedentes del Centro de Capacitaciones "José Luis Ramos" y el marco teórico que sustenta el trabajo realizado.

En el capítulo II, se desarrolla el diagnóstico del Centro de Capacitaciones, considerando su funcionamiento en el ámbito organizacional y los resultados económicos que obtuvieron a través de la utilización de instrumentos y métodos de investigación, para tener la situación actual y las recomendaciones al respecto.

Finalmente se presenta el capítulo III, el cual contiene la propuesta del grupo de investigación, en él se establece un plan estratégico que propone una mejora en su filosofía

organizacional, la utilización de un plan táctico en el sentido de promocionar los servicios ofrecidos, la mejora de las instalaciones, la contratación de personal y mejorar la atención que garantice elevar la satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL CENTRO DE CAPACITACIONES “JOSÉ LUIS RAMOS” DE CONFRAS DE R.L. DEL MUNICIPIO DE LA LIBERTAD Y GENERALIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL PARA EL SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO.

I. MARCO HISTÓRICO

A. MUNICIPIO DE LA LIBERTAD

La Libertad, es un municipio del departamento homónimo, localizado a solo 32 kilómetros de la capital de El Salvador, de acuerdo con el censo oficial de 2007 tiene una población de 35,997 habitantes. Es uno de los principales sitios turísticos de nuestro país, cubre un área de 162 Km² y la cabecera tiene una altitud de 10 metros sobre el nivel del mar (msnm). Este municipio limita al Norte con Nueva San Salvador (Santa Tecla), al Sur con el Océano Pacífico, al Este con San Luis Talpa y al Oeste con Tamanique.

En su zona urbana el municipio se divide en los Barrios San José, El Centro y El Calvario; en la zona rural posee 10 cantones y 60 caseríos, los cantones son los siguientes: Cangrejera, El Cimarrón, El Majahual, Melara, San Alfredo, San Diego, San Rafael, Santa Cruz, Tepegua y Toluca.

La porción del litoral salvadoreño donde fue habilitado por el Congreso Federal de la República de Centro América el puerto de La Libertad, el 24 de febrero de 1824 era conocido desde tiempos inmemoriales con el nombre de “rada de Tepeahua”. El arzobispo don Pedro Cortés y Larraz menciona ya a la hacienda Tepeahua en 1770 y dice que era una de las más importantes de la parroquia de San Jacinto y el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa agrega que, en 1807, era una extensa hacienda de 25 caballerías, con un sitio anexo de crianza de ganado.

El 10 de diciembre de 1831 el Congreso Federal decretó que el puerto de La Libertad era uno de los puertos habilitados para el comercio exterior en el litoral del Océano Pacífico.

Teniendo presentes las indicaciones del Gobierno Supremo Nacional sobre la conveniencia de declarar “puerto mayor de registro” al de La Libertad, en vez del de Acajutla, por las mejoras de que era susceptible atendida su situación y demás ventajas naturales, el Congreso de la República Federal de Centro América lo decretó así en 19 de enero de 1835.

En la actualidad el puerto de La Libertad es uno de los lugares con mejor atractivo turístico de nuestro país, posee playas, que son muy visitadas por nacionales y extranjeros; al desplazarse por la zona litoral y en el mismo puerto, se puede encontrar una variedad de restaurantes donde el plato principal son los mariscos.¹

B. LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN

1. Aspectos Generales

En los años recientes, las empresas se encuentran en la lucha de sobrevivir en los mercados nacionales e internacionales; haciendo esfuerzos por mantener altos niveles de competitividad, calidad, productividad y precios accesibles; considerando de esta manera la implementación de las capacitaciones para sus empleados.

Con lo anterior, los centros de capacitaciones surgen como apoyo importante en la formación de los empleados y elevar la productividad de las empresas, ya que facilitan una infraestructura adecuada para realizar dicha actividad.

2. En El Salvador

La importancia que ha ganado la capacitación es clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, porque cada vez se requiere de personal que conozca lo más nuevo en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

¹m.mipueblosugente.com, consultado en fecha 24/06/2017”

En este sentido, se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa, y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados lo cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente².

Aunque no existe fecha precisa de cuando se introdujo el término de capacitación en El Salvador, se considera según datos históricos, que en la década de los 70's³ muchas empresas habían desarrollado sus propios centros de capacitación, los cuales brindaban conocimiento necesario de funciones en un puesto determinado, facilitando principalmente los conocimientos del saber hacer.

Para entonces El Salvador cayó en crisis económica, social y política; fue cuando se empezó a buscar con más esmero vías de solución; para sacar adelante al país, no sólo en el mercado nacional, sino que además en el mercado extranjero.

Como parte de la solución se consideró priorizar el aprovechamiento óptimo del recurso humano. Y es así, como las organizaciones privadas existentes en esa época trataron de darle una respuesta a los problemas, con el establecimiento de los programas sociales especializados, pero no se quedaron solas, con el tiempo se fundaron otras instituciones privadas que también buscaron darle una conciencia al empresario sobre la necesidad de capacitación a sus empleados.

C. CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS”

El Centro de Capacitación “José Luis Ramos” ha sido creado mediante un proyecto de la Sociedad Real Noruega para el Desarrollo, con la finalidad de ofrecer a Cooperativas,

² www.emprendepyme.net, consultado 24/06/2017”

³ El autor hace referencia a los años 1970 a 1979”

Federaciones, organizaciones comunitarias y otras instituciones de la sociedad civil, un lugar con ambiente adecuado para el desarrollo humano.

La cooperación internacional mantuvo control administrativo desde el 2002 hasta el 2004, posteriormente dejó la administración a la Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador de Responsabilidad Limitada (COACES de R.L.) y a la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria (CONFRAS de R.L.).

CONFRAS de R.L. y COACES de R.L., por su parte realizaron las gestiones para crear en el año 2002 la Fundación Cooperativa para el Desarrollo Humano (FUNDEHUM), para que ésta se encargara de administrar el Centro de Capacitación.

En 2007, debido a problemas administrativos y financieros COACES de R.L. dejó de funcionar, y ya no le fue posible apoyar a CONFRAS de R.L. en las gestiones del Centro de Capacitación; por tal motivo, se realizó una modificación en los estatutos de FUNDEHUM, denominándola solamente Fundación para el Desarrollo Humano y manteniendo su abreviatura y dividiendo la copropiedad de la siguiente manera; el 25% a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES de R.L.), 25% a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador, de Responsabilidad Limitada (FEDECOPADES de R.L.), Federaciones que conformaban la membresía de COACES de R.L.; y el 50% restante se le otorgó a CONFRAS DE R.L., a partir de esa fecha son esas entidades que llevaron a cabo la administración completa de dicho lugar.

Se conoce que FUNDEHUM, solamente fue creada, registrada y ha obtenido su personería jurídica, pero no ha funcionado como tal. Actualmente el centro de capacitación “José Luis Ramos” depende de la administración de CONFRAS.

Las instalaciones del centro de capacitación se encuentran ubicadas en la comunidad Santa Lucía del cantón Cangrejera, municipio de La Libertad, departamento de La Libertad en el Km. 43 de la Carretera de Litoral, el área tiene una extensión de 6,989 metros cuadrados

aproximadamente y tiene en su interior un salón de usos múltiples, comedor, habitaciones, piscina, zonas verdes y amplio parqueo.

1. Descripción de la infraestructura física

a) Piscina

El Centro de Capacitación cuenta con una piscina grande, en la cual pueden recrearse las personas que deseen hacer uso de la misma; actualmente la piscina no se encuentra disponible al público por falta de recursos para su mantenimiento.

b) Comedor y área de cocina

Dispone de un área de cocina adecuada para la preparación de alimentos y bebidas; además de un comedor para disfrutarlos.

c) Salón de usos múltiples

El diseño del salón de usos múltiples está equipado con mobiliario adecuado, posee aire acondicionado, logrando así un lugar apropiado para cualquier tipo de eventos.

d) Habitaciones para alojamiento

Las instalaciones poseen en total 8 habitaciones cada una equipada con sanitario, ducha y aire acondicionado. Entre las cuales se tiene seis habitaciones con capacidad para seis personas cada una, 1 habitación con 6 camarotes y 1 habitación con 4 camas.

2. Descripción de los servicios que ofrece

El servicio actual que brinda el centro de capacitaciones es la renta del local y mobiliario para eventos sociales y religiosos, los cuales son los únicos generadores de sus ingresos. Sin embargo, la finalidad para el cual ha sido creado es prestar servicios adecuados por medio de capacitaciones para el desarrollo humano a las Federaciones y Cooperativas afiliadas.

3. Personal del centro de capacitación

a) Personal Administrativo

El Gerente General de CONFRAS, es la persona que tiene a cargo las decisiones administrativas para llevar a cabo las gestiones del Centro de Capacitación “José Luis Ramos”.

b) Personal Técnico especializado

El centro de capacitación actualmente no cuenta con personal técnico especializado, siendo este un recurso importante y necesario para cumplir su finalidad. Esto es una limitante que no ha permitido el desarrollo del lugar y desarrollar el propósito para el cual ha sido creado.

c) Personal de mantenimiento

En el centro de capacitación se tiene solamente a una persona designada de forma permanente, quien tiene a cargo las actividades de mantenimiento de las instalaciones y la atención de la logística de cada evento. De manera eventual, se contrata a dos personas para apoyar en las actividades de mantenimiento del lugar.

D. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DE CONFRAS

1. Marco Legal

CONFRAS de R.L.; tiene su base legal en la Constitución de la República de El Salvador, la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, que regulan su actuar, por lo que se ha recapitulado y detallado lo principal de cada una de ellas.

a) Constitución de la república de El Salvador

Según decreto constituyente No. 38 del 15 de diciembre de 1983 se establece la Constitución de la República de El Salvador, en el artículo 114 indica que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización,

expansión y financiamiento. De esta manera se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

b) Ley General de Asociaciones Cooperativas

Según Decreto Legislativo No. 339 Diario Oficial No. 86 Tomo No. 291 del 14 de mayo de 1986 se crea la Ley General de Asociaciones Cooperativas en la que regula el establecimiento de las Asociaciones Cooperativas, Federaciones y Confederaciones, sus principios y fines se encuentran explicados en el capítulo I “de las disposiciones fundamentales”.

El capítulo II menciona de las diferentes clases de Asociaciones Cooperativas y de sus servicios; los siguientes capítulos se refieren a la constitución, inscripción y autorización para operar además de los asociados.

Mientras que en el título III, hace referencia a la integración de la cooperativa: federaciones y confederaciones; posteriormente de la dirección, administración y vigilancia. El título V menciona sobre el régimen económico, el título VI concibe las obligaciones de las cooperativas, federaciones y confederaciones de las asociaciones cooperativas. Asimismo, en el título VIII se refiere a la disolución, liquidación, suspensión y cancelación.

c) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

CONFRAS, es una entidad debidamente registrada y por lo cual debe dar cumplimiento a lo establecido en la Ley del ISSS en función de brindar a sus empleados los derechos que por Ley les corresponde, y posibilitar los servicios de salud brindados por dicha instancia.

Artículo 1.- Están sujetos al régimen del Seguro Social todos los trabajadores que prestan servicios remunerados a un patrono, en los términos que establece el inciso primero del Art. 3 de la Ley del Seguro Social.

Artículo 3.- Se considera remuneración afecta al Seguro la retribución total que corresponda al trabajador por sus servicios, sea periódica o no, fija o variable, ordinaria o extraordinaria.

No se consideran como remuneración afecta al Seguro los viáticos, aguinaldos y las gratificaciones extraordinarias que recibiere el trabajador.

Artículo 7.- Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el Instituto. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

d) Código de trabajo

CONFRAS, es una entidad legalmente establecida por lo tanto debe dar cumplimiento a lo dispuesto en el Código de Trabajo, tanto por el lado de patrono como de sus empleados. Están recopilados todos los derechos y obligaciones de los trabajadores en donde existe una relación entre patrono y empleado, sobre todo lo contenido en el capítulo I y II, artículos del 17 al 30.

e) Ley de Sistema de Ahorro para pensiones

Artículo 8.- Todas aquellas personas que a la fecha de inicio de operaciones del Sistema entren en relación de subordinación laboral por primera vez, deberán afiliarse al Sistema.

Artículo 9.- Podrán afiliarse al Sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa. También podrán afiliarse al Sistema, los salvadoreños no residentes.

Artículo 13.- Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores

2. Marco Institucional

a) Corte Suprema de Justicia

Es la institución encargada de administrar y velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución de la República, y de las demás leyes secundarias existentes en El Salvador.

b) Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

Es la institución encargada de velar por que se cumpla lo indicado en la Ley General de Asociaciones Cooperativas y da un seguimiento y monitoreo a las diferentes Cooperativas constituidas legalmente en el país.

c) Ministerio de Trabajo

Es la institución que vela por el cumplimiento a lo dispuesto en el Código de Trabajo, y cuidar de los derechos del trabajador.

d) Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes.

3. ANTECEDENTES DE CONFRAS

CONFRAS de R.L., es una Asociación Cooperativa de tercer grado según la Ley, con decreto de personería jurídica en el departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) el 16 de marzo de 1988 código 572-23-SR-16-02-88. Surgió ocho años después que se decreta la Reforma Agraria en El Salvador.

a) Áreas estratégicas

- ✓ Trabajo gremial e incidencia.
- ✓ Promoción del desarrollo humano sustentable.
- ✓ Promoción de equidad de género.
- ✓ Promoción de inclusión de juventud.

b) Misión

“Somos una organización cooperativa, integradora, gremial agropecuario, que fortalece, defiende y promueve el sector cooperativo nacional, con incidencia en políticas públicas para el desarrollo económico y social de sus afiliadas”

c) Visión

“Ser una organización reconocida, integrada y fortalecida institucional y organizativamente, que se constituya en autor clave para el desarrollo rural, con amplia participación en instancias públicas del sector.”

d) Objetivos

General

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población que forma la membresía afiliada a CONFRAS, mediante procesos articulados de organización, producción, comercialización e incidencia en políticas públicas.

Específicos

- ✓ Promover el desarrollo agropecuario sustentable basado en el modelo de soberanía alimentaria con equidad de género y generacional.
- ✓ Promover servicios sostenibles orientados al desarrollo económico, productivo y empresarial con enfoque agroecológico, soberanía alimentaria, género y generacional.
- ✓ Fortalecer la capacidad de dirección, administrativa y de gestión financiera de las organizaciones afiliadas a CONFRAS.
- ✓ Incidir en políticas públicas nacionales para potenciar el desarrollo agropecuario y rural con una visión de sustentabilidad y equidad.

e) Membresía

A continuación, se lista las Federaciones que conforman las entidades cooperativas afiliadas a CONFRAS.

- ✓ FENACOA DE R.L. Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias.
- ✓ FECANM DE R.L Federación de Cooperativas Agropecuarias del Norte de Morazán.
- ✓ FECORAO DE R.L Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Región Oriental.
- ✓ FECORASAL DE RL. Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Salvadoreña.
- ✓ ASID DE R.L Asociación Salvadoreña para la Integración y el Desarrollo.
- ✓ FECORACEN DE R.L Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Región Central.
- ✓ FECORA DE R.L Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Anastasio Aquino.
- ✓ ADPAL Asociación de Productores “Amaneciendo en el Campo de La Libertad”.
- ✓ AMSATI Asociación Agropecuaria Mujeres Produciendo en la Tierra.

f) Cooperativas afiliadas por federación y ubicación geográfica

En el siguiente cuadro se refleja el número de Cooperativas por departamento asociadas a CONFRAS.

Tabla No. 1: Número de cooperativas por departamento, afiliadas a CONFRAS

Departamento	Cantidad de Cooperativas
Ahuachapán	15
La Libertad	11
La Paz	9
La Unión	5
Morazán	14
San Miguel	16
San Vicente	3
Santa Ana	7
Sonsonate	6
Usulután	21
Total	107

Fuente: Memoria de labores 2016 de CONFRAS.

E. MARCO CONCEPTUAL DE UN PLAN

1. Definición de PLAN

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados⁴.

Es un instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello, en un plan se determinan de forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados⁵.

⁴<http://www.definicion.org/plan>

⁵Benjamín, Enrique & Fincowsky Franklin, Organización de empresas, Mc Gro

Por los conceptos anteriores se concluye que un plan es un instrumento valioso, para elaborar un análisis en donde se estudie como administrar, operar y cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

a) Importancia de un PLAN

La importancia de un plan reside en que es un instrumento que sirve como guía, en el cual se tiene plasmado las estrategias, políticas, actividades y tiempos de ejecución para lograrlo las metas propuestas.

b) Características de un PLAN

- ✓ Establece metas a corto y mediano plazo.
- ✓ Define con claridad los resultados finales esperados.
- ✓ Involucra en su elaboración a los ejecutivos que participarán en su aplicación.
- ✓ Prevé las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- ✓ Son claros, concisos e informativos.

2. Definición de PLANEACIÓN

Existen distintos conceptos de la planeación, entre los cuales se citan los siguientes:

Planeación es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Con relación al concepto anterior, la planeación es entonces, un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual se cuenta, repasando la mejor forma de encaminar las acciones para lograr en un futuro, los fines que se proponen como objetivos.

a) Importancia de la PLANEACIÓN

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que la rodea.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, y minimiza los imprevistos.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha las oportunidades.
- ✓ Propicia los elementos para llevar a cabo el control.

b) Características de la PLANEACIÓN

- ✓ *Es un proceso permanente y continuo*

Es un proceso que se realiza continuamente en la empresa, para algunos autores, la planeación es más una mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.⁶

- ✓ *Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas*

La planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Su selección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

- ✓ *Es un proceso sistémico*

Incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor, el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser

⁶ www.monografia.com

suficientemente flexible para aceptar ajustes, a medida que se ejecuta. La planeación debe ser iterativa, pues supone alteraciones o modificaciones, en función de los eventos inesperados que ocurran en los ambientes interno y externo de la unidad o la empresa.

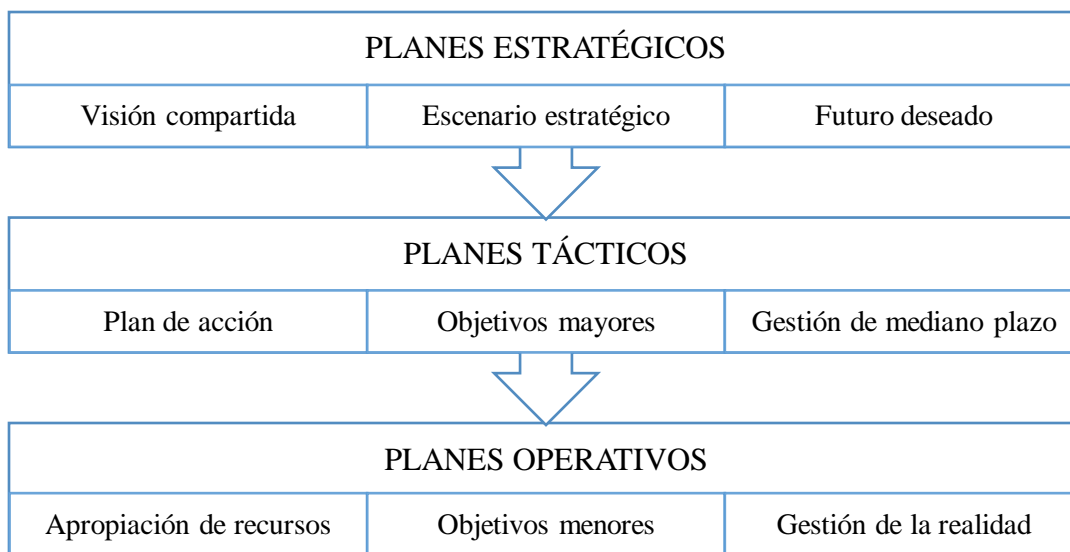
✓ *Es una técnica de coordinación e integración*

Permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya vinculada al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales.

✓ *Esquema jerárquico de los niveles de la planeación*

En la siguiente imagen se muestran los tres niveles de la planeación:

Imagen No. 1: Los tres niveles de la planeación



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos.

F. CONCEPTUALIZACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Concepto

“Es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: Por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional generalmente en un plazo de tres a cinco años”.⁷

Para Alfredo Acle Tomasini: Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Con los conceptos anteriores se concluye que planeación estratégica, consiste en el conjunto de estrategias, políticas y acciones que están encaminadas a resultados en el futuro, permitiendo de esta manera tomar decisiones con la mayor certidumbre posible y llevar control de lo realizado.

1. Importancia

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita ejecutar.

2. Componentes

a) Misión

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: en primer lugar, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; segundo, lo que pretende hacer, y tercero el para quién lo va a hacer; es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la

⁷Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004, página 228

organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.⁸

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la misión debe contener:

- ✓ ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ✓ ¿Qué hace?, descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega)
- ✓ ¿Para quiénes?, identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales
- ✓ ¿Cuál es el efecto que se espera lograr?, (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar a través de los productos provistos.

Importancia de definir una misión

De acuerdo a lo revisado, la misión es un componente de la planeación estratégica que permite a la organización su identificación y expresar lo que la hace diferente de las demás en su industria o en todo el entorno.

Con relación a lo anterior, la misión no es más que el propósito fundamental de la organización, empresa o institución. En otras palabras, la misión es una declaración de la razón de ser de una empresa.

b) Visión

La visión se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.⁹

⁸ Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Caso, 11va. Edición, McGraw Hill, 2001, Pág. 4

⁹ Fleitman Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

Se puede decir que es una exposición clara indicando hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo y la transformación en el futuro, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios.

Importancia de definir una Visión

Su importancia reside en que la visión corresponde al futuro de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Pasos básicos para la identificación de la Visión

✓ ¿Cómo se redacta?

Debe contener aspectos que permitan a los usuarios identificar que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades y proyección.

✓ ¿Qué no debe faltar?

- Los valores de la entidad.
- Como quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.

c) Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, son los logros que la organización espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente.

Los objetivos estratégicos se pueden identificar por lo siguiente:

- ✓ Se vinculan directamente con la misión
- ✓ Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un periodo determinado de tiempo.
- ✓ Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y estas son la base para la definición de indicadores de resultado o impacto.
- ✓ Constituye el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre las cuales se establecen los grandes agregados de los cursos necesarios.

Definición de objetivos estratégicos

Para que una organización pueda expresar sus objetivos estratégicos, debe necesariamente iniciar por elaborar un análisis de la situación actual en la que se identifique con claridad los factores internos y los factores externos.

Entre los métodos a utilizar para llevar a cabo un análisis situacional, se tiene el análisis FODA, muy utilizado por la mayoría de organizaciones. Consiste principalmente en identificar fortalezas, lo que la entidad posee como puntos fuertes internos; oportunidades, lo que la entidad visualiza en el medio para aprovechar; debilidades, lo que hace menos competitiva a la organización y las amenazas, lo que sucede en el medio que puede provocar limitantes en el desarrollo de la institución.

Importancia de definir objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de indicadores que permitirán medir el avance de las acciones hacia los resultados.

- ✓ El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultados en los productos con los cuales se relaciona.
- ✓ El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes.

3. Estrategias

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. Además, proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.

No es posible desarrollar las estrategias (cómo se logrará lo propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y como serán medidas (o sea los indicadores).

Importancia de las Estrategias

Se puede argumentar que constituyen el medio o la forma que permiten a la organización lograr sus objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible, por estar alineadas coherentemente con los valores, siendo claras y comprensibles para todos los que harán uso de ellas.

Una estrategia o “curso de acción”, es una decisión que debe ser tomada con máxima precaución y con el acuerdo del equipo directivo.

Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos como, por ejemplo:

- ✓ Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.)
- ✓ Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- ✓ Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

Una vez que se tiene definidas las estrategias a seguir, es importante definir con base en las metas establecidas los indicadores estratégicos, cuán lejos o cerca está la organización de alcanzarlos con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos, con la tecnología que se dispone. Y para determinar la cercanía o lejanía que se está de alcanzar los objetivos a través de estas estrategias se debe volver al análisis realizado de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

En términos más concretos resulta útil señalar que se puede hacer para acercar los objetivos definidos con las posibilidades reales de la organización, una vez que se ha optado por una estrategia:

- ✓ Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo. Se debe considerar si la asignación de recursos actual es apropiada y si lograr las metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.
- ✓ Reducir el tamaño o alcance del objetivo, Esta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables o implican menos riesgo.
- ✓ Reasignar recursos para lograr metas. Esto solo se puede aplicar si las metas se pueden lograr al reagrupar los recursos existentes que se han dispersado excesivamente.

Criterios para evaluar las estrategias:

A continuación, se presenta una lista de criterios que permiten en mejor forma evaluar las estrategias a elegir.

- ✓ ¿Los cursos de acción definidos permiten el logro de objetivos?
- ✓ ¿Han determinado los costos y beneficios los cursos de acción?
- ✓ ¿Los cursos de acción generan impactos negativos o positivos en otros objetivos?
- ✓ ¿El objetivo que será implementado con la estrategia es clave para el éxito de otro objetivo?
- ✓ ¿La entidad está en condiciones de implementar el curso de acción, o de los cambios que debe hacer para lograrlo?
- ✓ ¿Cuánto tiempo requieren los cambios?
- ✓ Una vez implementados ¿qué cambios de procedimientos se requieren?, ¿qué impacto tiene sobre la entidad?
- ✓ ¿Qué pasos son necesarios para implementar los cursos de acción y que tiempo requiere cada paso?

Puntos a ser revisados para verificar los recursos necesarios para cada estrategia:

- ✓ Se cuenta con los recursos necesarios para implementar la estrategia: presupuesto, personal, capacitación, equipos tecnológicos y otros.
- ✓ La información que se requiere tiene un soporte tecnológico adecuado.
- ✓Cuál es el impacto fiscal del curso de acción, se necesitan recursos adicionales. La implementación de la estrategia requiere recursos adicionales en el próximo presupuesto.

G. PLANEACIÓN TÁCTICA

1. Concepto

Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.¹⁰

Es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, áreas menos amplias, y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. Esta planificación estratégica funcional o táctica se lleva a cabo en los niveles intermedios de la corporación y su radio de acción es a mediano plazo. Chiavenato (2006).

De lo anterior se afirma que la planeación táctica es la que se desarrolla en los mandos medios; es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones y determinando las acciones a seguir en determinado momento.

2. Importancia

- ✓ Transformar la planeación estratégica en resultados específicos que se puedan medir.
- ✓ Hacer hincapié en la planeación del equipo para que los integrantes estén conscientes de los resultados proyectados.

¹⁰ Generado en: <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci06.html> 24/05/16 consultado el 09 de mayo de 2016

- ✓ Proporcionar un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y asegurar la comprensión y el compromiso con éstos.
- ✓ Como su duración no es mayor a un año, se pueden elaborar planes anuales que estén ligados entre sí.
- ✓ Es indispensable para una buena elaboración de presupuestos.
- ✓ Tiende a ser modular, ya que puede dividirse de acuerdo a las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones, etc., que conforman a una empresa.

H. PLANEACIÓN OPERATIVA

1. Concepto

Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que este, la mencionada planeación debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.¹¹

Para Garrido (2006), se debe examinar cada uno de los requerimientos funcionales que se originan como consecuencia del proceso de planificación en los niveles superiores (corporativo y de negocio), donde se analiza el medio y se evalúan las posibilidades internas. Las estrategias, los programas y presupuestos desarrollados en este nivel en el periodo de un año donde se permiten llevar a la práctica lo planificado en los niveles anteriores.

De acuerdo a lo planteado, la planeación operativa, es la que posee un alcance a nivel de una operación específica, realizándose en un corto plazo para reducir la incertidumbre, a través de programación de las actividades establecidas por las jerarquías superiores de la corporación.

¹¹ Generado en: http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion_2.pdf consultado el 23 de mayo de 2016

2. Importancia

- ✓ Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
- ✓ Define las funciones y responsabilidades.
- ✓ Contribuye a la preparación de un trabajo consiente, evitando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a objetivos y metas.
- ✓ Prevé la utilización de los recursos: humanos, materiales y equipos.

I. PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

1. Definiciones

Significa “que comprende todos los aspectos o partes necesarias para estar completo”.¹²

“En general, cuando se habla de la palabra integral, se refiere a recursos ideológicos que describen la unión de un sistema en el que se integran todos los aspectos asociados para un óptimo desempeño.

El término integral, implica una comunicación amplia que abarca todos los elementos involucrados a fin de sustentar las energías y mantener estables las relaciones.”¹³

Plan estratégico

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

¹²<http://es.thefreedictionary.com/integral>

¹³<http://conceptodefinition.de/integral/>

Según Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Plan estratégico integral

De acuerdo con la información y definiciones anteriores, un Plan Estratégico Integral puede concebirse como una herramienta que se elabora con base a integrar las áreas estratégicas de la empresa: producción, mercadeo, administración y finanzas con el fin de conseguir la misión y alcanzar la visión de la organización, todo lo anterior en una adaptada al centro de capacitación “José Luis Ramos”.

J. CONCEPTUALIZACIÓN DEL SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO

1. Sostenimiento

Cuando se habla de sostenimiento, el término se refiere al conjunto de recursos necesarios para permanecer en el tiempo. Por lo que podemos afirmar que un sinónimo de sostenimiento es mantenerse que significa hacer que una cosa mantenga determinado estado o hacer durante un tiempo determinado una actividad. El término “sostenimiento” puede relacionarse con el siguiente concepto de “Sostenibilidad”:

El término Sostenibilidad está enfocado en tres áreas específicas y su definición es la siguiente: atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidando del medio ambiente y bienestar social.¹⁴

Desde el punto de vista económico, una empresa es sostenible si logra ser efectiva y eficiente al mismo tiempo. El ser efectiva significa que una firma debe entregar el producto o servicio prometido en un tiempo dado, a un precio justo, a una calidad específica, y con el nivel de servicio adecuado. Por otro lado, una empresa es eficiente si

¹⁴<https://www.ecointeligencia.com/2013/02/10-definiciones-sostenibilidad/>

logra una optimización en el uso de sus activos tales como mano de obra, materias primas, equipos, edificios, y otras infraestructuras.

En El Salvador, la sostenibilidad en una micro y pequeña empresa se podría determinar por los siguientes factores: administración del negocio, cumplimiento de normativas, eficiencia en el servicio al cliente, programas de capacitación, respeto al medio ambiente.

15

2. Crecimiento

El crecimiento de la empresa en general hace referencia a incrementos de tamaño en variables tales como el volumen de activos, producción, ventas, los beneficios o el personal empleado, ya que se interpreta como signo de salud, vitalidad y fortaleza. Además, el objetivo del crecimiento está estrechamente relacionado con la función de utilidad de los directivos de las empresas.¹⁶

Entre los modelos de crecimiento se menciona, el crecimiento interno o patrimonial, el cual se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando así su capacidad, es decir; el incremento de los ingresos percibidos por sus servicios.

a) Importancia del crecimiento

Son múltiples los beneficios derivados del crecimiento empresarial. Entre los cuales se pueden citar:

- ✓ El mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados, lo que nos permitirá fidelizar el talento con el proyecto al posibilitar que las personas de más valía asuman responsabilidades de mayor entidad.

¹⁵“Identificación de las Competencias Empresariales y su incidencia en la rentabilidad y sostenibilidad en las micro y pequeñas empresas (MYPRES) de la zona urbana de los municipios de Cojutepeque y San Rafael Cedros del departamento de Cuscatlán, hasta Noviembre de 2014”, Bermúdez Cardona Claudia María, y otros. El Salvador UES Central

¹⁶ <https://capitallibre.com/2014/04/crecimiento-desarrollo-empresa>

- ✓ Afrontar nuevos retos empresariales que estimulen el desarrollo de las personas y la organización.
- ✓ Acceder a escalas de mercado que mejoren la competitividad de la empresa.
- ✓ Mantener la cuota de mercado en el caso de que el mercado en que se opera esté en crecimiento.

b) Características del crecimiento

El crecimiento de una empresa es un proceso que puede ocurrir en cualquier momento, cuando las condiciones sean favorables para ello. Entre las características del crecimiento están: Incremento en el número de socios, penetración en nuevos mercados, fabricación de nuevos productos o servicios, mayor volumen de ventas y utilidades, ampliación de plantas, agencias, sucursales, oficinas, número de personal, tecnología utilizada¹⁷

Todo lo anterior relacionado, contiene un conjunto de conceptos e información tales como conceptualizaciones de plan, planeación, planeación estratégica, procesos, características, importancia; los cuales permitirán orientar el proceso de investigación y un marco de solución al problema de investigación determinado.

¹⁷Reginadetrejo.blogstop.com

CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS” DE CONFRAS DE R.L.

A. IMPORTANCIA

En toda investigación es primordial conocer la situación actual de la temática a estudiar. La cual, se obtiene por medio de un diagnóstico que se realiza a través de técnicas e instrumentos teóricos y que tiene procedimientos a seguir para su elaboración y ejecución.

De acuerdo al tema en investigación, fue necesario conocer el funcionamiento actual de las diferentes áreas que conforman el centro de Capacitaciones José Luis Ramos, como son: administración, recursos humanos, finanzas y servicios. Haciéndolo a través de la recopilación y posterior análisis de la información obtenida, utilizando además la herramienta conocida como Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para obtener como resultado un diagnóstico que permitirá la elaboración de un plan estratégico integral.

B. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual del Centro de Capacitación José Luis Ramos para diseñar un plan estratégico integral para el sostenimiento y crecimiento del mismo.

C. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Los métodos conforman el camino lógico que un investigador debe seguir para cumplir con los objetivos planteados y dar como resultado una solución al problema en estudio.

Las técnicas son las herramientas auxiliares que todo investigador utiliza para la recopilación de la información en torno al fenómeno que se investiga.

1. Métodos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico; ya que por la temática elegida es adecuado para aplicarlo, contestar las interrogantes, analizar, evaluar la información y poder obtener el conocimiento sobre el tema, además de tener el acceso a los datos y herramientas necesarias, permitiendo así obtener resultados de manera más rápida y objetiva.

La investigación se apoyó con los métodos específicos que se describen a continuación:

a) Analítico

El método de análisis o analítico, consiste en descomponer en partes un todo, para efecto de un estudio detallado de los elementos que componen un fenómeno y las relaciones entre sus partes.

Por tal razón, con la utilización de dicho método se obtuvieron resultados relevantes que permitirán diseñar un plan estratégico del centro de capacitaciones “José Luis Ramos”.

De lo anterior, se hizo un diagnóstico a través de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), considerando aspectos internos y externos que ayudaron a conocer la situación actual de la organización en las áreas de Recurso Humano, Finanzas, Administración y Servicios.

b) Deductivo

Es el proceso que inicia por revisar aspectos generales para ir a los aspectos específicos de un tema en estudio y parte de hechos, fenómenos o cosas de la misma clase hacia la generalización.

Para este caso se utilizó el método deductivo, dado que se hizo una revisión de información recopilada con anterioridad relacionada a los centros de capacitación. La cual se halló en sitios web, debido a que no hay muchos documentos que hablen sobre el tema. Se inició con información de las capacitaciones en El Salvador donde brevemente se describían esos tipos de instalaciones, luego se detalló sobre el Centro de Capacitación “José Luis Ramos”, lo que permitió hacer un análisis más preciso.

2. Tipo de investigación

Existen cuatro tipos de investigación, la exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. De éstos se utilizaron dos, que se detallan a continuación:

En primer lugar, la investigación descriptiva, por tanto, se recolectó, narró, y evaluó datos, cualidades, sobre las diferentes variables a estudiar. Asimismo, se especificó características y opiniones de las personas involucradas en la investigación, teniendo así contacto directo con el entorno.

En segundo lugar, la investigación explicativa, permitió conocer las causas y efectos de la situación del Centro de Capacitación a través de la encuesta, guía de observación y la entrevista.

3. Diseño de la investigación

De acuerdo con la orientación dada al estudio, se usó el diseño no experimental, debido a que se describió las características tal y como son del fenómeno que luego fueron analizadas, lográndose esto a través de la información recopilada de las personas involucradas y el entorno.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION

1. TÉCNICAS

Son los procedimientos e instrumentos que se utilizaron en el conocimiento del tema a investigar.

a) La Encuesta

Esta técnica consistió en recolectar una parte de la información necesaria e importante del proceso del diagnóstico, ya que se logró conocer la opinión de Gerentes de las

Cooperativas afiliadas a FECORACEN de R.L., que por su ubicación geográfica se consideraron potenciales usuarias de las instalaciones del centro de capacitación, proporcionando datos acerca de la temática, usando el cuestionario como herramienta para su ejecución. (Ver anexo 1: Instrumentos de recolección de información).

b) La entrevista

Permitió obtener información directa de las personas involucradas con la investigación, quienes dieron a conocer hechos, opiniones, percepciones, causas y repercusiones actuales sobre la situación en que se encuentra el Centro de Capacitaciones; siendo elementos determinantes que fueron usados en el presente estudio y que posteriormente servirán para la elaboración de un planteamiento estratégico en beneficio de la organización.

Se entrevistó al Gerente General de CONFRAS de R.L. y a la persona responsable de mantenimiento del Centro de Capacitación., brindaron información detallada; que dio acceso a conocer más de cerca la situación en que se encuentra la organización. (Ver anexo 2: Entrevista dirigida al Sr. Francisco Ramos, Gerente de CONFRAS, de R.L. y anexo 3: Entrevista dirigida al Sr. Miguel Vásquez, responsable del mantenimiento del Centro de Capacitación José Luis Ramos.)

c) La observación directa

Se realizó varias visitas a las instalaciones del centro de capacitación “José Luis Ramos”; con esas observaciones realizadas se determinó que su estado actual necesita mejoras en general. De llevarse a cabo podrá ser más atractivo a los clientes y propiciar que sea sostenible. (Ver anexo 4: Guía de observación realizada en las instalaciones del Centro de Capacitación José Luis Ramos).

2. INSTRUMENTOS

Se describen los medios auxiliares para la recolección de la información que sirvieron como apoyo en la investigación.

a) Cuestionario

El instrumento se diseñó con una serie de preguntas cerradas, de múltiple opción y abiertas, de tal manera que fuera práctico y de fácil comprensión para su contestación. La cantidad de preguntas se determinó en función de la información a recopilar.

A través de dicho instrumento se encuestó a los Gerentes de las Cooperativas de FECORACEN de R.L. quienes conforman las unidades de estudio en esta investigación. (Ver anexo 1)

b) Guía de entrevista

Se hizo bajo las siguientes modalidades: guía estructurada, consistió en una lista de preguntas debidamente ordenadas y específicas del tema; no estructurada, son preguntas espontáneas las cuales surgen a medida que se desarrolla la entrevista.

Se entrevistó al Gerente General de CONFRAS (Ver anexo 2) y al responsable de mantenimiento del centro de capacitaciones “José Luis Ramos” (Ver anexo 3), realizándose en una forma práctica.

c) Guía de observación

En la medida que avanzó el desarrollo de la investigación, se utilizó una lista de verificación de las instalaciones del Centro de capacitaciones, en la cual se tomó apuntes sobre el salón de usos múltiples, el área de cocina y comedor, dormitorios, piscina, zonas verdes, así como la toma de fotografías del lugar en el momento que se realizó las visitas de campo. Además, se hizo uso de grabación de audio de las entrevistas. (Ver anexo 4: guía de observación realizada en el Centro de Capacitación José Luis Ramos)

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todos aquellos recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. También, pueden ser personas u objetos de las

que se obtienen información y llevar a cabo la investigación. Para ello existen dos tipos básicos, las fuentes primarias y secundarias.

a) Primarias

Es toda la información obtenida de una manera directa y de primera mano que fue facilitada por el Gerente de CONFRAS, de R.L., la persona encargada en el Centro de Capacitación “José Luis Ramos”, y las 11 asociaciones de FECORACEN.

b) Secundarias

Las fuentes secundarias es toda la información que se obtuvo por medio de libros, trabajos de investigación, documentación de la organización, fichas técnicas, sitios web, relacionados con la temática en estudio.

E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Es el entorno geográfico o de personas que facilitaron la información. La investigación se realizó en el municipio de La Libertad incluyendo el Centro de Capacitación “José Luis Ramos”.

1. UNIDADES DE ANÁLISIS

Son todos aquellos elementos que fueron el objeto específico en estudio; y de dónde se obtuvo la información, siendo estos los siguientes:

a) Objeto de estudio

- ✓ Centro de Capacitación “José Luis Ramos”.

b) Unidades de estudio

- ✓ El Gerente General de CONFRAS de R.L. que es la persona encargada de la administración del Centro de Capacitación.
- ✓ Responsable de mantenimiento del Centro de Capacitación.
- ✓ FECORACEN de R.L y sus once cooperativas afiliadas.

2. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) Universo

El universo representa la totalidad de las unidades de análisis sujetas de investigación.

Por lo tanto, estuvo compuesta por FECORACEN de R.L. que agrupa un total de once Cooperativas distribuidas por su ubicación geográfica en el departamento de La Libertad.

b) Censo

Debido a que la cantidad de elementos del universo investigado, es igual a la muestra, se optó por realizar un censo. Un censo es el conjunto de elementos sobre el cual se realizan las observaciones.

Para llevar a cabo la investigación de campo se tomó la totalidad del universo conformado por FECORACEN de R.L. y sus once Cooperativas, que por la ubicación geográfica se consideran potenciales usuarias de las instalaciones del Centro de Capacitación, por lo cual, el censo fue conformado por los 11 gerentes de las cooperativas afiliadas a FECORACEN de R.L.

Los elementos del censo se enuncian a continuación:

Tabla No. 2: Cooperativas afiliadas a FECORACEN de R.L.

No.	Cooperativa	Departamento	Municipio
1	ACPA Acahuaspán de R.L.	La Libertad	Tamanique
2	ACPA Brisas del Lempa de R.L.	La Libertad	San Pablo Tacachico
3	ACPA Cumaesland de R.L.	La Libertad	Jicalapa
4	ACPA El Espino de R.L.	La Libertad	Antiguo Cuscatlán
5	ACPA La Libertad de R.L.	La Libertad	Tamanique
6	ACPA Las Mesas de R.L.	La Libertad	Puerto de La Libertad
7	ACPA Los Naranjos de R.L.	La Libertad	San José Villanueva
8	ACPA Montemar de R.L.	La Libertad	San José Villanueva
9	ACPA Nombre de Dios La Lima de R.L.	La Libertad	Comasagua
10	ACPA San Isidro de R.L.	La Libertad	Tamanique
11	ACPA y Servicios Múltiples El Marfil de R.L.	La Libertad	Teotepeque

Fuente: Memoria de labores 2016 de CONFRAS de R.L.

Las siglas ACPA significan Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria.

F. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas y sus respectivos instrumentos descritos anteriormente, se procesaron con el apoyo del software informático Microsoft Excel 2010 por su fácil y práctico manejo el cual incluye plantillas predeterminadas, dando como resultado la elaboración de cuadros estadísticos debidamente ordenados y

detallados de la información, por medio de tablas y gráficos de pastel y barras, para facilitar la visualización de los resultados.

La tabulación consistió en clasificar y ordenar la información recolectada que dio como resultado las respuestas a las preguntas realizadas a través de los cuestionarios. Los datos se detallaron en tablas, de acuerdo a cada objetivo planteado; obteniendo así cuadros estadísticos. (Ver anexo 5: Tabulación, análisis e interpretación del cuestionario dirigido a gerentes de las cooperativas afiliadas a FECORACEN de R.L.)

Posteriormente al proceso de tabulación de datos, se procedió a analizar los resultados de cada respuesta, lo que facilitó realizar una interpretación adecuada, que permitió llevar a cabo el diagnóstico del Centro de Capacitaciones.

G. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS”

1. Objetivo que persigue el Centro de Capacitación

De acuerdo a documentación proporcionada por el Gerente de CONFRAS de R.L., primordialmente se busca la autosostenibilidad económica del lugar, por consiguiente, generar ganancias, además de mejorar la prestación de servicios y mantener satisfechos a los usuarios.

2. Servicios que ofrece el Centro de capacitación

- ✓ Alquiler de las instalaciones para eventos sociales
- ✓ Alquiler de instalaciones para capacitaciones de Cooperativas asociadas.

3. Funcionamiento del Centro de Capacitación

El centro de Capacitación es dirigido solamente por el Gerente de CONFRAS de R.L. y el responsable de mantenimiento; el primero desde las oficinas de la Confederación y el segundo desde las instalaciones; quienes coordinan las actividades que se realizan en los eventos.

Operativamente, una parte de los costos es cubierta con los ingresos que genera los eventos realizados y la diferencia es subsidiado por CONFRAS de R.L.

4. Diagnóstico de la situación actual del centro de Capacitación

a) Conocimientos del personal sobre la planeación

Actualmente no se cuenta con un plan de trabajo anual actualizado que especifique las actividades a realizar, ya que estas, se llevan a cabo de acuerdo a la demanda de clientes en cada mes.

Se facilitó un plan de trabajo del año 2010, debido a que no se cuenta con un documento más actualizado, lo cual, refleja que la organización no está haciendo uso de la primera fase del proceso administrativo: la planeación.

b) Análisis de estrategias, planes tácticos y operaciones del centro

El centro de capacitación no cuenta con un plan estratégico que evidencie los objetivos que persigue y prever posibles problemas; no se dispone de planes tácticos y operativos.

La falta de estas herramientas dificulta el seguimiento y evaluación de los resultados de las gestiones realizadas.

5. ANÁLISIS DE FACTORES

a) Factores Externos

Oportunidades

Contar con un plan estratégico y una estructura organizativa definida (Ver anexo 7) contribuirá a que el Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos” sea auto sostenible, lo cual permitirá a mediano plazo el crecimiento y desarrollo de la organización, conllevando primeramente una mejora a los encargados del Centro, así como también al personal actual y futuro que laborará en él.

Al mismo tiempo, y para llevar a cabo lo antes mencionado, será necesario promover los servicios a través de medios de comunicación, redes sociales y entre las demás Cooperativas afiliadas o no a CONFRAS de R.L para permitir que nuevos clientes puedan hacer uso del Centro de Capacitación. (Ver anexo 8)

Según el cuestionario dirigido a los gerentes de las once cooperativas de FECORACEN, (Ver anexo 5, pregunta 12) han visitado al menos una vez el Centro de Capacitación José Luis Ramos; lo cual, lo hace un lugar viable para seguir siendo utilizado por las cooperativas afiliadas.

Amenazas

La delincuencia, es un fenómeno social que afecta actualmente a nuestro país, la zona en dónde se encuentra ubicado el centro de capacitación “José Luis Ramos”, no se encuentra apartado de esto, lo cual obstaculiza la afluencia de potenciales clientes y posible personal que pudiese contribuir al desarrollo del Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”.

Cabe mencionar que, la falta de divulgación de la existencia y de los servicios ofrecidos en el Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”, es un factor relevante en el logro de posibles ingresos de dicho Centro. (Ver anexo 5, pregunta 13)

Otro aspecto importante, es que el inmueble donde se encuentra actualmente el Centro de Capacitaciones posee una hipoteca a favor de la cooperación noruega, lo cual podría

limitar el acceso a recursos financieros por parte de potenciales inversionistas nacionales y extranjeros.

b) Factores Internos

Fortalezas

El Centro de Capacitaciones dispone de un inmueble donde puede ampliar la infraestructura física. Consta de cinco edificaciones distribuidas estratégicamente: sala de conferencias, habitaciones divididas en dos partes, oficina central, cocina y comedor.

También está construida una piscina de 16 mts. de largo x 8 mts. de ancho. Con una profundidad de 1.70 a 1.95 mts. Que se puede utilizar como recreación para los usuarios. En los alrededores de las edificaciones hay diversidad de árboles frutales y zonas verdes, a los que dándoles el cuidado y mantenimiento adecuado hará del lugar una estancia más agradable a los clientes. En general las instalaciones es la principal fortaleza del Centro de Capacitaciones.

Tanto el administrador del lugar como el responsable de mantenimiento muestran un compromiso con la institución, al realizar sus actividades con eficiencia y esmero.

Debilidades

Las instalaciones del Centro de Capacitaciones reflejan falta de mantenimiento, considerando además el tiempo transcurrido desde su construcción la infraestructura se encuentra en condiciones poco adecuadas para brindar servicios de capacitación; los techos de las edificaciones están deteriorados, las paredes necesitan volver a pintarse, los vidrios de las ventanas quebradas, los pisos manchados y averiados. (Ver anexo 6) Lo anterior lo hace un lugar no atractivo para los usuarios y considerando que es uno de los principales aspectos en este tipo de infraestructuras.

El mobiliario necesita ser reemplazado, en el área de cocina hay pocos electrodomésticos, en la oficina principal el teléfono y la computadora están desfasados, las sillas y escritorios quebrados. El salón para conferencias necesita un proyector y equipo de sonido para

apoyar el desarrollo de los eventos. Lo que actualmente puede causar incomodidad a los clientes y personal encargado. (Ver anexo 4)

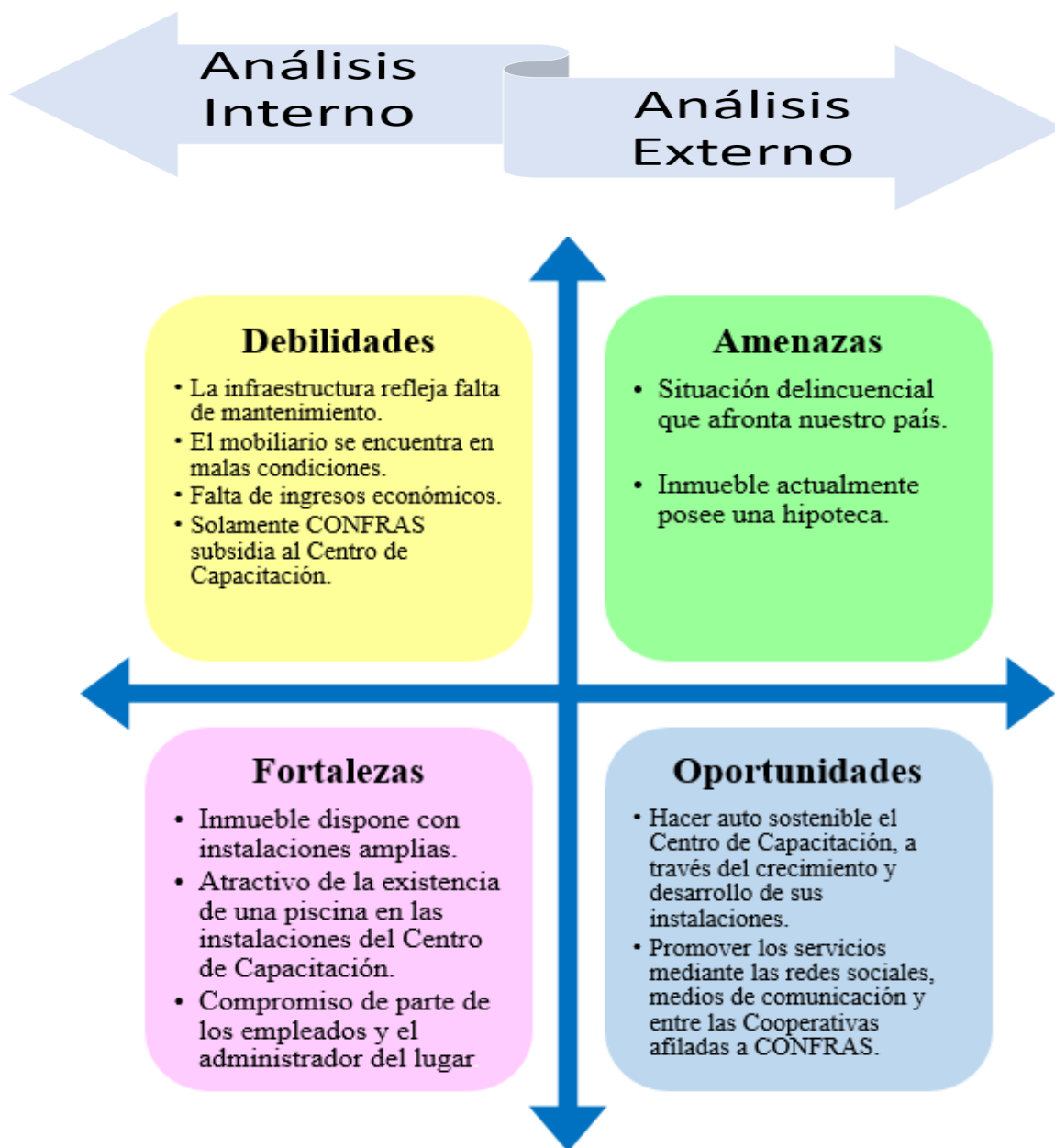
Los ingresos económicos no son suficientes para soportar los costos que genera las operaciones del centro de capacitación. Debido a que no se utiliza para el fin por el que fue creado por lo mismo, no posee personal apto para brindar capacitaciones ya que de momento se utiliza para realizar celebraciones como bodas, bautizos, cumpleaños y retiros espirituales.

Según el cuestionario dirigido a los gerentes de las once cooperativas de FECORACEN, (Ver anexo 5, pregunta 15) exteriorizaron que un factor a mejorar es la atención que actualmente brinda el Centro de Capacitación José Luis Ramos en sus eventos; al mismo tiempo (Ver anexo 5, pregunta 16), sugieren que es necesario renovar la alimentación y modernizar las instalaciones.

El Centro de capacitación es propiedad de tres instituciones. En la actualidad solamente CONFRAS de R.L es la que subsidia los costos operativos del lugar. A pesar de los esfuerzos del Gerente General de CONFRAS por unificar y obtener el apoyo de las otras dos instituciones. (Ver anexo 2, pregunta 11).

En la siguiente imagen, se muestra un resumen del análisis interno y externo del Centro de Capacitación José Luis Ramos, mediante la utilización de la Matriz FODA.

Imagen No. 2: Resumen análisis interno y externo del Centro de Capacitación José Luis Ramos



Fuente: Grupo de investigación.

H. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- ✓ La investigación permitió conocer la situación actual del centro de capacitaciones
- ✓ “José Luis Ramos” en cuanto a su funcionamiento y administración, a partir de este se obtuvo insumos para diseñar un plan estratégico que contribuya al desarrollo y funcionamiento adecuado de dicha entidad.
- ✓ La información proporcionada por el Gerente General de CONFRAS (Ver anexo 2) fue de mucha importancia para identificar el funcionamiento administrativo del centro, así mismo, la información facilitada por la persona responsable encargada de las instalaciones (Ver anexo 3).
- ✓ La opinión de las personas encuestadas (Ver anexo 5) permitió tener una idea de cómo es visto el centro de capacitaciones por otros y como esperan que este brinde sus servicios en una forma más adecuada.

2. Limitaciones

- ✓ No se facilitó información de los resultados financieros y económicos del centro de capacitación, lo que hizo difícil realizar proyecciones de sus ingresos.

I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- i. Se determinó que en el centro de capacitaciones “José Luis Ramos” no se hace uso de la planificación para la realización de las gestiones y de actividades, debido a que surgen a medida de la demanda de los clientes que se tienen cada mes.
- ii. La falta de promoción del lugar no lo hace conocido lo cual, no permite que nuevos clientes puedan visitarlo, afectando a que se tenga afluencia de usuarios e incluso de las cooperativas afiliadas a CONFRAS de R.L.
- iii. A través de la visita al lugar, se identificó el deterioro de las instalaciones y del mobiliario, lo cual afecta la satisfacción de los clientes, razón por la cual, los posibles clientes busquen otros lugares en donde realizar sus actividades empresariales y/o sociales.
- iv. El Centro de capacitaciones actualmente no es usado para el fin creado, por no contar con un personal adecuado para capacitaciones y sus servicios, en estos momentos se realizan celebraciones de bodas, cumpleaños, bautizos, retiros espirituales.
- v. Se determinó que económicamente el centro de capacitaciones se mantiene mayormente subsidiado por CONFRAS de R.L., a pesar de los esfuerzos realizados por el Gerente de la misma con las otras dos instituciones, para despertar el interés de invertir en el Centro de Capacitación José Luis Ramos.
- vi. Se confirmó que la mayoría de Cooperativas encuestadas han visitado al menos una vez el Centro de Capacitaciones, por lo cual,
- vii. La atención brindada por el Centro de Capacitaciones a las Cooperativas es calificada en su mayoría con el indicador regular.
- viii.** La alimentación y las instalaciones son considerados los dos aspectos más importantes a mejorar del centro de capacitaciones.

2. Recomendaciones

- i. El personal administrativo debe hacer uso de las herramientas de planificación para mantener un mejor control y seguimiento de las gestiones y actividades a desarrollar.
- ii. Diseñar una campaña de promoción del lugar, a través de diferentes medios, tales como: internet, redes sociales, rótulos y hojas volantes.
- iii. Remodelar la infraestructura física y mobiliario del centro de capacitación para hacer un lugar atractivo a los clientes.
- iv. Contratar personal especializado en brindar capacitaciones y proporcionar los servicios adecuados para este fin.
- v. Crear una estrategia de promoción del Centro de Capacitaciones, que atraiga potenciales clientes los cuales generen ingresos y lograr así sostenibilidad a largo plazo.
- vi. Promocionar internamente dentro de la membresía de CONFRAS el Centro de capacitaciones, para que pueda ser utilizado y conocido por las demás Federaciones.
- viii. Capacitar el personal que actualmente posee el centro de capacitaciones para brindar una mejor atención a los usuarios adquiriendo la oportunidad de que se vuelvan clientes frecuentes.
- ix. Mejorar las instalaciones (zonas verdes, piscina, comedor, entre otros) al mismo tiempo contratar personal calificado para el servicio de alimentación.

CAPÍTULO III -PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN “JOSÉ LUIS RAMOS” DE CONFRAS DE R.L.

A. IMPORTANCIA

En el análisis de la situación del centro de capacitaciones “José Luis Ramos”, se determinó que hacen falta herramientas administrativas que permitan guiar las actividades operativas en función de cumplir con los objetivos definidos por dicha organización. Por lo tanto, este capítulo es importante porque presenta una propuesta de plan estratégico integral adecuado a dicho centro de capacitaciones que al ejecutarse será un apoyo en la mejora de dicho lugar.

B. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico integral para el centro de capacitaciones “José Luis Ramos” que permita contribuir al sostenimiento y crecimiento de la organización.

C. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

1. Perfil propuesto del centro de capacitaciones “José Luis Ramos”

El Centro de capacitación es, legalmente, propiedad de la Fundación para el Desarrollo Humano (FUNDEHUM), dicha Fundación está constituida por tres entidades cooperativas, las cuales son: FEDECACES de R.L., FEDECOPADES de R.L. y CONFRAS de R.L.

FUNDEHUM, es una institución que se creó, pero no ejerció como tal, por lo que CONFRAS ha asumido la administración y las gestiones para el funcionamiento del centro de capacitación “José Luis Ramos”.

- ✓ Nombre Comercial

Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”

- ✓ Giro o Actividad económica

Actividades de asesoramiento y capacitación

- ✓ Servicios o productos

El centro de capacitación es un lugar dedicado a brindar servicios de renta de local para realizar eventos de diferente naturaleza, para grupos pequeños o grandes de hasta 50 personas, los servicios que ofrece se describen a continuación:

- ✓ Capacitación en diferentes temas
 - Salón de usos múltiples
 - Habitaciones para alojamiento
 - Piscina
 - Zonas verdes de esparcimiento, entre otros

2. Propuesta de la filosofía organizacional

a) Visión

Ser un centro de capacitación reconocido por los diferentes sectores de la sociedad, para que las diferentes instituciones refuercen su capacidad organizativa, administrativa y técnica a través de la formación continua de su personal.

b) Misión

Contribuir al desarrollo del recurso humano de las distintas instituciones a través de los servicios de capacitación específicos en temas particulares. Así también, disponer de instalaciones adecuadas y confortables para realizar eventos de diferente naturaleza,

c) Valores

Estos marcan pautas de comportamiento que deben ser mostradas por los empleados del centro de capacitación “José Luis Ramos.

Respeto

Los empleados del centro de capacitación “José Luis Ramos” deben tratar con amabilidad y buena conducta a todos los clientes que visiten las instalaciones, y entre sus compañeros de trabajo.

Responsabilidad

Los empleados del centro de capacitación “José Luis Ramos” deberán realizar sus actividades con dedicación a fin de garantizar la satisfacción de sus clientes.

Trabajo en equipo

Todas las personas que laboren en el centro de capacitación deberán mantener un compromiso de buena coordinación para realizar las diferentes actividades que les sean asignadas para obtener mejores resultados.

Honestidad

Las personas que laboren en el centro de capacitación deben observar un comportamiento de transparencia en la manera de tratar con los clientes, es decir, ofrecer a los visitantes los servicios que se disponen y no algo que no está al alcance en el lugar.

d) Políticas

- ✓ Mantener en un lugar visible la misión, visión y los valores de la institución.
- ✓ Desarrollar planes de trabajo anuales para guiar de mejor manera las actividades de la organización.
- ✓ El personal debe mantener un comportamiento basado en los valores de la institución.
- ✓ Los empleados deben estar capacitados para realizar todas las actividades que demanda el lugar en función de una buena atención hacia los clientes.

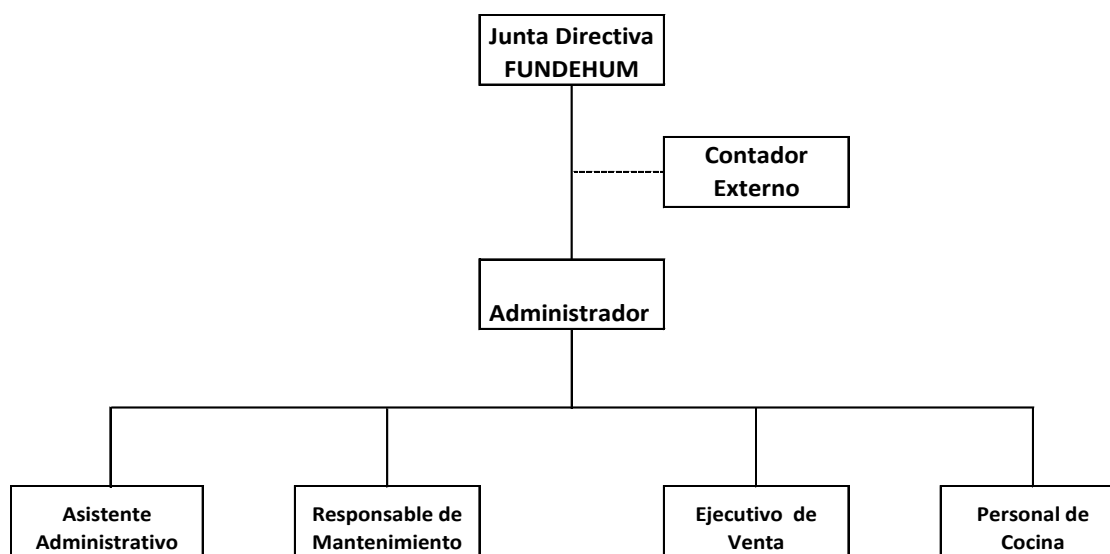
- ✓ Hacer una reunión cada dos meses, por lo menos, para verificar los resultados del centro de capacitación.

3. Estructura organizacional

a) Organigrama propuesto

La siguiente, es una propuesta de una estructura organizativa para el centro de capacitación “José Luis Ramos” de CONFRAS DE R.L., la cual refleja un organigrama estructural de puestos que se deben seguir para gestionar en mejor forma las actividades a realizar.

Imagen No. 3: Organigrama estructural de puestos propuesto para el Centro de Capacitación



□ Representación gráfica de cada unidad(puesto)

— Línea de dependencia funcional

— Línea de utoridad o dependencia jerárquica

---- Línea de asistencia técnica o asesoramiento

Fuentes: Grupo de investigación

Se refleja como encargada a la Junta Directiva de FUNDEHUM, debido a que es la delegada de administrar el Centro de Capacitaciones por parte de la Cooperación Real Noruega para el desarrollo.

b) Descripción de puestos de estructura Organizativa

A continuación, se hace una descripción de cada puesto funcional que se refleja en el organigrama anterior.

Administrador

Es la persona responsable en su totalidad del funcionamiento del lugar. Debe liderar con eficiencia a todo el equipo que tiene a cargo. También asignará y coordinará las actividades a realizar por los colaboradores. Autorizará las compras, supervisará el mantenimiento físico del lugar. Planificará las metas de ventas. Elaborará informes gerenciales para presentarlos en la Junta Directiva de FUNDEHUM.

Asistente administrativo

Se encargará de atender las llamadas telefónicas, llevar el control de caja chica, elaborar reportes y liquidaciones, organizar y controlar el archivo de documentos. Apoyar a los compañeros en la elaboración de reportes; y otras actividades que sean necesarios.

Capacitadores

Son las personas encargadas de impartir las capacitaciones y serán contratados con base en la necesidad que se presente al momento de atender un evento de capacitación.

Ejecutivo de ventas

Será el responsable de realizar las ventas de acuerdo a metas establecidas previamente, éstas podrán ser por telemarketing o visita directa al cliente. Elaborará reportes de cierres, así como los paquetes y ofertas promocionales.

Responsable de mantenimiento

Será la persona responsable de velar por el buen funcionamiento de todas las instalaciones, lo cual se conforma por el sistema eléctrico, aires acondicionados, tuberías de agua potable, equipo de sonido en el salón de usos múltiples, piscina, teléfonos, computadoras; y el cuidado de las zonas verdes. Si los equipos a dar mantenimiento necesitan de

conocimiento especializado, se encargará de contactar a las personas indicadas para que sean subcontratadas para llevar dichas actividades.

Personal de cocina

Serán todas las personas que se encargarán de la preparación de los alimentos de acuerdo a un menú establecido y que estén en los horarios indicados cuando se realicen los eventos.

c) Manual de descripción de puestos

El recurso Humano que en la actualidad también es conocido como Talento Humano, es una de las áreas consideradas como vitales para toda organización en la realización eficiente de las actividades y procesos para el logro de objetivos y metas establecidas. Por consiguiente, se han elaborado perfiles de los puestos necesarios para el funcionamiento del Centro de Capacitaciones. (Ver Anexo No. 7 – Manual de descripción de puestos).

D. PLANES OPERATIVOS BASADOS EN EL ANÁLISIS FODA

1. Servicio

a) Objetivo:

Lograr que el cliente reciba un servicio de calidad ofrecido a través del personal, la alimentación, el ambiente etc. Mediante una mejora continua, logrando así su fidelidad y por consiguiente la preferencia, haciendo más frecuentes las visitas al centro y atrayendo nuevos clientes. Abonando a su crecimiento.

- ✓ Hacer alianzas con organizaciones que tengan una base de capacitadores y/o facilitadores, incluyéndolos como parte del servicio en los paquetes a promocionar, poniendo en marcha el fin para el que fue creado el Centro de Capacitaciones.
- ✓ Mejorar la calidad de la alimentación, contratando a una persona especializada en esta área ya sea un chef o un técnico en cocina, brindando la satisfacción a los clientes en este aspecto.

- ✓ Capacitar cada 6 meses al personal que esté a cargo de los eventos, en el área de atención al cliente, trabajo en equipo, eficiencia; para brindar un servicio integral a los usuarios.
- ✓ Planear los eventos y/o capacitaciones que se atenderán por día, semana y mes, para tener una óptima coordinación al momento de realizarlos.
- ✓ Diversificar los servicios del centro de capacitaciones, incluyendo el transporte a domicilio, como una ventaja competitiva ofrecida a los posibles usuarios.
- ✓ Como parte de la renovación de los servicios, ofrecer eventos adecuadamente organizados para bodas, cumpleaños, graduaciones, bautizos los fines de semana.

2. Precio

a) Objetivo:

Orientar al centro de capacitaciones establezca precios competitivos en el mercado, que sean accesibles para los clientes, generando así; ingresos para que la organización sea auto sostenible y contribuir a su crecimiento y desarrollo.

- ✓ Elaborar internamente una estructura detallada de precios, considerando que sean competitivos dentro del mercado de la oferta y a la vez generadores de utilidad para la organización.
- ✓ Establecer descuentos especiales, entre el 10% y/o 20% para eventos de grupos mayores de 100 personas o más.
- ✓ En la temporada vacacional habilitar la piscina, además de realizar ventas de temporada, para las personas de los alrededores, con el fin de obtener ingresos adicionales. Siendo el valor por entrada de \$1.00 por adulto y \$ 0.50 por niños menores de 10 años.
- ✓ Revisar cada año los precios y hacer una evaluación en relación al mercado, competencia, promoción, economía, datos históricos, para que estos sigan siendo accesibles para los usuarios.
- ✓ Realizar un estudio al menos cada cinco años para conocer en forma adecuada la situación de mercado y validar los precios ofrecidos.

3. Promoción

a) Objetivo:

Dar a conocer el Centro de capacitaciones a la membresía de CONFRAS, DE R.L, así como también a las demás Cooperativas; utilizando las herramientas digitales y las tradicionales, alcanzando su difusión y reconocimiento.

- ✓ Renovar y mantener actualizada la página de facebook a diario con información sobre los eventos que se han realizado, así como paquetes promocionales. Haciendo uso continuo de las redes sociales
- ✓ Realizar una visita por mes a cada una de las cooperativas; para presentarles los paquetes sobre capacitaciones e información sobre el lugar, implementando una atención personalizada por parte del ejecutivo de ventas, lo que ayudara a una mejora en atención al cliente.
- ✓ Elaborar brochures cada 3 meses, que incluya los servicios que se brindaran a parte de las capacitaciones y repartirlos en las cercanías; siendo el objetivo atraer visitantes para que hagan uso del lugar, como parte de la diversificación que se pretende implementar.
- ✓ Inscribirse a INSAFORP como alianza estratégica, logrando a través de ellos que el lugar se conozca a nivel nacional.
- ✓ Hacer una presentación en la Asamblea anual que realizan las Cooperativas, para poder mostrarles los servicios, beneficios y ventajas de poder utilizar el Centro de Capacitaciones.
- ✓ Colocar rótulos o vallas publicitarias a lo largo de la carretera con imágenes e información principal del Centro de Capacitaciones.
- ✓ Implementar la utilización de medios publicitarios a través de radio, que relaten las experiencias satisfactorias que han tenido los usuarios y posteriormente enfocarse en los medios televisivos.

4. Plaza

a) Objetivo:

Establecer alternativas que permitan mejorar la infraestructura del Centro de Capacitación de modo que permita maximizar la eficiencia de recursos.

- ✓ Sustituir mobiliario y equipo dentro de las instalaciones, esto ayudará a la modernización del centro de capacitación y a brindar una mejor estadía a los usuarios.
- ✓ Renovar una parte de la infraestructura actual, lo cual será la pintura, repello de paredes; cambio de puertas y ventanas en primera etapa.
- ✓ Mejorar la infraestructura del área del comedor, para que pueda ser utilizada en óptimas condiciones, siendo la alimentación uno de los principales aspectos mencionados por los encuestados como punto de mejora.
- ✓ Reparar y mejorar la piscina, para habilitar el acceso a las personas de los alrededores, contribuyendo con la comunidad a crear un lugar de sano esparcimiento.
- ✓ Establecimientos de rutas de evacuación para la seguridad de los usuarios, mostrando las salidas existentes y tableros que los guíen en caso de que sucedan desastres naturales.
- ✓ Ampliar el salón de usos múltiples y aumentar la capacidad de usuarios a atender en el Centro de capacitación por cada evento.
- ✓ Construir un salón de igual capacidad al existente, con el propósito de ofrecer varios servicios al mismo tiempo.
- ✓ Mejorar la infraestructura actual, como lo son acabados en piso cerámico, pavimentación e instalación de cielo falso.
- ✓ Brindar mantenimiento a las zonas verdes que se encuentran en mal estado, para hacerlo un lugar atractivo a la vista de los usuarios.

E. PROPUESTA DE PLAN TÁCTICO

1. Diseño de campaña publicitaria

a) Diseño de instrumentos publicitarios

Es significativo mencionar que todas las organizaciones necesitan dar a conocer los servicios que se ofrecen al público en general, lo cual es preciso ejecutarlo a través de los diferentes medios que existen.

Publicidad escrita

- ✓ Brochure

Las estrategias publicitarias para aumentar la afluencia al Centro de Capacitaciones José Luis Ramos, será distribuir a las cooperativas afiliadas, brochures con la información general de los servicios que se ofrece, tarifa y horarios. Para lo cual, se propone lo siguiente:

Tabla No. 3: Presupuesto de impresión de Brochure

Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
500 unidades	29.70 x 21.00 cm (Tríptico)	\$ 0.45	\$ 225.00

Publicidad en internet

Actualmente el centro de capacitaciones José Luis Ramos no posee una fanpage en Facebook, en donde se dé a conocer las capacitaciones y actividades que se desarrollan en sus instalaciones.

Se propone crearle la fan page y por medio de esta, mostrar de manera detallada las actividades, capacitaciones, servicios que se ofrecen por medio de fotografías y publicaciones al público en general. (Ver Anexo No. 8 Diseño de Fan Page)

Publicidad exterior

El centro de capacitación actualmente no posee rótulos distintivos que permita la fácil ubicación por parte de los visitantes.

✓ Rótulos

Se propone diseñar dos rótulos, uno en el portón principal y otro ubicado sobre la carretera del Litoral salvadoreño en la entrada de la comunidad Santa Lucía, del cantón Cangrejera, del municipio de La Libertad; a 300 metros aproximadamente del centro de capacitaciones. (Ver Anexo No. 8)

Medidas de los rótulos, en el portón de entrada principal será de un metro cuadrado y el que se ubicará sobre la carretera será de dos metros de largo por uno y medio de ancho.

Tabla No. 4: Presupuesto de rótulos

Cantidad	Medida	Costo Unitario	Costo Total
1	1 Metro cuadrado	\$ 85.00	\$ 85.00
1	2 Mts. De largo por 1.5 Mts. De ancho	\$ 275.00	\$ 275.00
Total			\$360.00

Tabla No. 5: Presupuesto publicitario

Tipo	Cantidad	Medidas	Costo Unitario	Costo Total
Costo diseño Brochure	1	Tríptico 29.70 x 21.00 cm	\$ 15.00	\$ 15.00
Brochure	500	29.70 x 21.00 cm	\$ 0.45	\$ 225.00
Fanpage	1		\$ 25.00	\$ 25.00
Rotulo en Vinil, Full Color Fabricación y Montaje	1	1 Mt cuadrado	\$ 185.00	\$ 185.00
Rotulo en Vinil, Full Color, Fabricación y Montaje en estructura metálica.	1	2 Mts de Largo por 1.5 Mts. de Ancho	\$ 375.00	\$ 375.00
Total				\$ 825.00

F. PROPUESTA DE PLAN DE REMODELACION Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA

1. Presupuesto estimado de remodelación

Debido al deterioro y al poco mantenimiento recibido en la infraestructura del Centro de Capacitaciones, se tuvo la necesidad de realizar una inspección con una empresa de arquitectura, la cual elaboró un presupuesto que estima un total de \$63,858.70, detallado en la cotización del Anexo N° 9. Dicha cotización se tomará como una inversión necesaria a realizar a través de un préstamo que se deberá gestionar con el cual se podrá ejecutar un proyecto de restauración de las instalaciones y brindar un mejor ambiente a los clientes (miembros de las Cooperativas).

2. Remodelación de la infraestructura

En la consecución de esta finalidad, se comenzará con las siguientes actividades; hechura de repello y afinado en paredes, suministro e instalación de ventanas, sumando un monto total de \$25,651.00 (Ver Anexo N° 9. correlativo C y D de la cotización). En los siguientes dos años se estima realizar el suministro de piso cerámico, suministro e instalación de puertas y la hechura de pavimento para piso por un valor de \$ 29,832.39 (Ver Anexo N° 9, correlativo A, B y E) y para cerrar el proceso de remodelación, la instalación del cielo falso por un valor de \$ 8,374.47 (Ver anexo N° 9, descripción cielos falsos).

A continuación, se detalla el proceso de remodelación y sus respectivos costos

Tabla No. 6: Detalle de actividades y costos de remodelación

Detalle de Inversión	Valor Inversión	Período de Ejecución
Hechura y repello de afinados en paredes.	\$ 16,950.00	Año 1
Suministro e instalación de Ventanas	\$ 8,701.00	Año 1
Sub -Total	\$ 25,651.00	
Suministro e instalación de puertas	\$ 10,904.50	Año 2
Suministro e instalación de piso cerámico	\$ 11,724.68	Año 3 y 4
Hechura de pavimento para pisos	\$ 7,203.75	Año 3 y 4
Sub-Total	\$ 29,832.93	
Suministro e instalación de cielo falso	\$ 8,374.47	Año 5 y 6
Sub- Total	\$ 8,374.47	
Total de inversión	\$ 63,858.40	

3. Mantenimiento preventivo

Para el mantenimiento preventivo de las instalaciones un porcentaje de 4.70% del presupuesto de la inversión para la remodelación; el cual equivale a \$3,000.00 por año. Lo que implicará actividades tales como, renovación de pintura en paredes, reemplazo de luminarias dañadas, reparación o reemplazo de tuberías y grifos dañados, limpieza y/o reparación de aires acondicionados y reparación o reemplazo de partes de las instalaciones eléctricas.

4. Reemplazo de mobiliario

El mobiliario del Centro de Capacitaciones se encuentra en condiciones poco adecuadas para el uso de los clientes y de los empleados.

Por lo tanto, se propone hacer un reemplazo de mobiliario y equipo en el año uno. Esto se realizará con el 27% de fondos del préstamo mencionado anteriormente.

A continuación, se detalla un plan de reemplazo para el mobiliario y una breve descripción de lo que se comprará. El presupuesto completo se especifica en el Anexo 9

Valor de inversión: \$9,838.51 (27.33% de \$36,000.00)

Tabla No. 7: Detalle de inversiones por año

Áreas	Valor Inversión	Período de ejecución
Área de Oficinas	\$ 2,182.95	Año 1
Área de Cocina	\$ 3,480.00	Año 1
Área de Salón de uso múltiples	\$ 4,175.56	Año 1
Total de inversión	\$ 9,838.51	

- ✓ Área de oficina: Escritorio, computadoras, sillas, teléfono y archivadores
- ✓ Área de cocina: refrigeradora, licuadoras, cocina, microondas, utensilios de cocina y misceláneos (platos, vasos, tenedores y tazas)
- ✓ Salón de usos múltiples: Mesas plásticas, sillas, consola de audio, micrófonos y bafles.

G. PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO

1. Plan operativo anual

Se ha diseñado un modelo de plan operativo que debe ser actualizado cada año con el objetivo de dejar por escrito las actividades a desarrollar y ayudará a llevar un control del

desempeño que permitirá evaluar la efectividad de las gestiones realizadas en cada periodo. (Ver Anexo No. 10 Modelo de plan anual).

2. Fuentes financiamiento

Como se mencionó con anterioridad en el literal “E Planes Tácticos, numeral 2 Plan de remodelación y mantenimiento de la infraestructura” se estima solicitar un préstamo para iniciar la remodelación de la infraestructura, teniendo en cuenta tres opciones; en donde luego de ser analizadas se ha considerado elegir la opción “c” Préstamo en empresas Cooperativas”, se detalla en lo siguiente.

a) Préstamos a través de cooperación internacional

Otra opción que debe evaluar CONFRAS es la de gestionar con la cooperación Norges Bell la ampliación de la deuda actual o negociar el plazo de la obligación actual. Es una manera de obtener los fondos necesarios para implementar las mejoras que se plantean en este documento.

De la obligación que actualmente posee el Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”, con la Cooperación Norges Bell, no se tiene conocimiento del monto que asciende, dado que no se brindó información al respecto.

b) Financiamiento de CONFRAS DE R.L.

De acuerdo a lo manifestado por el Gerente General, CONFRAS, de R.L., siendo una entidad que posee el 50% de propiedad del Centro de Capacitaciones considera que existe la posibilidad de seguir subsidiando algunos costos, tales como: energía eléctrica, mantenimiento del vehículo y otros, por el tiempo que tarde en convertirse en una organización auto sostenible.

c) Préstamos en empresas Cooperativas

FUNDEHUM es una fundación que se creó con la participación de tres entidades de naturaleza cooperativas las cuales son: FEDECACES, FEDECOPADES Y CONFRAS DE R.L., según ese precedente la Gerencia de esta última entidad considera que para solicitar financiamiento para el Centro de Capacitaciones José Luis Ramos debe hacerse

en una entidad con principios afines, dado que actualmente la situación no es favorable en el sector bancario. En consideración a lo anterior, se investigó sobre los requerimientos que FUNDEHUM deberá cumplir para ser sujeto de crédito en la cooperativa ACODJAR DE R.L.:

A continuación, se presentan los términos del préstamo:

Tabla No. 8: Términos del préstamo

CONDICIONES DEL PRÉSTAMO	
Monto del préstamo	\$36,000.00
Destino	73% remodelación (\$26,141.49) y 27% para compra de mobiliario (\$9,838.51)
Plazo	5 años / 60 meses
Tasa de interés	12% anual
Periodo de gracia incluido	Primero 6 meses solo intereses mensualmente; posteriormente cuota mensual capital e intereses
Entidad acreedora	ACODJAR de R.L.

H. ESTUDIO ECONONÓMICO

1. Presupuesto de Ingresos

La estimación de ingresos proyectados se fundamenta en tres grandes rubros, mediante los cuales el Centro de Capacitación José Luis Ramos, podrá diversificar su oferta de servicios, y consecuentemente incrementar sus ingresos, de forma sostenida en el futuro mediato. Estos rubros son: capacitación diurna, capacitación con alojamiento y alquiler de local

Seguidamente, en este mismo apartado, se describe cada uno de ellos, y de la misma manera, se detallan los componentes que integran el respectivo precio del servicio ofertado a los potenciales usuarios de Centro de Capacitación.

Además, como se mencionó en el capítulo II, debido a que la organización no posee un detalle estructurado de precios en los servicios que actualmente ofrece, se procedió a su respectiva elaboración utilizando como referencia los precios en el mercado.

a) Capacitación diurna

Este servicio consistirá en una jornada de formación de ocho horas impartiendo capacitaciones de acuerdo a las necesidades y solicitudes de los clientes, el horario será de 8:00 am a 12m. y de 1:00 pm a 5:00 pm, contando con una hora para el almuerzo y dos descansos, uno a las 10:00 am y el otro a las 3:30 pm, de quince minutos cada uno, que incluyen refrigerio. La capacitación la impartirá un facilitador previamente contratado por la administración del Centro José Luis Ramos. Estableciendo la oferta en referencia a los precios del mercado, como se detalla a continuación. El detalle de lo que incluye el precio del servicio se encuentra en el anexo N° 7.

Tabla N° 9.- Precio de servicio por persona usuaria de la capacitación diurna

Servicio	Pecio
Capacitación diurna	\$ 81.00
Total	\$ 81.00

b) Capacitación diurna con alojamiento

Consistirá en una jornada de formación de ocho horas impartiendo capacitaciones de acuerdo a las necesidades y solicitudes de los clientes, de 8:00 am a 12m. y de 1:00 pm a 5:00 pm, con una hora para el almuerzo y dos descansos, uno a las 10:00 am y el otro a las 3:30 pm, de quince minutos cada uno, incluyendo refrigerio. La capacitación la impartirá un facilitador previamente contratado por la administración del lugar. Además, incluirá cena a las 6: 30 pm y alojamiento de una noche para los participantes, aprovechando que

las instalaciones cuentan con dormitorios. La hora de salida del Centro de capacitaciones del siguiente día será a las 8:00 am. O de dependerá de la contratación del cliente. Para este servicio se determinó la presente oferta siempre en referencia a precios competitivos del mercado. El detalle de lo que incluye el precio del servicio se encuentra en el anexo N° 7.

Tabla N° 10: Precio de servicio por persona de capacitación diurna con alojamiento

Detalle	Precio
Capacitación con alojamiento	\$ 103.00
Total	\$ 103.00

c) Alquiler de local

Este servicio es el que se brinda actualmente en el Centro de Capacitaciones, y consiste básicamente en una renta sobre sus instalaciones, lo cual mantendrá la lista de los clientes existentes y ayudará a incrementarla, por lo cual, se proyecta mejora y ampliación de las instalaciones, alquilando el lugar para eventos como cumpleaños, bautizos, bodas. Dicho servicio se define por persona y jornada de 8 horas como se muestra en la tabla N° 10. El detalle de lo que incluye el precio del servicio se encuentra en el anexo N° 7.

Tabla N° 11.- Precio de servicio por persona usuaria de alquiler de local.

Detalle	Precio
Servicio de Alquiler de local	\$ 18.00
Total	\$ 18.00

d) Proyección de Demanda de Servicios.

En el diagnóstico realizado en el Capítulo II, donde se encuestó a la membresía de FECORACEN de R.L. constituida por once Cooperativas, se determinó que a sus empleados se les brinda capacitaciones cada cuatro meses y con respecto a los asociados

se puntualizó que son capacitados, sin concretar una frecuencia; no obstante, un porcentaje menor reciben capacitación cada año. En tal sentido, se identifica una excelente oportunidad para impulsar el uso del Centro de capacitaciones José Luis Ramos (Ver tabulación de preguntas del cuestionario N° 9 y N° 10 respectivamente del Anexo N° 5)

En primer lugar, se determinó la frecuencia de capacitaciones por cooperativa al año y como se observa en la siguiente tabla, cada una de las once cooperativas proporciona un total de cuatro capacitaciones al año.

A partir de los datos arriba mencionados se determinó la frecuencia total de capacitaciones por cooperativa al año, como se observa en la presente tabla.

Tabla. N° 12: Frecuencia de capacitaciones anuales por Cooperativa

Capacitaciones por Cooperativa al año (Tabla N° 4)	(x) Total de Cooperativas	Total de Capacitaciones al año
4	11	44

El cálculo de las capacitaciones por cooperativas miembros de FECORACEN da como resultado un total de 44 capacitaciones al año.

Este dato se ha tomado en cuenta para iniciar las operaciones del Centro de Capacitaciones, es decir, se empezará con el 100% del total de los servicios.

Establecida la demanda anual, se estimó que se brindarán un total de 11 eventos de forma trimestral; y bajo un escenario favorable, quedó organizada de la siguiente manera como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla N° 13: Demanda de servicios proyectada por mes y trimestral

Evento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total Trimestral	Total Anual
Capacitación diurna	1	2	2	5	(5x4) = 20
Capacitación con alojamiento	1	1	1	3	(3x4) = 12
Alquiler de local	1	1	1	3	(3x4) = 12
Total	3	4	4	11	44

A continuación, se determinan los ingresos que se generarán en un trimestre, con un estimado promedio de 35 personas asistentes en cada evento; y con los tres tipos de servicio a brindar.

Tabla N° 14: Consolidado de ingresos proyectados por evento

Cantidad de Eventos	Eventos	Capacidad (personas)	Ingreso por persona	Total de ingresos por Evento
1	Capacitación diurna	35	\$ 81.00	\$ 2,835.00
1	Capacitación con alojamiento	35	\$ 103.00	\$ 3,605.00
1	Alquiler de local	35	\$ 18.00	\$ 630.00
				\$ 7,070.00

Se estima que generará un total de \$2,835.00 dólares por la Capacitación diurna, \$3,605.00 por la Capacitación con alojamiento y \$630.00 del Alquiler de local, alcanzando un total de \$7,070.00 dólares por los tres eventos.

Proyección de Ingresos trimestral para el año 1

La siguiente tabla contiene los ingresos que se estima percibir trimestralmente, establecidos a partir de la multiplicación de los valores de la demanda proyectada en la Tabla N° 12, por los ingresos de los eventos que se reflejan en la Tabla N° 13.

Tabla N° 15: Proyección de ingresos trimestral

Eventos	Demanda trimestral	Ingresos por evento	Total de ingresos por trimestre
Capacitación diurna	5	\$ 2,835.00	\$ 14,175.00
Capacitación con alojamiento	3	\$ 3,605.00	\$ 10,815.00
Alquiler de local	3	\$ 630.00	\$ 1,890.00
Totales	11	\$ 7,070.00	\$ 26,880.00

Proporcionando como resultado ingresos por el valor total de \$ 26,880.00 dólares y la cantidad de once eventos, distribuidos en cinco Capacitaciones diurnas con un total de \$14,175.00, tres Capacitaciones con alojamiento por \$10,815.00 y tres servicios de alquiler de local por el valor de \$1,890.00 dólares.

Consolidación de Ingresos proyectados para el año 1

En la siguiente, se presenta la integración de los resultados de ingresos de los cuatro trimestres del año uno, obteniendo la consolidación anual de tales proyecciones. Se plantea que dichos ingresos serán constantes en cada trimestre, es decir, que los datos reflejados en la Tabla No. 15 no reflejarán variación en los demás trimestres del año.

Tabla N°16: Consolidación de ingresos anuales proyectado del año uno

Tipo de Servicio	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual
Capacitación vespertina	\$ 14,175.00	\$ 14,175.00	\$ 14,175.00	\$ 14,175.00	\$ 56,700.00
Capacitación con alojamiento	\$ 10,815.00	\$ 10,815.00	\$ 10,815.00	\$ 10,815.00	\$ 43,260.00
Alquiler de local	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 7,560.00
TOTAL	\$ 26,880.00	\$ 26,880.00	\$ 26,880.00	\$ 26,880.00	\$ 107,520.00

Se estima alcanzar un valor total de ingresos de \$107,520.00 dólares para el año uno; en un contexto dónde no se proyecta crecimiento en cada trimestre, es decir será constante. Valorando que por el rubro de Capacitación diurna ingresen \$56,700.00, de la Capacitación con alojamiento \$ 43,260.00 y por el servicio de alquiler de local la cantidad de \$7,560.00 considerando los 11 eventos trimestrales y totalizando 44 eventos anuales (11 eventos x 4 trimestres = 44 eventos anuales).

2. Presupuesto de Costos

a) Presupuesto de Costo mensual

En la presente tabla, se detallan los costos del servicio a brindar, donde se ha especificado cada cuenta que los conforman, como lo son aseo y limpieza, alimentación, salarios, etc.

Se han calculado el conjunto de los tres servicios (Capacitación diurna, Capacitación con alojamiento y Alquiler de local).

Tabla N° 17: Proyección de presupuesto de costos mensual

Detalle	Costo Mensual
Facilitador	\$ 1,050.00
Alimentación	\$ 437.50
Papelería	\$ 175.00
Aseo y Limpieza	\$ 140.00
Agua	\$ 105.00
Energía Eléctrica	\$ 175.00
Salarios	\$ 122.50
Mantenimiento. Local	\$ 157.50
Depreciación	\$ 140.00
Atención a Clientes	\$ 192.50
Alquiler de Local	\$ 525.00
Costo Total	\$ 3,220.00

Se proyecta un total de \$3,220.00 por mes.

b) Presupuesto de Costos Año 1

A continuación, se presenta la proyección de costo anual, cada dato presentado en la tabla anterior se ha multiplicado por tres para transformarlos a un resultado trimestral, de esa forma está conformada la tabla que a continuación se presenta:

Tabla N° 18: Proyección de presupuesto de Costos Anuales

Eventos	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual
Facilitador	\$ 3,150.00	\$ 3,150.00	\$ 3,150.00	\$ 3,150.00	\$ 12,600.00
Alimentación	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ 1,312.50	\$ 5,250.00
Papelería	\$ 525.00	\$ 525.00	\$ 525.00	\$ 525.00	\$ 2,100.00
Aseo y Limpieza	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 1,680.00
Agua	\$ 315.00	\$ 315.00	\$ 315.00	\$ 315.00	\$ 1,260.00
Energía Eléctrica	\$ 525.00	\$ 525.00	\$ 525.00	\$ 525.00	\$ 2,100.00
Salarios	\$ 367.50	\$ 367.50	\$ 367.50	\$ 367.50	\$ 1,470.00
Mantenimiento Local	\$ 472.50	\$ 472.50	\$ 472.50	\$ 472.50	\$ 1,890.00
Depreciación	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 1,680.00
Atención a Clientes	\$ 577.50	\$ 577.50	\$ 577.50	\$ 577.50	\$ 2,310.00
Alquiler de Local	\$ 1,575.00	\$ 1,575.00	\$ 1,575.00	\$ 1,575.00	\$ 6,300.00
Costos Totales	\$ 9,660.00	\$ 9,660.00	\$ 9,660.00	\$ 9,660.00	\$ 38,640.00

Se estima un costo anual de \$38,640.00 en total y \$ 9,660.00 por trimestre. En donde se detalla los costos por facilitador, salarios, alimentación, agua y luz, entre otros.

3. Presupuesto de Gastos Administrativos

a) Proyección de Gastos de Administración mensual

Estos son todos aquellos gastos que no están relacionados directamente con la realización de los servicios a brindar, pero que son siempre necesarios para su ejecución, como lo son los sueldos de recepción, responsable de mantenimiento, el coordinador del Centro de Capacitación, así como los aportes patronales y prestaciones de ley. Detallando además de los gastos de energía eléctrica, luz, limpieza y aseo, mantenimiento de local. Expresados en la siguiente tabla.

Tabla N° 19: Proyección de presupuesto de Gastos Administrativos mensual

Detalle	Total Mensual
Sueldos	\$ 1,008.34
Aguinaldos	\$ 42.01
Vacaciones	\$ 54.62
Indemnización	\$ 84.03
Cuota Patronal ISSS (salud)	\$ 75.63
INSAFORP	\$ 15.00
Cuota Patronal AFP	\$ 78.15
Papelería y Útiles	\$ 30.00
Artículos de Aseo y Limpieza	\$ 25.00
Teléfono e internet	\$ 50.00
Agua potable	\$ 33.33
Energía Eléctrica	\$ 200.00
Mtto. Equipo de Oficina	\$ 25.00
Atenciones a Empleados	\$ 25.00
Impuestos municipales	\$ 25.00
Suscripciones y Membresías	\$ 10.00
Total	\$ 1,781.11

Proporcionando un total de \$1,781.11 de gastos de administración mensual.

b) Presupuesto de Gastos de Administración Año 1

Se presenta los gastos de administración anual, que servirá para tener un panorama para amplio sobre lo que significará el mantenimiento de la organización. Detallándose de forma trimestral.

Tabla N° 20: Proyección de presupuesto de Gastos de Administración anual

Rubro	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual
Sueldos	\$ 3,025.02	\$ 3,025.02	\$ 3,025.02	\$ 3,025.02	\$ 12,100.08
Aguinaldos	\$ 126.03	\$ 126.03	\$ 126.03	\$ 126.03	\$ 504.12
Vacaciones	\$ 163.86	\$ 163.86	\$ 163.86	\$ 163.86	\$ 655.44
Indemnización	\$ 252.09	\$ 252.09	\$ 252.09	\$ 252.09	\$ 1,008.36
Cuota Patronal ISSS (salud)	\$ 226.89	\$ 226.89	\$ 226.89	\$ 226.89	\$ 907.56
INSAFORP	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 180.00
Cuota Patronal AFP	\$ 234.45	\$ 234.45	\$ 234.45	\$ 234.45	\$ 937.80
Papelería y Útiles	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 360.00
Artículos de Aseo y Limpieza	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 300.00
Teléfono e internet	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 600.00
Agua potable	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 399.96
Energía Eléctrica	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 2,400.00
Mtto. Equipo de Oficina	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 300.00
Atenciones a Empleados	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 300.00
Impuestos municipales	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 300.00
Suscripciones y Membresías	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 120.00
Total	\$ 5,343.33	\$ 5,343.33	\$ 5,343.33	\$ 5,343.33	\$ 21,373.32

Se estima un total de \$21,373.32 de gastos de administración anuales y \$ 5,343.33 cada trimestre.

4. Presupuesto de Gastos de Venta

a) Presupuesto de Gastos de Ventas mensual

A continuación, se presentan los gastos de Venta que incluyen todo lo necesario para que los servicios puedan ser comercializados en el mercado.

Tabla N° 21: Proyección de presupuesto de Gastos de Venta mensual

Detalle	Total Mensual
Sueldos	\$ 304.17
Comisiones sobre Ventas	\$ 448.00
Vacaciones	\$ 16.48
Aguinaldos	\$ 12.67
Indemnizaciones	\$ 25.35
Cuota Patronal ISSS (salud)	\$ 49.85
Cuota Patronal AFP	\$ 51.51
Papelería y Útiles	\$ 25.00
Teléfono	\$ 15.00
Agua potable	\$ 33.33
Energía Eléctrica	\$ 100.00
Mtto de Vehículo	\$ 75.00
Combustibles y Lubricantes	\$ 75.00
Viáticos	\$ 30.00
Publicidad Y Anuncios	\$ 89.58
Total	\$ 1,350.94

Se proyectan un total de \$1,350.94 de gastos de venta por mes, que incluye los salarios del ejecutivo de ventas, su respectiva comisión, aportaciones y descuentos de ley. También publicidad y anuncios, papelería y útiles, agua, luz.

b) Presupuesto de Gastos de Venta Año 1

En la tabla que se presenta a continuación se detalla los gastos de venta anuales que se espera sean constantes.

Tabla N° 22: Proyección de presupuesto de Gastos de Venta Anual

Detalle	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual
Sueldos	\$ 912.51	\$ 912.51	\$ 912.51	\$ 912.51	\$ 3,650.04
Comisiones sobre Ventas	\$ 1,344.00	\$ 1,344.00	\$ 1,344.00	\$ 1,344.00	\$ 5,376.00
Vacaciones	\$ 49.44	\$ 49.44	\$ 49.44	\$ 49.44	\$ 197.76
Aguinaldos	\$ 38.01	\$ 38.01	\$ 38.01	\$ 38.01	\$ 152.04
Indemnizaciones	\$ 76.05	\$ 76.05	\$ 76.05	\$ 76.05	\$ 304.20
Cuota Patronal ISSS (salud)	\$ 149.55	\$ 149.55	\$ 149.55	\$ 149.55	\$ 598.20
Cuota Patronal AFP	\$ 154.53	\$ 154.53	\$ 154.53	\$ 154.53	\$ 618.12
Papelería y Útiles	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 300.00
Teléfono	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 45.00	\$ 180.00
Agua potable	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 99.99	\$ 399.96
Energía Eléctrica	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 1,200.00
Mtto. de Vehículo	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 900.00
Combustibles y Lubricantes	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 900.00
Viáticos	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 360.00
Publicidad Y Anuncios	\$ 268.74	\$ 268.74	\$ 268.74	\$ 268.74	\$ 1,074.96
Total	\$ 4,052.82	\$ 4,052.82	\$ 4,052.82	\$ 4,052.82	\$ 16,211.28

Se proyecta que los gastos de venta anuales serán de \$16,211.28 y trimestralmente de \$4,052.82.

5. Proyección de gastos Financieros Año 1

Como se mencionó anteriormente, en el numeral 2 con título “*Fuentes de Financiamiento*” literal c) “*Préstamo en empresa Cooperativa*”, se proyecta solicitar un préstamo, que será utilizado para compra de mobiliario y remodelación de las instalaciones del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos, el cual generará gastos financieros, además de su respectiva amortización.

Se muestra en la subsiguiente tabla los respectivos gastos financieros que corresponden al préstamo, en la medida que se vaya amortizando la deuda irán disminuyendo e iniciaran a

partir del mes seis después que se haya aprobado el préstamo, considerando que se ha negociado un periodo de gracia con cuota reducida que corresponde a pagar solamente intereses devengados durante los primeros seis meses.

Tabla N° 23: Proyección de presupuesto de Gastos Financieros anual

Detalle	1er Trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total Anual
Intereses Préstamo	\$ 1080.00	\$ 1080.00	\$ 1066.73	\$ 1026.25	\$ 4,252.98
Total	\$ 1080.00	\$ 1080.00	\$ 1066.73	\$ 1026.25	\$ 4,252.98

Estimando anualmente cancelar \$4,252.98 en concepto de servicio de la deuda.

6. Flujo de efectivo proyectado

a) Flujo de efectivo proyectado año 1

El flujo de efectivo que muestra a continuación detalla las entradas y salidas que se estiman realizar para el año uno. Reflejando así los ingresos por los rubros presentados anteriormente, así como los egresos tanto como por gastos de ventas, así como de administración y de servicio, incluyendo un préstamo e inversión para realizar las mejoras de las instalaciones del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos.

Tabla N° 24: Flujo de efectivo proyectado para año 1

CENTRO DE CAPACITACIONES "JOSÉ LUIS RAMOS"
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
 (Expresado en dólares Americanos)
AÑO 1

Concepto	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Saldo Inicial	\$ 500.00	\$ 7,243.85	\$ 13,987.70	\$ 19,409.15
INGRESOS				
Capaticación diurna	\$ 14,175.00	\$ 14,175.00	\$ 14,175.00	\$ 14,175.00
Capaticación con alojamiento	\$ 10,815.00	\$ 10,815.00	\$ 10,815.00	\$ 10,815.00
Alquiler de local	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00
Préstamo recibido	\$ 36,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 62,880.00	\$ 26,880.00	\$ 26,880.00	\$ 26,880.00
EGRESOS				
Costos de servicios	\$ 9,660.00	\$ 9,660.00	\$ 9,660.00	\$ 9,660.00
Gastos de administración	\$ 5,343.33	\$ 5,343.33	\$ 5,343.33	\$ 5,343.33
Gastos de Venta	\$ 4,052.82	\$ 4,052.82	\$ 4,052.82	\$ 4,052.82
Compra de mobiliario	\$ 9,838.51	\$ -	\$ -	\$ -
Remodelación de instalaciones	\$ 26,161.49	\$ -	\$ -	\$ -
Pago a préstamo(capital)	\$ -	\$ -	\$ 1,335.67	\$ 1,376.15
Pago a préstamo(interés)	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,066.73	\$ 1,026.25
TOTAL EGRESOS	\$ 56,136.15	\$ 20,136.15	\$ 21,458.55	\$ 21,458.55
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 7,243.85	\$ 13,987.70	\$ 19,409.15	\$ 24,830.60

b) Flujo de Efectivo proyectado de 5 años

El aumento de los ingresos se ha estimado de acuerdo a la política interna del 5% de crecimiento cada año en relación al año anterior, también se ha tomado en cuenta el aumento de la capacidad de personas del lugar y del número de servicios a brindar, dando como resultado los siguientes resultados.

Tabla N° 25: Flujo de efectivo proyectado para un periodo de cinco años
CENTRO DE CAPACITACIONES "JOSÉ LUIS RAMOS"
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
 (Expresado en dólares Americanos)

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	\$ 500.00	\$ 24,830.60	\$ 37,176.67	\$ 50,345.57	\$ 69,760.56
INGRESOS					
Capaticación diurna	\$ 56,700.00	\$ 59,535.00	\$ 62,511.75	\$ 65,637.34	\$ 68,919.20
Capaticación con alojamiento	\$ 43,260.00	\$ 45,423.00	\$ 47,694.15	\$ 50,078.86	\$ 52,582.80
Alquiler de local	\$ 7,560.00	\$ 7,938.00	\$ 8,334.90	\$ 8,751.65	\$ 9,189.23
Préstamo recibido	\$ 36,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL INGRESOS	\$ 143,520.00	\$ 112,896.00	\$ 118,540.80	\$ 124,467.84	\$ 130,691.23
EGRESOS					
Costos de servicios	\$ 38,640.00	\$ 40,572.00	\$ 42,600.60	\$ 44,730.63	\$ 46,967.16
Gastos de administración	\$ 21,373.32	\$ 22,441.99	\$ 23,564.09	\$ 24,742.29	\$ 25,979.40
Gastos de Venta	\$ 16,211.28	\$ 17,021.84	\$ 17,872.94	\$ 18,766.58	\$ 19,704.91
Compra de mobiliario	\$ 9,838.51	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remodelación de instalaciones	\$ 26,161.49	\$ 10,904.50	\$ 11,724.68	\$ 7,203.75	\$ 8,374.47
Pago a préstamo(capital)	\$ 2,711.82	\$ 5,934.37	\$ 6,687.00	\$ 7,535.08	\$ 8,490.72
Pago a préstamo(interés)	\$ 4,252.98	\$ 3,675.23	\$ 2,922.60	\$ 2,074.52	\$ 1,118.88
TOTAL EGRESOS	\$ 119,189.40	\$ 100,549.93	\$ 105,371.90	\$ 105,052.85	\$ 110,635.55
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 24,830.60	\$ 37,176.67	\$ 50,345.57	\$ 69,760.56	\$ 89,816.24

7. Estado de Resultados Proyectados.

Tabla N° 26: Estado de resultados proyectado para un periodo de cinco años

CENTRO DE CAPACITACIONES "JOSÉ LUIS RAMOS"
ESTADO DE RESULTADO PRO FORMA
 (Expresado en dólares Americanos)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 107,520.00	\$ 112,896.00	\$ 118,540.80	\$ 124,467.84	\$ 130,691.23
Capaticación diurna	\$ 56,700.00	\$ 59,535.00	\$ 62,511.75	\$ 65,637.34	\$ 68,919.20
Capaticación con alojamiento	\$ 43,260.00	\$ 45,423.00	\$ 47,694.15	\$ 50,078.86	\$ 52,582.80
Alquiler de local	\$ 7,560.00	\$ 7,938.00	\$ 8,334.90	\$ 8,751.65	\$ 9,189.23
Menos					
Costos de servicios	\$ 38,640.00	\$ 40,572.00	\$ 42,600.60	\$ 44,730.63	\$ 46,967.16
Utilidad Bruta	\$ 68,880.00	\$ 72,324.00	\$ 75,940.20	\$ 79,737.21	\$ 83,724.07
Menos					
Gastos de Operación	\$ 41,837.58	\$ 43,139.06	\$ 45,112.25	\$ 45,583.39	\$ 46,803.20
Gastos de administración	\$ 21,373.32	\$ 22,441.99	\$ 23,564.09	\$ 24,742.29	\$ 25,979.40
Gastos de Venta	\$ 16,211.28	\$ 17,021.84	\$ 17,872.94	\$ 18,766.58	\$ 19,704.91
Gastos Financieros	\$ 4,252.98	\$ 3,675.23	\$3,675.23	\$ 2,074.52	\$ 1,118.88
Depreciación	\$ 3,275.74	\$ 3,275.74	\$ 3,275.74	\$ 3,275.74	\$ 3,275.74
Depreciación de mobiliario	\$ 1,967.70	\$ 1,967.70	\$ 1,967.70	\$ 1,967.70	\$ 1,967.70
Depreciación de edificaciones	\$ 1,308.04	\$ 1,308.04	\$ 1,308.04	\$ 1,308.04	\$ 1,308.04
UTILIDAD NETA	\$ 23,766.68	\$ 25,909.20	\$ 27,552.21	\$ 30,878.08	\$ 33,645.13

Como se puede observar según las proyecciones de resultados, se tendrá excedentes desde el primer año, lo cual indica que la aplicación de la propuesta y de las estrategias tendrá efectos positivos a partir del año 1. En tal sentido, se estará potenciando el crecimiento del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos.

I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación, se presenta el plan de implementación para ejecutar las actividades contenidas en la propuesta del equipo de investigación

Tabla No. 27: Plan de Implementación

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS-COSTO
1	Presentación del Plan Estratégico Integral a la Asamblea General de CONFRAS DE R.L.	Facilitar una herramienta como guía de ejecución para iniciar el funcionamiento y lograr el crecimiento económico del Centro de Capacitaciones Jose Luis Ramos	1 semana	Autores del documento	\$ -
2	Entrega del Plan Estratégico Integral al Gerente General de CONFRAS DE R.L.	Dar un documento por escrito para su respectivo estudio de parte del Gerente General de CONFRAS de R.L.	1 semana	Autores del documento	\$ -
3	Evaluación y aprobación del Plan Estratégico Integral	Analizar y evaluar la propuesta para confirmar su ejecución	4 semanas	Asamblea General de CONFRAS de R.L.	\$ -
4	Solicitud de préstamo por parte de la CONFRAS DE R.L.	Obtener respaldo financiero para iniciar las operaciones	8 semanas	Gerente General de CONFRAS de R.L.	\$ 36,000.00
5	Contratación del Personal	Contar con personas calificadas para brindar un excelente servicio	8 semanas	Gerente General de CONFRAS de R.L.	\$ 1,500.00
6	Compra de mobiliario y remodelación de instalaciones	Proporcionar a los empleados un lugar adecuado para la realización de sus actividades. Y a los clientes instalaciones adecuadas	4 semanas	Gerente Administrativo del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos	\$ 36,000.00

J. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

✓ Libros

- Ceja, Guillermo Gómez. “Planeación y Organización de Empresas”. 8° Edición. Mc Graw Hill, México
- Kotler Philip, Armstrong, Gary, “Fundamentos de Marketing”, 8a edición, Prentice Hall, México, 2006
- Goodstein, Leonard y Otros. “Planeación Estratégica Aplicada”, 1a Edición, McGraw Hill, Colombia
- Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro, “Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones”. - Segunda Edición. Mc Graw Hill.
- Pere Nicolás, Elaboración y control de presupuestos, 1ra Edición, Editorial Gestión 2000 S.A., marzo 1999
- Fred R. David.” Conceptos de Administración Estratégica”. 14° Edición. Editorial Pearson. México, 2013.
- Zacarias Torres Hernández, “Administración Estratégica” Primera Edición, México, 2014.
- Chiavenato, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, 1ª edición 2002.
- Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la Administración General”. 7ª edición.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de empresas, Mc Gro
- Hitt A. Michael, Black Stewart y Porter Lyman. “Administración”, 9° edición, editorial Prentice Hall Inc., México 2016.

✓ Trabajos de investigación

- “Plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y auto sostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial (ACM) ubicada en cantón Platanillos, municipio de Quezaltepeque, departamento de La

Libertad”. Aquino Flores, Katia Lisseth y otros. El Salvador UES Central 2015.

- “Plan de negocios para contribuir al logro de la auto sostenibilidad del parque acuático municipal playa Conchalío del Puerto La Libertad”. Ayala Valdez, Karen Ivette y otros. El Salvador UES Central 2016.

✓ Leyes

- Constitución de la República de El Salvador (1983). Órgano Legislativo (Asamblea Constituyente). San Salvador. Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983.
- Ley del Seguro Social. Órgano Legislativo Decreto No 1263, Dic 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (ASAP). Órgano Legislativo Decreto No 927, Dic 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.
- Código de Comercio. Órgano Legislativo Decreto No 671, mayo 1970, publicado en el Diario Oficial No. 140, tomo 228 del 31 de Julio de 1970.
- Código de Trabajo. Órgano Legislativo Decreto No 15, junio 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, tomo 236 del 31 de Julio de 1972.

✓ Páginas Web

- <http://www.grandespymes.com.ar/2009/08/18/6-ventajas-de-la-planificacion/>
- <http://www.definicion.org/plan>
- <http://definicion.de/estrategia/>
- <http://es.thefreedictionary.com/integral>
- <http://conceptodefinicion.de/integral/>
- <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/para.htm>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico
- <https://es.slideshare.net/MindProject/que-es-un-cuadro-de-mando-integral-2736066>
- www.gestiopolis.com consultada en 31/03/2017
- <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

ANEXOS

Anexo 1.

Instrumentos de recolección de
información



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



GUÍA DE ENTREVISTA A REALIZAR AL GERENTE DE CONFRAS DE R.L.

Objetivo: Investigar la forma en que se realizan las gestiones administrativas y operativas para el funcionamiento del Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”.

1. ¿Qué tiempo tiene de laborar para CONFRAS de R.L.?
2. ¿Qué significa “José Luis Ramos” para CONFRAS?
3. ¿Cómo nació el Centro de Capacitación “José Luis Ramos”?
4. ¿Por qué se eligió la actual ubicación del Centro de Capacitaciones?
5. ¿Cómo se mantiene económicamente el Centro de Capacitación?
6. ¿Qué personal depende de usted?
7. ¿Cómo se realiza la planificación de las actividades para el centro de capacitaciones?
8. ¿A quién o quiénes rinde cuenta de su gestión?
9. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar sin consultar a otros?
10. Si hay decisiones que deben ser consultadas. ¿A quién o quiénes se consulta?
11. Según su opinión. ¿Qué se necesita para reactivar el centro de Capacitación?
12. En caso de necesitar financiamiento para desarrollar labores de mejora en el centro de capacitaciones. ¿Tiene conocimiento de instituciones con interés de invertir en el Centro de Capacitaciones?
13. Cierre y agradecimiento.



GUÍA DE ENTREVISTA A REALIZAR AL ENCARGADO DE MANTENIMIENTO DEL CENTRO DE CAPACITACION

Objetivo: Investigar la forma en que se realizan las gestiones administrativas y operativas para el funcionamiento del Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”?
2. ¿cuál es el cargo y funciones que desempeña actualmente?
3. ¿breve historia del Centro de Capacitación?
4. ¿Cómo se mantiene económicamente el Centro de Capacitación?
5. ¿Qué personal depende de usted?
6. ¿Cómo se realiza la planificación de las actividades para el centro de capacitaciones?
7. ¿A quién o quiénes rinde cuenta de su gestión?
8. ¿Qué tipo de decisiones deben ser consultadas y cuáles no? deben ser consultadas.
¿A quién o quiénes se consulta?
9. Según su opinión. ¿Qué se necesita para reactivar el centro de Capacitación?
10. ¿Qué tipos de eventos atiende el centro de capacitación?
11. ¿Quiénes son sus clientes que hacen uso del centro de capacitaciones?
12. Cada cuánto tiempo recibe cliente el centro de capacitaciones Cierre y agradecimiento.



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



Cuestionario dirigido a Gerentes de Cooperativas afiliadas a FECORA, DE R.L.

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información de su Cooperativa, como afiliada de FECORACEN de R.L., en cuanto a su conocimiento y opinión del centro de capacitación “José Luis Ramos”. Esta información servirá para la formulación de un plan estratégico de sostenibilidad y crecimiento para dicho centro de capacitación.

La siguiente encuesta es confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos en nuestro proceso de graduación de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Indicación: Marque con una “x” la respuesta que considere conveniente a su opinión. Sus respuestas serán consideradas de manera confidencial.

I. Información General

1. Género: Masculino Femenino

Objetivo: Determinar el género de todas las personas encuestadas

2. Edad: a) 20 a 30 años b) 31 a 40 años c) 41 años o más

Objetivo: Determinar la edad de las personas encuestadas

3. Nombre de la organización que representa:

Objetivo: Identificar a cada cooperativa potencial usuaria del centro de capacitaciones “José Luis Ramos”

4. Número de años de existencia de la organización

Objetivo: Conocer el tiempo de existencia de cada organización para relacionarla con su experiencia.

5. Número de empleados y Asociados de la organización:

Empleados _____

Asociados: _____

Objetivo: Determinar el número de personas que pueden hacer uso de las instalaciones del centro de capacitaciones.

II. Información específica

1. Conoce Ud. Que es un Centro de Capacitaciones:

Objetivo: Determinar si las personas encuestadas tienen una idea general de que es un centro de capacitaciones.

a) Sí No

2. De las siguientes opciones, elija la que mejor define su idea de Centro de Capacitaciones:

Objetivo: Determinar la idea que tienen las personas encuestadas sobre un centro de capacitaciones

b) Lugar de enseñanza b) Lugar de recreación

c) Salones para eventos

3. ¿Cuántos centros de capacitaciones conoce?

Objetivo: Identificar si las personas tienen experiencia de haber visitado algún centro de capacitaciones.

a) De 1 a 2 b) De 3 a 4 c) De 5 a 6 d) Ninguno

4. En su opinión. ¿Cuáles aspectos son más importantes de un Centro de Capacitaciones?

Objetivo: identificar que aspectos consideran más importantes las personas, en un centro de capacitaciones.

a) Las instalaciones b) Alimentación c) Los Capacitadores

d) Atención

5. ¿Los empleados de la cooperativa reciben capacitaciones?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Cooperativa reciben capacitaciones. a)

Sí b) No

6. De los siguientes temas. ¿En cuáles son capacitados los empleados?

Objetivo: Conocer las áreas en que son capacitados los empleados de la Cooperativa.

a) Contabilidad y finanzas b) Administración c) Recursos Humanos

e) _____ Otros
Explique

7. ¿Los asociados de la cooperativa reciben capacitaciones?

Objetivo: Conocer si los asociados de la Cooperativa reciben capacitaciones.

a) Sí b) No

8. De los siguientes temas. ¿En cuáles son capacitados los asociados?

Objetivo: Conocer los temas en que los asociados de la Cooperativa reciben capacitaciones. d)

a) Educación cooperativa b) Administración c) Agricultura

Otros Explique _____

9. ¿Cada cuánto tiempo se imparte capacitaciones a los empleados?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se brinda capacitación a los empleados.

a) Cada 4 meses b) Cada 6 meses c) Una vez al año

10. ¿Cada cuánto tiempo se imparte capacitaciones a los asociados?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se brinda capacitación a los asociados.

a) Una vez al año b) Dos veces al año c) Indeterminado

11. ¿Dónde se reciben las capacitaciones de los empleados y asociados? Objetivo: Conocer si la cooperativa hace uso de algún centro de capacitaciones.

a) En la Cooperativa c) En un centro de capacitaciones

12. ¿Conoce el centro de capacitaciones “José Luis Ramos”?

Objetivo: Identificar si la persona conoce el centro de capacitaciones.

a) Sí b) No

13. ¿Ha utilizado el centro de capacitaciones “José Luis Ramos”? Objetivo: Determinar si ha utilizado el centro de capacitaciones.

a) Sí b) No

Si su respuesta se “NO”, se le agradece su atención y ha finalizado el cuestionario; si seleccionó la respuesta “SI”, por favor continúe con las siguientes preguntas.

14. Con qué frecuencia ha utilizado las instalaciones del Centro de Capacitación “José Luis Ramos” en el año.

Objetivo: Determinar la frecuencia con la que ha usado el Centro de Capacitaciones

a) Trimestral b) Semestral c) Anual

15. En su opinión. ¿Cómo califica la atención del centro de capacitaciones “José Luis Ramos”?

Objetivo: Determinar la calificación que se da al centro de capacitaciones.

a) Excelente b) Buena c) Regular e) Mala

16. ¿Qué aspectos debe mejorar el centro de capacitaciones “José Luis Ramos”?

Objetivo: Conocer los aspectos de mejora que las personas identifican que llevarse a cabo

a) Instalaciones

b) Alimentación

c) Capacitadores

d) Atención

e) Otro: _____

Agradecemos su tiempo dedicado a responder este cuestionario.



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



GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIONES “JOSÉ LUIS RAMOS”

Objetivo: La presente guía de observación servirá para diagnosticar la situación actual en que se encuentran las instalaciones del Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”

Área de observación: INFRAESTRUCTURA GENERAL

Salón de usos múltiples:

Iluminación:

Aire acondicionado:

Habitaciones para alojamiento:

Piscina:

Comedor y área de cocina:

OTROS:

Equipo de oficina:

Zonas verdes:

Anexo 2.

Entrevista dirigida a Sr. Francisco

Ramos, Gerente de CONFRAS de R.L.

No.	PREGUNTA	RESPUESTA del Sr. Francisco Ramos, Gerente de CONFRAS de R.L.
1.	¿Qué tiempo tiene de laborar para CONFRAS de R.L.?	20 Años
2.	¿Qué significa “José Luis Ramos” para CONFRAS?	José Luis Ramos era el representante para Latino América de la Asociación Norgesvel que es una organización de Noruega. El vive en Noruega.
3.	¿Cómo nació el Centro de Capacitación “José Luis Ramos”?	En CONFRAS de R.L. había una escuela cooperativa ACENET: Asociación Centros nacional de capacitación cooperativa, pero querían desarrollarlo más y no tenían un lugar físico, pero lo necesitaban, así que nace a través de un programa de fortalecimiento para Centros De Capacitaciones en C.A., así fue que se financió el Centro pues le apostaban al Cooperativismo.
4.	¿Por qué se eligió la actual ubicación del Centro de Capacitaciones?	Porque el terreno no lo financió Norguesvel, por lo que buscaron vía donación un terreno, vieron algunos lugares, pero los consideraron lejos. Así que lo donó la Cooperativa Santa Lucia Orcoyo que pertenecía a una Federación de CONFRAS, que es FECORACEN de R.L., que estaba precisamente donde se construyó el Centro.

5.	¿Cómo se mantiene económicamente el Centro de Capacitación?	Originalmente Norguesvel financió por 1 año el Centro De Capacitaciones. Actualmente se hace a través de los eventos que se realizan en el lugar y otra parte la financia CONFRAS de R.L.
6.	¿Qué personal depende de usted?	Solamente el encargado del Centro de Capacitaciones José Luis Ramos.
7.	¿Cómo se realiza la planificación de las actividades para el centro de capacitaciones?	Se hace a través de CONFRAS, los coordinadores de los Proyectos se comunican directamente con el encargado del Centro de Capacitaciones, para realizar las actividades en el lugar. Pues prácticamente solo se planifica el uso del lugar.
8.	¿A quién o quiénes rinde cuenta de su gestión?	Al Consejo de Administración de CONFRAS de R.L., Comité Ejecutivo.
9.	¿Qué tipo de decisiones puede tomar sin consultar a otros?	Las decisiones operativas del Centro de Capacitaciones.
10.	Si hay decisiones que deben ser consultadas. ¿A quién o quiénes se consulta?	Al Consejo de Administración de CONFRAS de R.L. pero otro tipo de decisiones en relación a Situaciones operativas es decir diarias; es al Comité Ejecutivo, que está más inmediato.
11.	Según su opinión. ¿Qué se necesita para reactivar el centro de Capacitación?	Primordialmente lo que se debe reactivar es FUNDEHUM. Pues han tratado de despertar el interés de las otras 2 asociaciones que la conforman, pero no ha sido posible a la fecha.

12.	En caso de necesitar financiamiento para desarrollar labores de mejora en el centro de capacitaciones. ¿Tiene conocimiento de instituciones con interés de invertir en el Centro de Capacitaciones?	No son factibles instituciones financieras privadas. Pero si pudieran ser fuentes de Cooperación y además gestionar recursos vía donación de entidades que apoyan a las Cooperativas. Es decir, demostrar que el Centro de Capacitaciones si puede generar y pagar sus propios costos, además de ir en desarrollo y crecimiento.
-----	---	--

Anexo 3.

Entrevista dirigida al Sr. José Miguel

Vásquez responsable de

mantenimiento del centro de

capacitación “José Luis Ramos”

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS del Sr. José Miguel Vásquez, encargado de mantenimiento del centro de capacitación “José Luis Ramos”
1	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el centro de capacitación “José Luis Ramos”?	Actualmente tengo 15 años de trabajar en el centro de capacitación, pero empecé en julio del 2002
2	¿Cuál es el cargo y funciones que desempeña actualmente?	Encargado de mantenimiento general y atender las actividades que se desarrollan en las instalaciones y llevar reporte de ingresos y gastos a contabilidad de CONFRAS

3	Favor de brindar una breve historia del centro de capacitación	El centro de capacitación se inicia con la gestión de un comité de mujeres integrado por dos Confederaciones, COACES y CONFRAS y viendo la necesidad de crear un espacio para la enseñanza y la capacitación sobre la filosofía del cooperativismo así creas conciencia sobre lo que significa estar organizados, se inicia la creación de un proyecto, lo cual surte su fruto y es así como la cooperación Noruega aprueba el financiamiento para la construcción de su infraestructura, lo cual inicia su funcionamiento en septiembre del 2002
4	¿Cómo se mantiene económicamente el centro de capacitación?	La parte económica se mantiene de manera conjunta, parte de los gastos se cubre con los pocos ingresos que se obtienen a través de las actividades que se desarrollan en las instalaciones y otra parte se subsidia por parte de CONFRAS sobre todo con los gastos fijos (salarios, agua, energía eléctrica, teléfonos)
5	¿Qué personal depende de usted?	Como responsable de las instalaciones soy el único empleado permanente, pero cuando se llevan a cabo las actividades se subcontrata personal para cocina, una o dos personas para limpieza previo al evento. Esas mismas personas son las que brinda la atención mientras se desarrollan los eventos.
6	¿Cómo se realiza la planificación de las actividades para el centro de capacitación?	La planificación que se lleva a cabo para el desarrollo de las actividades es una pequeña calendarización de actividades más comunes y se prioriza de acuerdo con las fechas determinadas. Esto se realiza considerando los clientes que más frecuente solicitan el alquiler de las instalaciones.
7	¿A quién o quiénes rinde cuenta de su gestión?	A la gerencia general de CONFRAS

8	<p>¿Qué decisiones deben ser consultadas y cuáles no? ¿A quién o quiénes se consulta?</p>	<p>Las decisiones que se consultan son aquellas que implican un presupuesto relevante para que se lleve a cabo, sobre todo cuando se trata de reparaciones ya sea de infraestructura o vehículo. También se consulta la consideración de cobro a algunos clientes.</p> <p>Todas son consultadas a la gerencia general de CONFRAS</p>
9	<p>En su opinión ¿Qué se necesita para reactivar el centro de capacitaciones?</p>	<p>Pienso que para que este centro de capacitación se reactive tiene que haber primeramente mucha inversión por parte de sus dueños y de esta forma llevar a cabo una completa remodelación en todas sus instalaciones, crear centro de entrenamiento para niños y jóvenes. Además, dar mantenimiento a la piscina que ya se tiene, pero en deterioro.</p> <p>Posteriormente debe hacerse una publicidad adecuada con los servicios que se brinden, personal en contacto con los clientes para conocer sus necesidades.</p>
10	<p>¿Qué tipo de eventos se atienden en el centro de capacitaciones?</p>	<p>Los tipos de eventos que se atienden son: encuentros o retiros religiosos, eventos empresariales por parte de CONFRAS con su membresía, bodas, celebración de cumpleaños, bautismos y recreación familiar con uso de piscina</p>
11	<p>¿Quiénes son sus clientes que hacen uso del centro de capacitaciones?</p>	<p>Iglesias, organizaciones sociales, organizaciones políticas, personal de centros educativos y personas naturales.</p>

12	¿Cada cuánto tiempo recibe clientes, el centro de capacitaciones?	Se atiende en promedio tres eventos por mes
----	---	---

Anexo 4.

Guía de observación realizada en las
instalaciones del centro de
capacitación “José Luis Ramos”



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



GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIONES “JOSÉ LUIS RAMOS”

Objetivo: La presente guía de observación servirá para diagnosticar la situación actual en que se encuentran las instalaciones del Centro de Capacitaciones “José Luis Ramos”

Área de observación: INFRAESTRUCTURA GENERAL

- Salón de usos múltiples y oficina principal

Se observan 4 aires acondicionados. No tiene proyector, ni parlantes para escuchar audio, no hay sillas ni mesas. El techo está en malas condiciones ya que nunca se ha cambiado desde que se construyó. Tiene cortinas tipo persianas rotas y descoloridas.

La oficina principal tiene cortinas tipo persianas que están rotas. Un cuarto para archivadores, 2 lámparas, un teléfono. No tiene aire acondicionado.

- Iluminación:

Toda la infraestructura (salón de usos múltiples, oficina, comedor, cocina, habitaciones) cuenta con lámparas de candelas y focos, sus bases están amarillentas y deterioradas. En las zonas verdes la iluminación es bien escasa

- Aire acondicionado:

Las áreas que cuentan con aire acondicionado son el Salón de usos múltiples, las habitaciones y la cocina. Hay 4 aires acondicionados de 4 toneladas cada uno, los cuales están oxidados, rotos y deteriorados por el tiempo, pero funcionan. En la cocina hay uno el cual no está en las mejores condiciones, pero igualmente funciona. Las habitaciones tienen uno cada una de ellas, haciendo un total de 8.

- **Habitaciones para alojamiento:**

El lugar cuenta con 8 habitaciones que necesitan cambio de techo, aires acondicionados, Están equipadas con camas, ropero, mesa de noche. Tiene su baño y regadera. Y se observa que están en buenas condiciones.

- **Comedor y área de cocina:**

El área de comedor necesita cambio de persianas. La cocina necesita remodelación hay un refrigerador y 1 microondas. Las 2 mesas están quebradas, faltan utensilios de cocina

- **Piscina:**

Esta deshabilitada el fondo está revestido con cerámica la cual está quebrada, además el desagüe no funciona. A un costado hay un pozo que alimenta la cisterna, que también necesita reparación.

OTROS:

Equipo de oficina:

Prácticamente todos los equipos y muebles observados están deteriorados y desfasados; una computadora de escritorio, un impresor, un teléfono, un escritorio, archivadores y una silla.

Zonas verdes:

En el Centro de capacitaciones, se observó diversidad de árboles frutales, grama, animales domésticos y de granja. Sin embargo, se constató que las zonas verdes se encuentran descuidadas y los animales no tienen un espacio en específico.

Anexo 5.

Análisis e interpretación de datos del
Cuestionario dirigido a Gerentes de
las Cooperativas afiliadas a
FECORACEN, de R.L.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

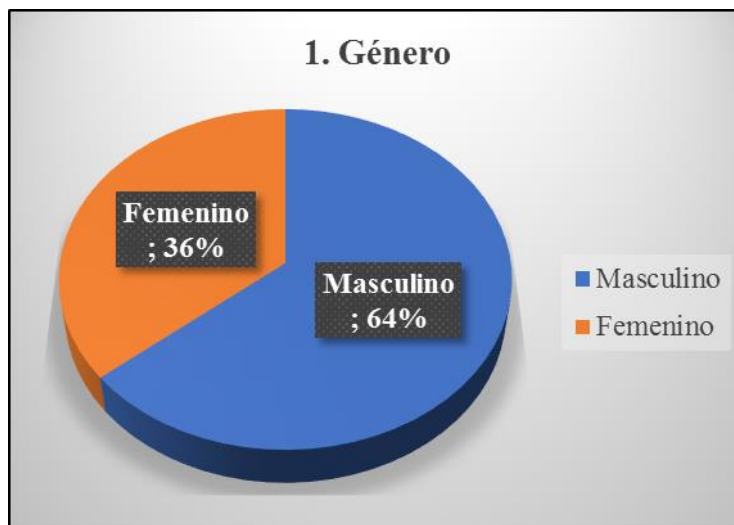
Información General

1. Género

Objetivo: Determinar el género de todas las personas encuestadas

Tabla 1		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	7	64%
Femenino	4	36%
Total	11	100.00%

Grafico No. 1



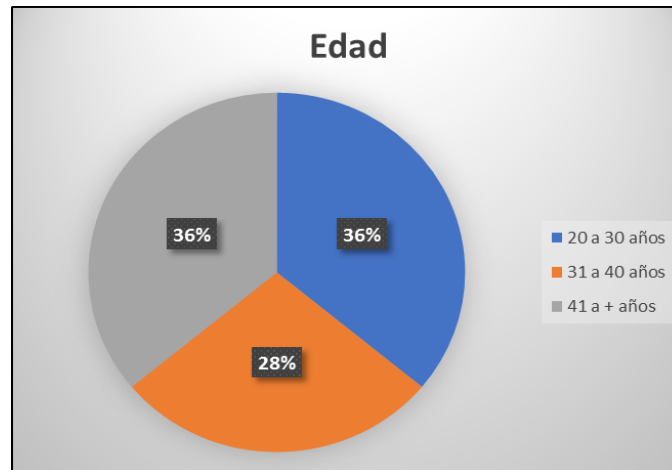
Interpretación: Del total de Gerentes encuestados, el 64% son hombres, la razón puede deberse en parte a que estas organizaciones son de tipo rural, lo que indica que aún en esas zonas, las mujeres tienen poca participación en la dirigencia en este tipo de empresas.

2. Edad

Objetivo: Determinar la edad de las personas encuestadas

Tabla No. 2		
1. Edad		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
20 a 30 años	4	36%
31 a 40 años	3	28%
41 años a más	4	36%
Total	11	100.00%

Gráfico No. 2



Interpretación: El 64% de los Gerentes encuestados, oscilan entre las edades de 20 y 40 años. Puede percibirse que la mayoría de Cooperativas de FECORACEN tienen personal relativamente joven en la administración, esto puede apoyar en una toma de decisiones adecuada para mejorar sus condiciones y aportar a una mayor formación de su membresía.

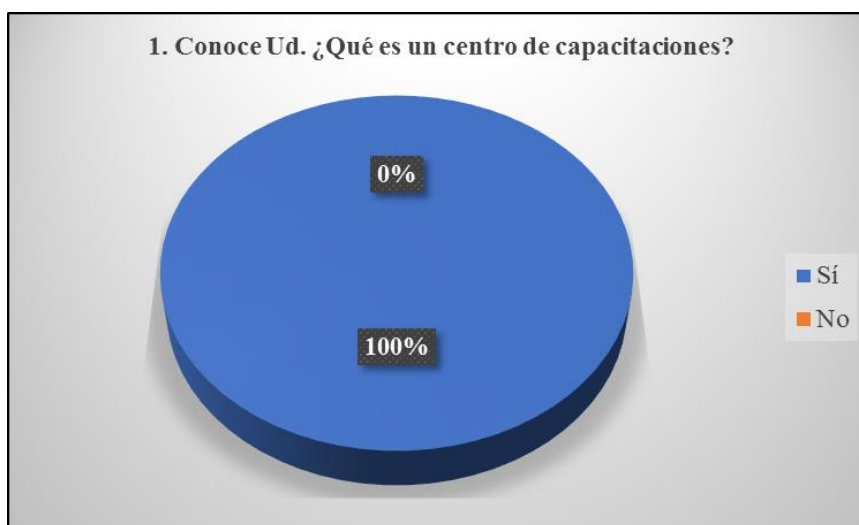
Información Específica

1. Conoce Ud. Que es un Centro de Capacitaciones:

Objetivo: Determinar si los Gerentes encuestados tienen una idea general de que es un centro de capacitaciones.

Tabla No. 3		
1. Conoce Ud. ¿Qué es un centro de capacitaciones?		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	11	100%
No	0	0%
Total	11	100.00%

Gráfico No. 3



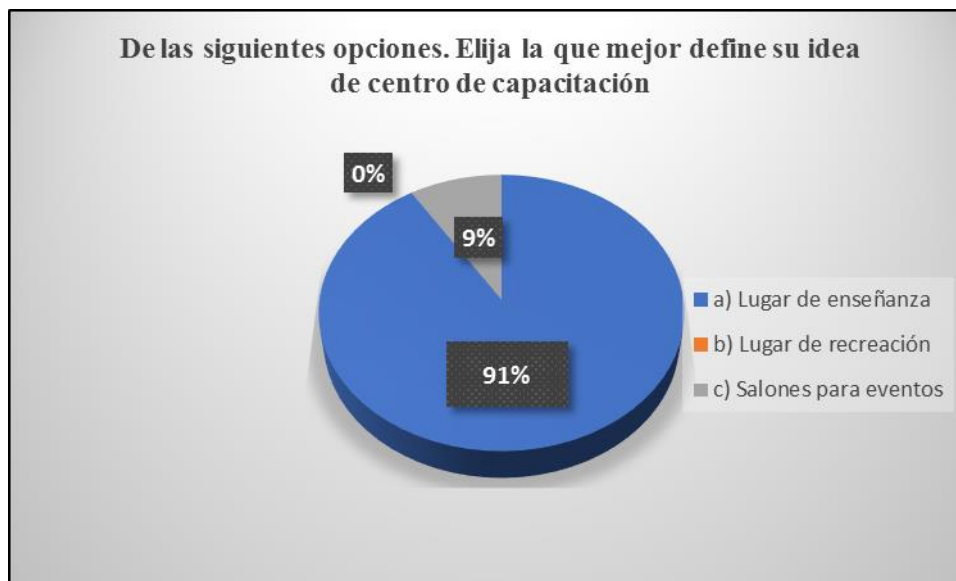
Interpretación: Los once Gerentes consultados respondieron que conocen un centro de capacitaciones; dicha información previa por parte de ellos puede apoyar o impulsar el uso de las instalaciones del centro de capacitación “José Luis Ramos” en sus asociados.

2. De las siguientes opciones, elija la que mejor define su idea de Centro de Capacitaciones:

Objetivo: Determinar la idea que tienen las personas encuestadas sobre un centro de capacitaciones

Tabla No. 4		
2. De las siguientes opciones. Elije la que mejor define su idea de centro de capacitación		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Lugar de enseñanza	10	91%
b) Lugar de recreación	0	0%
c) Salones para eventos	1	9%
Total	11	100%

Gráfico No. 4



Interpretación: El 91% de los Gerentes encuestados coincide en que un centro de capacitaciones es un lugar para la enseñanza; un 9% de ellos consideran un centro de capacitación como un salón para eventos.

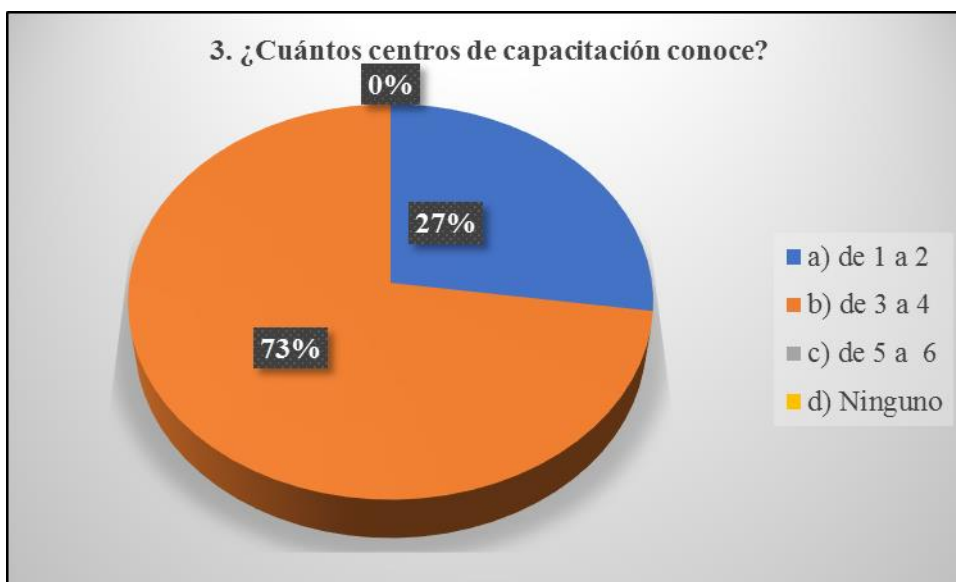
Por lo tanto, puede considerarse que la mayoría de los Gerentes apoyarían la idea de utilizar este centro para formar a sus asociados y personal que labora en su Cooperativa.

3. ¿Cuántos centros de capacitación conoce?

Objetivo: Identificar si las personas tienen experiencia de haber visitado algún centro de capacitaciones.

Tabla No. 5		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) de 1 a 2	3	27%
b) de 3 a 4	8	73%
c) de 5 a 6	0	0%
d) Ninguno	0	0%
Total	11	100%

Gráfico No. 5



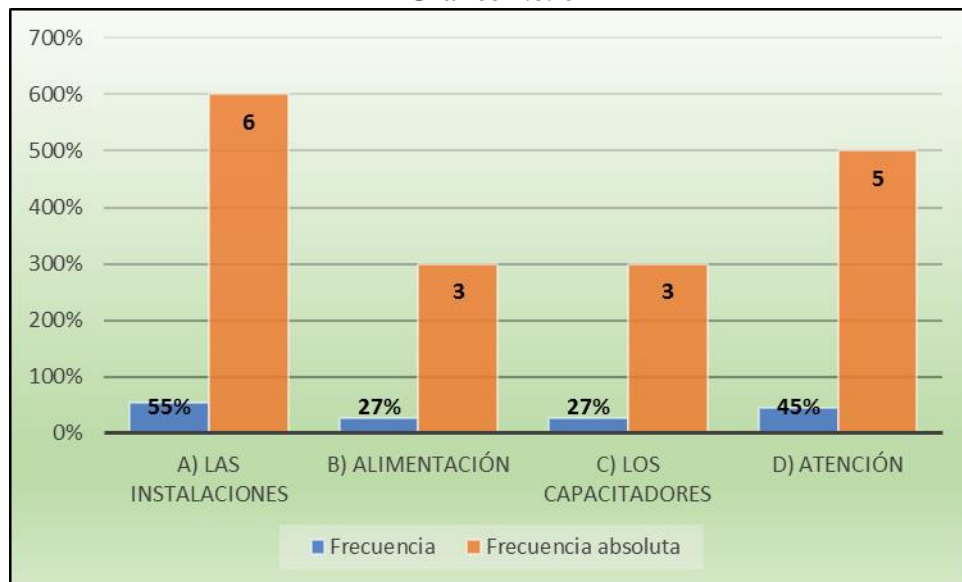
Interpretación: Todos los Gerentes conocen al menos dos centros de capacitaciones, de ello puede inferirse que, el conocimiento previo sobre ese tipo de instalaciones facilitará una perspectiva del centro de capacitación “José Luis Ramos” e indicar alguna opinión sobre la situación de esas instalaciones.

4. En su opinión. ¿Cuáles aspectos son más importantes de un Centro de Capacitaciones?

Objetivo: Identificar qué aspectos consideran más importantes las personas, en un centro de capacitaciones.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Las instalaciones	6	55%
b) Alimentación	3	27%
c) Los capacitadores	3	27%
d) Atención	5	45%
Muestra	11	

Gráfico No. 6



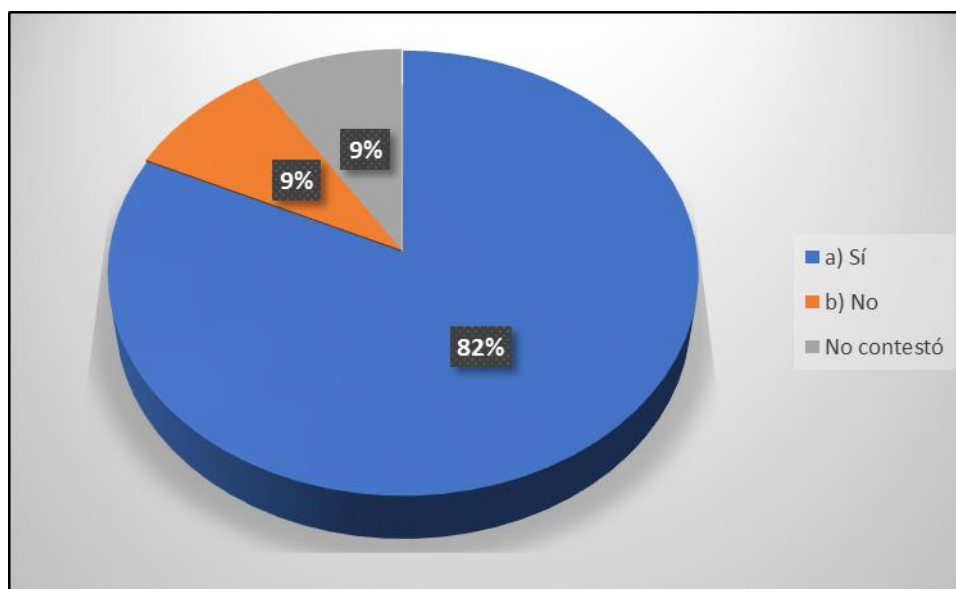
Interpretación: El 55% de los Gerentes consultados, manifestaron que las instalaciones, es uno de los aspectos importantes en un centro de capacitación. El 27% indicó que la alimentación, un porcentaje similar dijo que los capacitadores también se consideran relevantes, el 45% opinó que es atención. Por consiguiente, dicha información servirá para apoyar parte de una posible solución a la situación actual del Centro de Capacitación “José Luis Ramos”.

5. ¿Los empleados de la cooperativa reciben capacitaciones?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Cooperativa reciben capacitaciones.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	9	82%
b) No	1	9%
No contestó	1	9%
Muestra	11	100%

Gráfico No. 7



Interpretación: El 82% de los Gerentes confirmaron que los empleados de sus cooperativas reciben capacitaciones, mientras el 9% manifestaron no recibirlas, otro 9% no contestó.

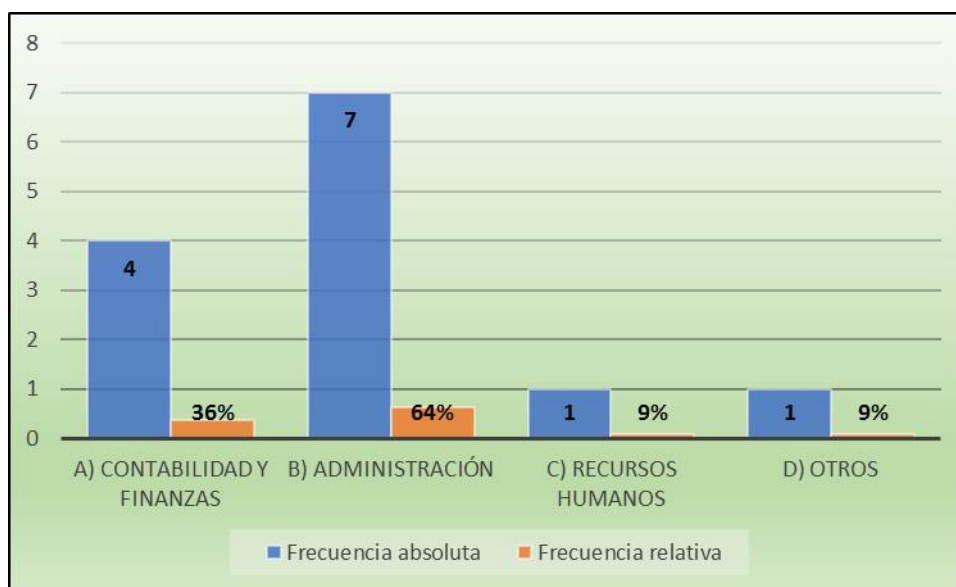
Con base en los datos obtenidos, se refleja que en la mayoría de las Cooperativas de FECORACEN se capacita al personal que labora en ellas. Convirtiéndose en una oportunidad para el Centro de Capacitaciones como posibles clientes para demandar sus servicios.

6. De los siguientes temas. ¿En cuáles son capacitados los empleados?

Objetivo: Conocer las áreas en que son capacitados los empleados de la Cooperativa.

Tabla No. 8		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Contabilidad y finanzas	4	36%
b) Administración	7	64%
c) Recursos humanos	1	9%
d) Otros	1	9%
Muestra	11	

Gráfico No. 8



Interpretación: El 64% de los Gerentes, de las Cooperativas encuestadas, respondieron que sus empleados son formados en áreas de administración. El 36% opinó que sus empleados son capacitados en temas tales como: contabilidad, finanzas; él 9% indicó que en temas de Recurso Humano y un 9% en otros.

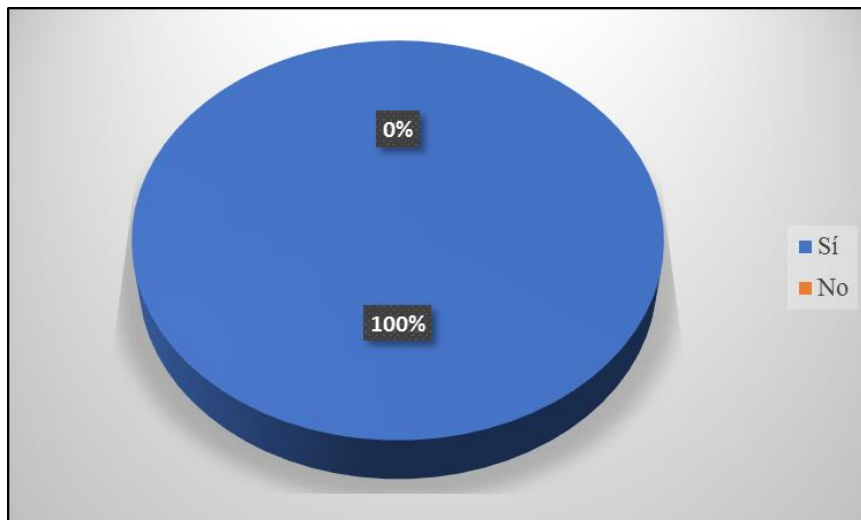
Esta información se utilizará para determinar perfiles de las personas; considerando su nivel académico al momento de ser contratadas como formadores o capacitadores de acuerdo con los temas de mayor importancia.

7. ¿Los asociados de la cooperativa reciben capacitaciones?

Objetivo: Conocer si los asociados de la Cooperativa reciben capacitaciones.

Tabla No. 9		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	11	100,00%
b) No	0	0,00%
Total	11	100,00%

Gráfico No. 9



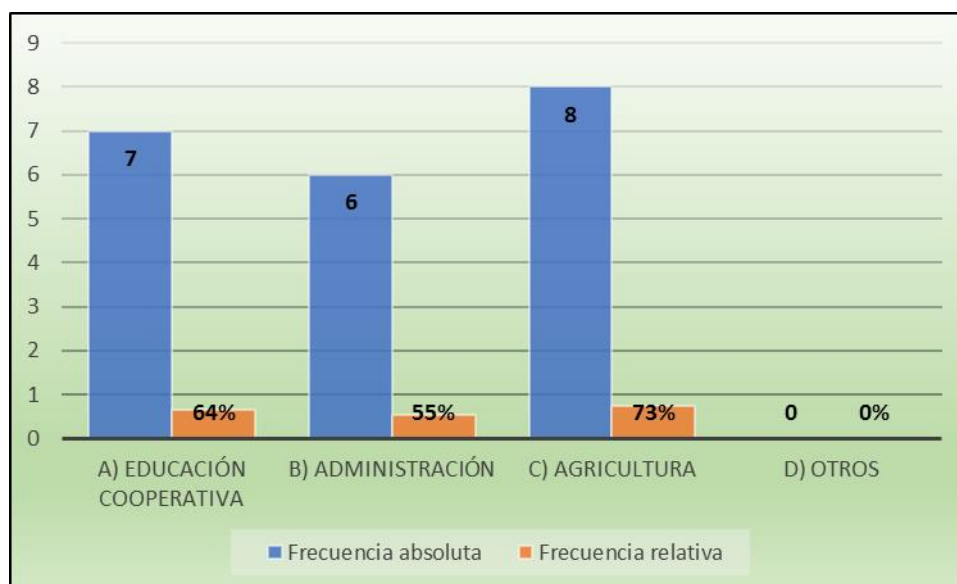
Interpretación: Los Gerentes indicaron que sus asociados reciben capacitaciones. Dicha cultura abre la oportunidad para que el centro de capacitación “José Luis Ramos” pueda promover sus servicios en esas Cooperativas y atraer más clientes.

8. De los siguientes temas. ¿En cuáles son capacitados los asociados?

Objetivo: Conocer los temas en que los asociados de la Cooperativa reciben capacitaciones.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Educación cooperativa	7	64%
b) Administración	6	55%
c) Agricultura	8	73%
d) Otros	0	0%
Total	11	

Gráfico No. 10



Interpretación: A esta pregunta los Gerentes podían responder a más de una opción. Por lo tanto, el 73% opinó que los asociados de sus Cooperativas son capacitados en temas de agricultura; el 64% manifestó ser capacitados en educación cooperativa y administración y un 55% indicó que son capacitados en temas de administración.

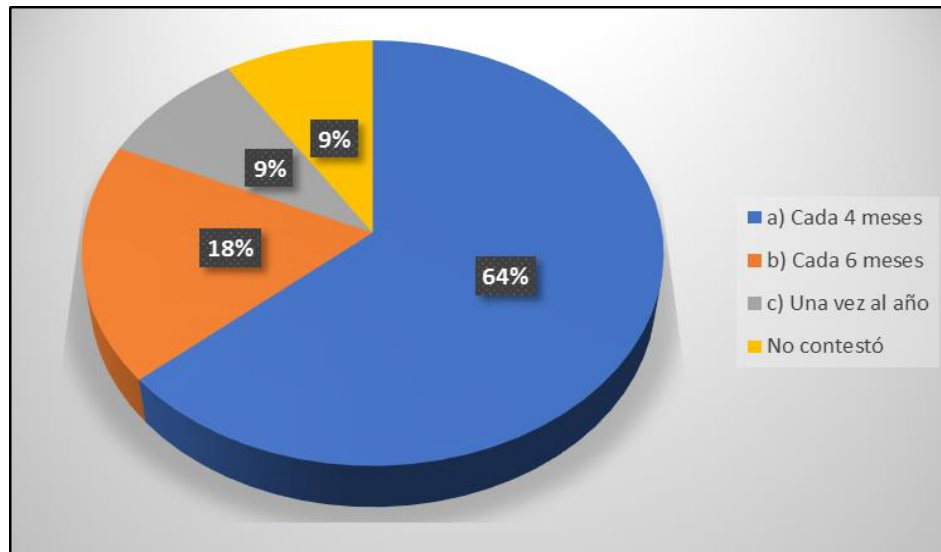
La información aquí recolectada, permite identificar que existe la oportunidad para impulsar el uso del centro de capacitación “José Luis Ramos”.

9. ¿Cada cuánto tiempo se imparte capacitaciones a los empleados?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se brinda capacitación a los empleados.

Tabla No. 11		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Cada 4 meses	7	64%
b) Cada 6 meses	2	18%
c) Una vez al año	1	9%
No contestó	1	9%
Total	11	100%

Gráfico No. 11



Interpretación: El 64% de los encuestados respondieron que los empleados en sus Cooperativas son capacitados cada cuatro meses, el 18% indicó que son capacitados cada seis meses, el 9% manifestó que una vez al año y otro 9% no respondió.

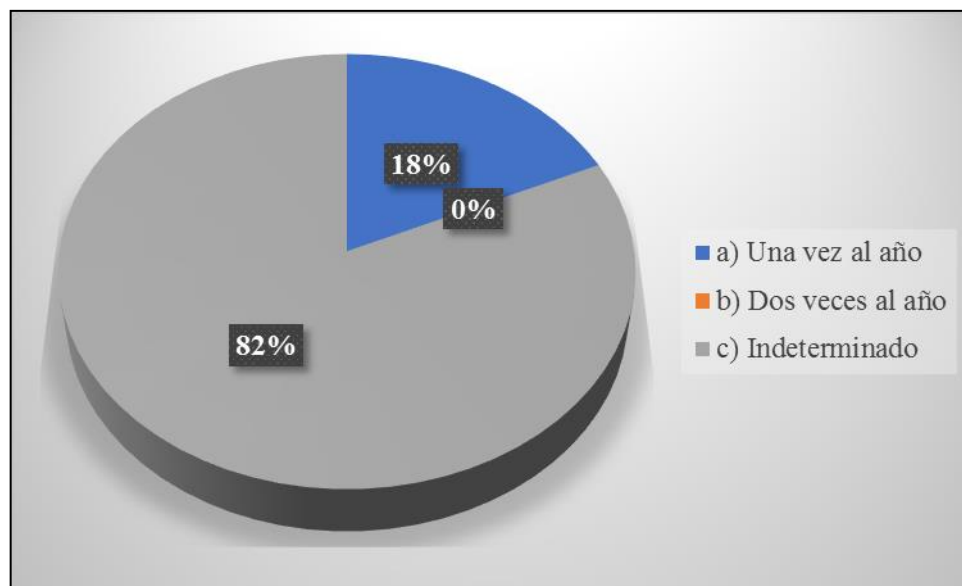
Puede decirse que la mayoría de los empleados de las cooperativas encuestadas, reciben capacitación relativamente frecuente. Por lo tanto, existe la posibilidad de impulsar el uso del centro de capacitación “José Luis Ramos” entre esas Cooperativas.

10. ¿Cada cuánto tiempo se imparte capacitaciones a los asociados?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que se brinda capacitación a los asociados.

Tabla No. 12		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia
a) Una vez al año	2	18%
b) Dos veces al año	0	0%
c) Indeterminado	9	82%
Total	11	100%

Gráfico No. 12



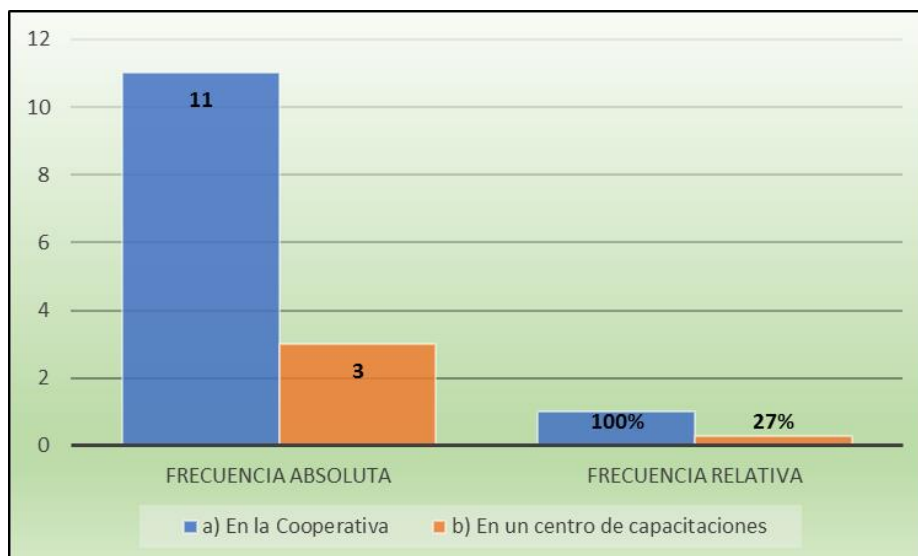
Interpretación: El 82% de los Gerentes indicó que sus asociados son capacitados, pero no determinaron una frecuencia de cada cuanto tiempo lo realizan. El 18% indicó que capacitan a sus asociados entre una y dos veces por año; por lo cual, promover los servicios del centro de capacitación “José Luis Ramos” se convierte en una oportunidad de crecimiento y sostenibilidad, por consiguiente, en las Cooperativas ayudaría a impulsar o incentivar la cultura de formación en sus asociados

11. ¿Dónde se reciben las capacitaciones de los empleados y asociados?

Objetivo: Conocer si la cooperativa hace uso de algún centro de capacitaciones.

Tabla No. 13		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) En la Cooperativa	11	100%
b) En un centro de capacitaciones	3	27%
Muestra	11	

Gráfico No. 13



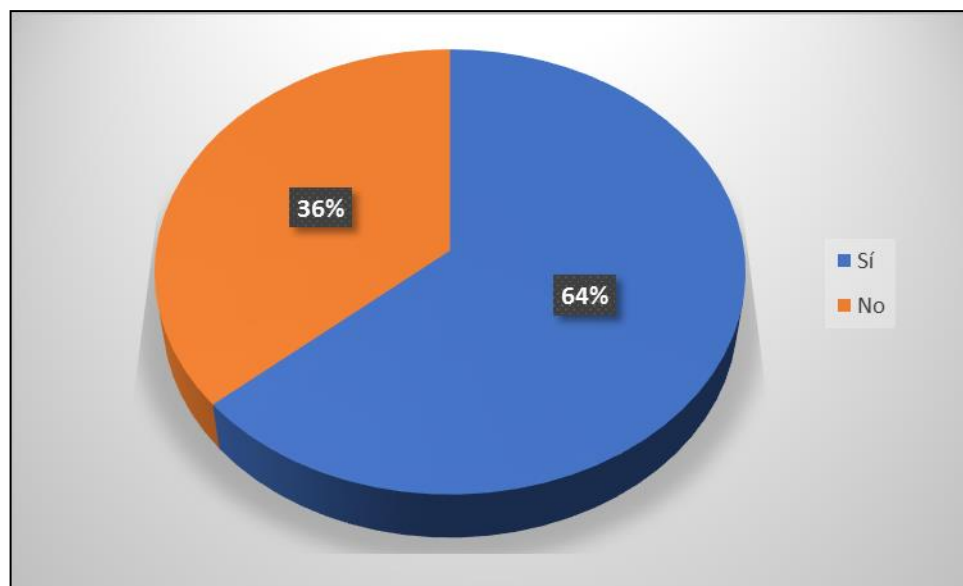
Interpretación: El 100% de los Gerentes encuestados indicaron que sus empleados son capacitados en las instalaciones de sus cooperativas y solamente el 27% indicó que también han utilizan un centro de capacitación para formar a sus empleados. Existe la oportunidad para que el centro de capacitación “José Luis Ramos” exponga a través de su promoción la ventaja de ser capacitados en un lugar adecuado para tal finalidad.

12. ¿Conoce el centro de capacitaciones "José Luis Ramos"?

Objetivo: Conocer si la cooperativa hace uso de algún centro de capacitaciones.

Tabla No. 14		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	7	64%
b) No	4	36%
Total	11	100%

Gráfico No. 14



Interpretación: El 64% de los Gerentes encuestados manifestó que conoce el centro de capacitación “José Luis Ramos” y un 36% indicó no conocerlo; a pesar de que dichas instalaciones tienen más de diez años de existir.

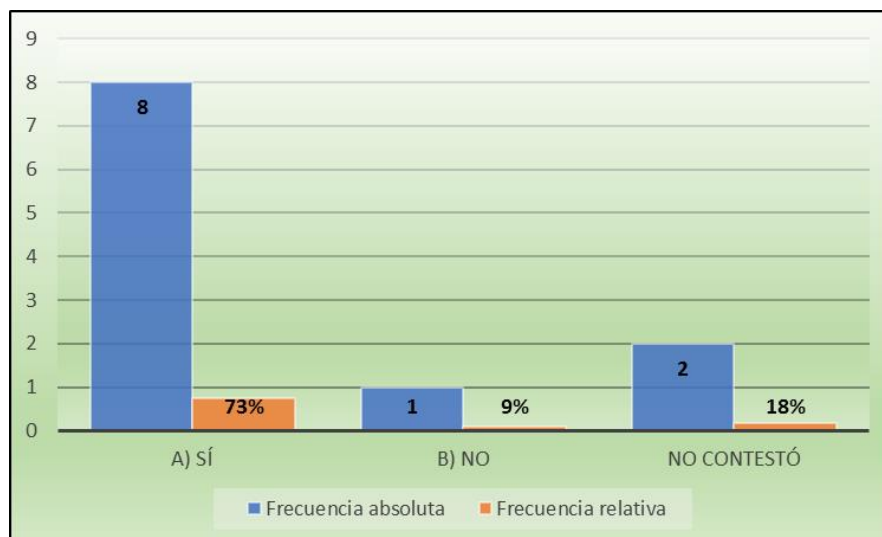
La promoción del centro de capacitación podrá incentivar que más personas puedan hacer uso de sus servicios.

13. ¿Ha utilizado el centro de capacitaciones “José Luis Ramos”?

Objetivo: Determinar si ha utilizado el centro de capacitaciones.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí	8	73%
b) No	1	9%
No contestó	2	18%
Total	11	100%

Gráfico No. 15



Interpretación: El 73% de encuestados que respondieron, indicó que conocen el centro de capacitaciones “José Luis Ramos” y solamente el 9% respondió que no lo conocen y el 18% no respondió.

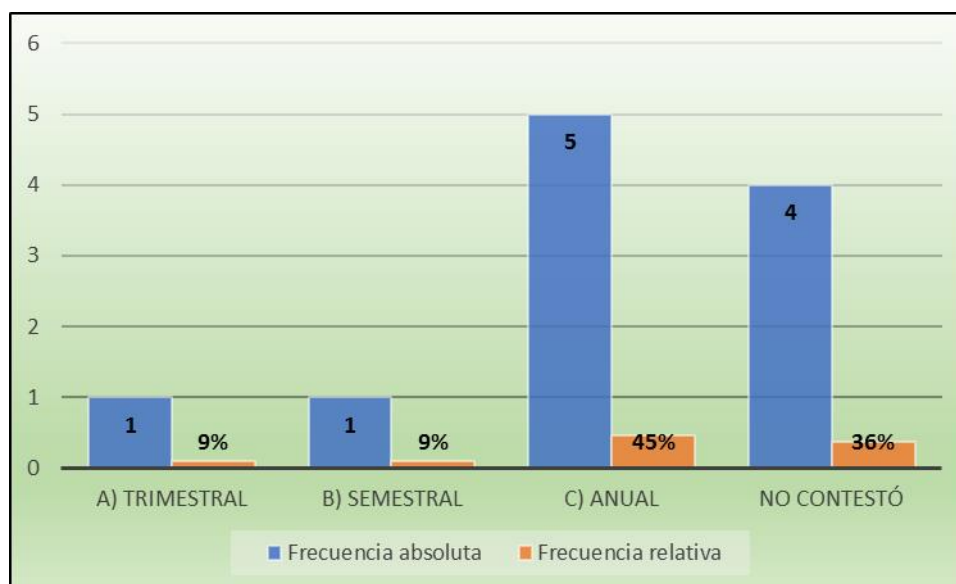
De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de las personas consultadas conocen dicho Centro, por lo cual esto ayuda a obtener una perspectiva más amplia y esperar sugerencias encaminadas a las mejoras a realizar al lugar.

14. Con qué frecuencia ha utilizado las instalaciones del Centro de Capacitación “José Luis Ramos” en el año.

Objetivo: Determinar la frecuencia de tiempo con la que ha usado el Centro de Capacitaciones

Tabla No. 16		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Trimestral	1	9%
b) Semestral	1	9%
c) Semestral	5	45%
No contestó	4	36%
Total	11	100%

Gráfico No. 16



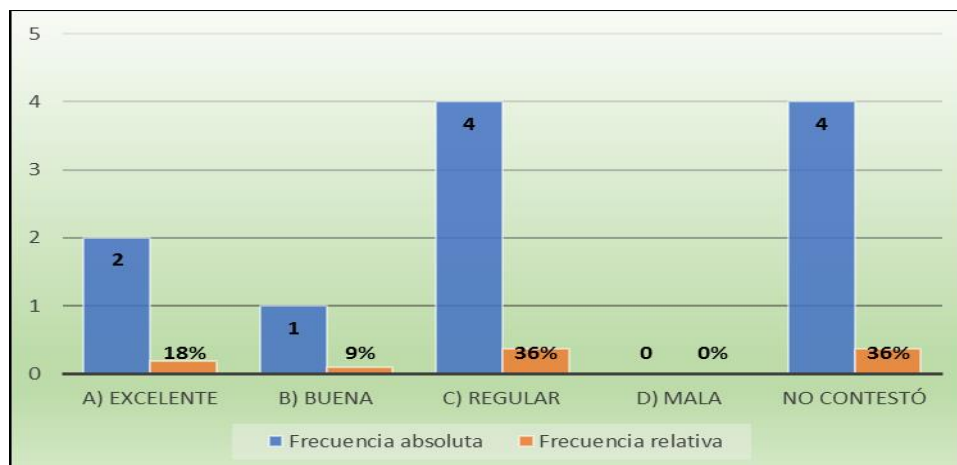
Interpretación: A esta pregunta solamente respondieron siete de once Gerentes encuestados, El 45% de los Gerentes indicó que han visitado por lo menos una vez al año el centro de capacitación “José Luis Ramos”; un 9% manifestó que lo ha visitado dos veces y otro 9% cuatro veces por año; el 36 no contestó a esta pregunta. Considerando que no todos los encuestados respondieron a esta pregunta, se identifica la posibilidad de que a mayor promoción de los servicios de dicho centro de capacitación en las Cooperativas de FECORACEN, podría atraerse más clientes incluyendo el restante de la membresía de CONFRAS.

15. En su opinión. ¿Cómo califica la atención del centro de capacitaciones “José Luis Ramos”?

Objetivo: Determinar la calificación que se da al centro de capacitaciones.

Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Excelente	2	18%
b) Buena	1	9%
c) Regular	4	36%
d) Mala	0	0%
No contestó	4	36%
Total	11	100%

Gráfico No. 17



Interpretación: El 36% calificó el centro de capacitaciones en una escala Regular, un 18% indicó que es excelente, un 9% que es buena y otro 36% no contestó a esta interrogante.

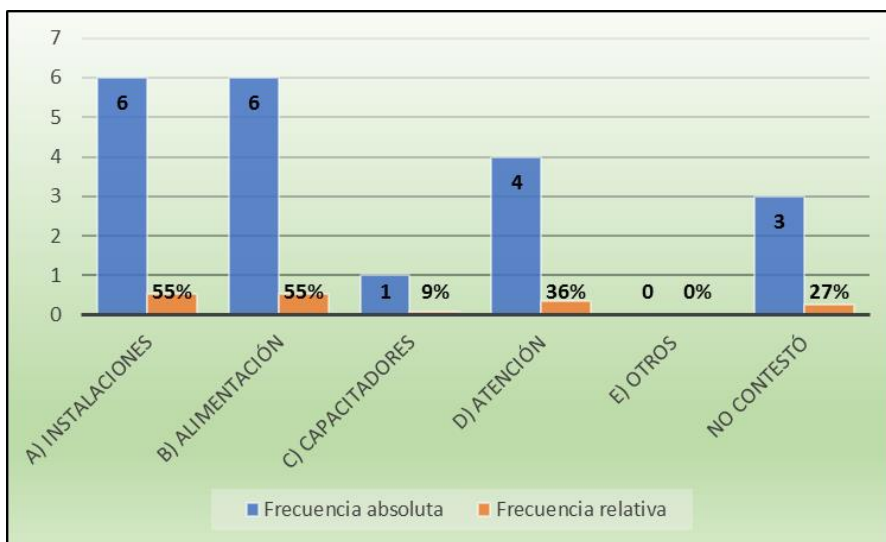
Se considera que una mejora general a todas las instalaciones brindará a los clientes la satisfacción en los servicios que brinda el centro de capacitación “José Luis Ramos”, lo que ayudará a mejorar la situación actual y aumentar la demanda.

16. ¿Qué aspectos debe mejorar el centro de capacitaciones “José Luis Ramos”?

Objetivo: Conocer los aspectos de mejora que las personas identifican que llevarse a cabo.

Tabla No. 18		
Opciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Instalaciones	6	55%
b) Alimentación	6	55%
c) Capacitadores	1	9%
d) Atención	4	36%
e) Otros	0	0%
No contestó	3	27%
Muestra	11	

Gráfico No. 18



Interpretación: Un 55% indicó que debe renovar las instalaciones, otro 55% opinó mejorar la alimentación, un 9% indicó que los capacitadores, un 36% se refirió a la atención y un 27% no generó ninguna opinión al respecto.

En general, para que el centro de capacitación sea competitivo deberá realizar cambios en todos los aspectos planteados, de esa manera conseguir que los clientes se encuentren satisfechos y puedan recomendarlo a otros usuarios.

Anexo 6.

Fotografías del centro de capacitación

“José Luis Ramos”

Salón de usos múltiples



Piscina



Habitaciones



Área de alimentación



Anexo .7

Determinación del costo por servicio

Para determinar el precio de los servicios del Centro de Capacitación José Luis Ramos se uso el método basado en el costo, que consiste en “añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto o servicio”

Detalle de precio del servicio “Capacitación diurna”

Detalle	Precio
Facilitador	\$ 40.00
Refrigerio A.M	\$ 5.00
Refrigerio P.M	\$ 5.00
Almuerzo	\$ 6.00
Material de apoyo	\$ 2.50
Material Impreso	\$ 2.50
Local	\$ 20.00
Precio Total	\$ 81.00

El precio total por el servicio de Capacitación diurna se estima en \$81.00 dólares, dichos precios incluyen los gastos de administración, los gastos de ventas y el margen de utilidad a obtener.

El facilitador se contratará de forma fija y será solo para un tema en específico. El precio de los refrigerios y almuerzo se estimo de un menú promedio. El material de apoyo consta de un lapicero, un lápiz, una libreta para anotaciones. El material impreso constará de veinte hojas impresas tipo libreta con la información sobre el tema a tratar. El precio del local incluye el uso de instalaciones (luz eléctrica, agua, papel higiénico, proyector, equipo de sonido, mobiliario)

Detalle de precio del servicio “Capacitación con alojamiento”

Detalle	Precio
Facilitador	\$ 40.00
Desayuno	\$ 4.00
Refrigerio A.M	\$ 5.00
Refrigerio P.M	\$ 5.00
Almuerzo	\$ 6.00
Cena	\$ 6.00
Material de apoyo	\$ 2.50
Material Impreso	\$ 2.50
Local	\$ 18.00
Alojamiento	\$ 14.00
Precio Total	\$ 103.00

El precio total por el servicio de Capacitación con alojamiento se estima en \$103.00 dólares, dichos precios incluyen los costos del servicio, así como también, gastos de administración, gastos de ventas y el margen de utilidad a obtener.

El facilitador se contratará de forma fija y será solo para un tema en específico. El precio de los refrigerios, almuerzo y cena se estimó de un menú promedio. El material de apoyo consta de un lapicero, un lápiz, una libreta para anotaciones. El material impreso constará de veinte hojas impresas tipo libreta con la información sobre el tema a tratar. El precio del local incluye el uso de instalaciones (luz eléctrica, agua, papel higiénico, proyector, equipo de sonido, mobiliario). El precio por alojamiento consta de uso de camas, duchas, baños)

Detalle de precio del servicio “Alquiler de local”

Detalle	Precio
Local	\$ 18.00
Precio Total	\$ 18.00

El precio total por el servicio de Capacitación con alojamiento se estima en \$103.00 dólares, dichos precios incluyen los costos del servicio, gastos de administración, gastos de ventas y el margen de utilidad a obtener.

Detalle del Costo del Servicio

A continuación, se presenta el detalle de las cuentas del costo de los servicios a brindar por persona.

DETALLE	SERVICIOS		
	CAPACITACIÓN DIURNA	CAPACITACIÓN CON ALOJAMIENTO	SERVICIO DE ALQUILER
Facilitador	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ -
Alimentación	\$ 5.00	\$ 7.50	\$ -
Papelería	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ -
Aseo y Limpieza	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.00
Agua	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00
Energía Eléctrica	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 1.00
Salarios	\$ 1.75	\$ 1.75	\$ -
Mantenimiento de Local	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
Depreciación	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.00
Alojamiento	\$ -	\$ 2.00	\$ -
TOTAL	\$ 35.25	\$ 39.75	\$ 9.00