

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



“MODELO DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO Y AUTO SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE COMASAGUA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ANA BEATRIZ CASTILLO HERNÁNDEZ

NOHEMY BEATRÍZ MUNGUÍA BELTRÁN

LUIS BALMORE RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Tribunal Examinador:

Lic. Ricardo Antonio Rebollo

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez (Docente
Asesor)

DICIEMBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

*A Dios todopoderoso por darme la sabiduría para llegar a este momento tan importante en mi vida académica y profesional, a mi querida madre **Ana Francisca Hernández** por estar en todo momento de mi carrera pues sin su amor, ejemplo y dedicación no sería posible concluir esta etapa, a mi padre **Julio Castillo** que me sigue brindando su apoyo, a mi hermano **Javier Castillo** por sus consejos y motivación para seguir adelante y no desfallecer; a mis amigos y compañeros de tesis por todas las experiencias compartidas mediante la realización del trabajo de graduación y por lograr nuestro objetivo.*

Ana Beatriz Castillo Hernández

*Primeramente, quiero agradecerle a **DIOS TODO PODEROSO**, por darme la fortaleza, paciencia y sabiduría necesaria para poder culminar mi carrera. A mi madre: **Aminta Beltrán** por su amor, por todo su apoyo brindado y sobre todo por creer en mí. A mi hermana **Norma Munguía** por todo su apoyo. A mis compañeros de trabajo de graduación, por el esfuerzo y dedicación puesto en este proceso, gracias por su amistad.*

Nohemy Beatriz Munguía Beltrán

*Primeramente agradezco a **Dios** por permitirme culminar una etapa más de mi vida académica y personal por darme tolerancia y constancia, a mi madre **María Olimpia Rodríguez** por su apoyo incondicional en altos y bajos en este proceso, a **Licenciada Abigail Zaldaña López** por su apoyo, comprensión y paciencia, a **Maira Lisseth Argueta Vásquez** por darme ánimos, a mis compañeras del trabajo de graduación **Nohemy Beatriz Munguía Beltrán** y **Ana Beatriz Castillo Hernández** por su desempeño y su entrega, “con la culminación de esta etapa se rompe un ciclo familiar y marca un nuevo comienzo”.*

Luis Balmore Rodríguez Hernández

Y como grupo agradecemos a:

*A nuestro docente asesor: **Licenciado Manuel de Jesús Fornos Gómez**, por su apoyo, conocimiento, profesionalismo, y amistad brindada.*

*A todos los miembros de **ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.)**, por permitir que realizáramos el presente trabajo de investigación.*

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.) Y MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS A LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA.	1
A. GENERALIDADES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.	1
1. Definiciones.	1
a. Cooperativismo.	1
b. Cooperativa	1
c. Asociaciones.	2
d. Clases de Asociaciones Cooperativas.	3
e. Cooperativas de Producción.....	4
f. Cooperativas de Producción Agropecuaria.	4
2. Antecedentes de las Asociaciones Cooperativas.....	4
3. Cooperativismo en América Latina y El Salvador.....	5
4. Principios del Cooperativismo.	6
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.).	7
1. Antecedentes y Surgimiento.	7
2. Misión	13
3. Visión.....	13
4. Objetivo.....	13
5. Estructura Organizativa.....	14
6. Filosofía	14
7. Comercialización.	15
8. Marco Legal.....	20
9. Marco Institucional.	23
C. GENERALIDADES TEÓRICAS DE MODELOS DE GESTIÓN ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA.	24
1. Modelo	24

2.	Gestión.....	24
3.	Modelo de gestión.....	25
4.	Crecimiento, Crecimiento económico y medición del crecimiento	25
5.	Sostenibilidad.....	27
6.	Auto sostenibilidad	29
7.	Elementos de la Administración y Gestión.....	30
D.	ÁREA OPERATIVA	31
1.	Área de Producción.....	31
2.	Productores	32
a.	Productividad y eficiencia.....	33
b.	Procesos productivos.....	33
c.	Punto de equilibrio productivo.....	34
d.	Abastecimiento.....	35
3.	Calidad y Control de calidad.....	36
4.	Administración de distribución y logística externa.....	36
a.	Distribución.....	36
b.	Logística.....	37
c.	Tiempo de espera de producción.....	37
5.	Comercialización	38
a.	Conceptualización de Mercadotecnia	38
b.	Mezcla de Mercadotecnia	39
c.	Mezcla promocional.....	40
E.	ÁREA FINANCIERA.....	41
1.	Finanzas	41
2.	Elementos financieros.....	41
3.	Diagnóstico financiero	43
4.	Análisis cualitativo.....	43
a.	Definición	43
b.	El análisis de la cadena de valor.	45
c.	Análisis de auditoría externa.....	46
5.	Análisis Cuantitativo.....	47

a.	Definición.....	47
b.	Análisis de Estados Financieros.....	48
c.	Análisis Financiero Vertical.....	48
d.	Método de Razones financieras.....	49
6.	Gestión Financiera	53
7.	Gestión Financiera a corto plazo.....	54
a.	Administración de Capital de Trabajo	54
8.	Gestión Financiera a largo plazo.....	58
a.	Administración de las fuentes financiamiento a largo plazo.....	58
CAPÍTULO II		59
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.).....		59
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN		59
B. OBJETIVOS.....		59
1.	General.....	59
2.	Específicos.....	59
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		60
1.	Métodos.....	60
a.	Método científico	60
b.	Método de análisis	60
c.	Método de síntesis.....	60
2.	Tipo de investigación	61
a.	Investigación Explicativa.....	61
b.	Investigación Cuantitativa.....	61
c.	Investigación de Campo.....	61
3.	Tipo de diseño de la investigación.....	61
4.	Unidad de análisis	62
5.	Fuentes de información.....	62
a.	Primarias	62
b.	Secundarias	62
6.	Ámbito de la investigación	63

7.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	63
a.	Entrevistas.....	63
b.	Encuestas.....	63
8.	Determinación del Universo y Muestra	64
a.	Universo.....	64
b.	Muestra	64
c.	Censo.....	64
D. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS		65
E. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.).....		66
1.	Área Operativa.....	66
a.	Producción	66
b.	Productores	67
c.	Control de Calidad	69
d.	Administración de distribución y logística interna.	70
2.	Área Financiera.....	71
a.	Finanzas	72
b.	Administración de Capital	73
c.	Administración del Efectivo	74
d.	Administración de Inventarios	75
e.	Fuentes de Financiamiento.....	76
3.	Gestión.....	77
4.	Crecimiento.....	78
5.	Comercialización	80
a.	Mercadotecnia.....	81
b.	Mezcla promocional.....	82
6.	Auto Sostenibilidad.....	85
F. ALCANCES Y LIMITACIONES		88
1.	Alcances.....	88
2.	Limitaciones.....	88

G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
1.	Conclusiones	89
2.	Recomendaciones	90
CAPÍTULO III		92
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO Y AUTO SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.)		92
A.	IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO	92
B.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO	95
1.	Elementos que componen el modelo.	95
2.	Objetivos.....	98
a.	General.....	98
b.	Específicos	98
C.	ELEMENTOS DE LA PROPUESTA.	99
1.	Misión Propuesta.	99
2.	Visión Propuesta.	99
3.	Estructura Organizacional Propuesta.	99
4.	Principios y Valores.....	100
5.	Diagrama de recorrido Área de Oficinas Propuestos.....	100
6.	Diagrama de Recorrido Propuesto para el Área de Almacenaje de Productos.	103
D.	ANÁLISIS DE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA	106
1.	Formulación de Estrategias.....	108
a.	Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)	108
b.	Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)	111
c.	Estrategias FA (Fortalezas- Amenazas).....	114
d.	Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)	118
E.	ÁREA OPERATIVA	121
1.	Políticas del Área Operativa	121
a.	Políticas de Producción.....	122
b.	Políticas de comercialización.....	123
c.	Políticas de Distribución	126

d.	Políticas de Personal	126
e.	Políticas de Comunicación.....	127
F.	ÁREA FINANCIERA.....	127
1.	Políticas del Área Financiera	127
a.	Políticas de Administración de efectivo.....	127
b.	Políticas de Cuentas por cobrar.....	128
d.	Políticas de inventario.....	129
G.	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA.....	129
1.	Introducción	129
2.	Objetivos	130
a.	General	130
b.	Específicos	130
3.	Orientación de la Capacitación.	130
4.	Contenido.....	130
5.	Facilitador o Consultor.....	131
6.	Contenido y tiempo del plan de capacitación.	131
H.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	134
1.	Recursos.....	134
2.	Humanos	134
3.	Materiales y técnicos.....	134
4.	Financieros.....	135
5.	Ejecución, Control y Seguimiento.	136
a.	Ejecución.....	136
b.	Control.	136
c.	Seguimiento.	137
I.	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO	137
1.	Control de Efectivo	137
2.	Control de Materia Prima e Insumos	137
3.	Control de Inventario	138
4.	Control de Compras	138

5.	Control de Proveedores.....	138
6.	Control de Ventas	139
7.	Control de Cuentas por cobrar	139
8.	Control de Cuentas por pagar.....	139
9.	Control de Calidad	140
10.	Control de actividades de personal (bitácora).....	140
J.	INDICADORES DE CRECIMIENTO Y AUTO SOSTENIBILIDAD.	140
1.	Medición del Crecimiento.....	140
2.	Medición de Auto sostenibilidad financiera	141
3.	Principales Razones Financieras	142
a.	Liquidez y Solvencia.....	143
b.	Razones de eficiencia de gestión de efectivo.....	143
c.	Razones de análisis de participación de los costos y gastos sobre las ventas.	143
d.	Razones de Rentabilidad.....	144
	BIBLIOGRAFÍA	145

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I	1
1.1 Clientes de ACPACAC de R.L.	16
1.2 Medios de Inscripción ACPACAC de R.L.....	17
1.3 Principales elementos de administración y gestión	30
1.4 Razones Financieras más utilizadas	50
CAPITULO II	59
CAPITULO III	92
3.1 Requisitos de facilitador o consultor	131
3.2. Agenda de capacitación para productores asociados.....	132
3.3 Agenda de capacitación para personal Administrativo	132
3.4 Cronograma de plan de capacitación para Productores Asociados	133
3.5. Cronograma de plan de capacitación para Personal Administrativo y Técnico. .	133
3.6 Cuadro detalle de capacitación y costo	134
3.7 Cuadro detalle de costos de implementación.	135
3.8 Cronograma de presentación e Implementación.	136
3.9 Método de Tendencias	141
3.10 Criterios para la utilización del Índice de Auto Sostenibilidad financiera (IAF).	142
3.11 Razones de Liquidez solvencia	143
3.12 Razones de eficiencia de gestión de efectivo.	143
3.13 Razones de análisis de participación de los costos y gastos sobre ventas.....	144
3.14 Razones de rentabilidad.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I	1
1.1 Organigrama actual de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.....	14
1.2 Algunos asociados de ACPACAC de R.L.	17
1.3 Fotografía de canasta pequeña.....	18
1.4 Fotografía de canasta mediana	18
1.5 Fotografía de canasta grande	19
1.6 Ubicación de ACPACAC de R.L	19
1.7 Modelo básico del proceso de marketing	39
1.8 Las cuatro P de la mezcla de marketing	40
CAPITULO II	59
2.1 Producción en parcelas	68
2.2 Casas malla.....	68
2.3 Huerto	68
2.4 Macrotúneles	68
2.5 Almacenamiento de canastas.....	69
2.6 Embalaje de canastas.....	70
2.7 Ingresos por ventas	79
2.8 Ventas (2016-2018).....	79
2.9 Ventas (2016-2019).....	80
2.10 Participación en feria local	81
CAPITULO III	92
3.1 Matriz FODA de ACPACAC de R.L.....	94
3.2 Modelo de gestión	97
3.3 Estructura organizacional propuesta.....	99
3.4. Valores.....	100
3.5. Principios.....	100
3.6 Diagrama de Recorrido propuesto para el Área de Oficinas	103
3.7 Diagrama de Recorrido propuesto para el Área de Almacenaje de los Productos	105

3.8 Matriz FODA combinada (Parte 1)	106
3.9 Matriz FODA combinada (Parte 2)	107
3.10 Pirámide para clasificar productores	123
3.11 Logo propuesto para creación de marca fuerte.....	124
3.12 Viñeta de canasta campesina	125
3.13 Viñeta de productos orgánicos El Aldeano	125

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPÍTULO I

1.1 Acta de Constitución

1.2 Diario Oficial

CAPÍTULO II

2.1 Guion de entrevista Jefe de Proyecto El Salvador

2.2 Guion de entrevista Gestor Financiero y Contable

2.3 Cuestionario Productores Asociados

2.4 Cuestionario a Personal Administrativo y Técnico

2.5 Resultados Socioeconómicos 2018-2019

2.6 Análisis Cuestionario a Productores Asociados

2.7 Análisis Cuestionario a Personal Administrativo y Técnico

2.8 Entrevista a Gestor Financiero y Contable

2.9 Entrevista a Jefe de Proyecto El Salvador

CAPÍTULO III

3.1 Análisis de Auditoría Interna

3.2 Perfiles de puestos de trabajo propuestos ACPACAC de R.L.

3.3 Cotización Facilitador Externo

3.4 Instalaciones del área de almacenamiento

3.5 Formulario de vale de caja chica

3.6 Formulario de arqueo de caja

3.7 Formulario de requisición de bodega

3.8 Formulario de inventarios (Método de valuación PEPS)

3.9 Formulario de solicitud de compra

3.10 Formulario de orden de compra

3.11 Formulario de quedan

3.12 Formulario control de proveedores

3.13 Formulario de solicitud de crédito

3.14 Formulario de resumen de cuentas por cobrar

3.15 Formulario de cuentas por pagar

3.16 Formulario de inspección de productos

3.17 Bitácora de Trabajo

3.18 Fotografías

RESÚMEN

Las Asociaciones Cooperativas juegan un papel importante dentro de la economía de El Salvador, sobre todo las Cooperativas de Producción Agropecuaria, porque son generadoras de empleo local, aseguran la alimentación de los participantes, promueven la comercialización de los productos y proporcionan ingresos de flujo continuo. El auge y crecimiento de este tipo de cooperativas han generado una competencia por posicionamiento en el mercado, que garantizará sobrevivir a la globalización lo que obliga a las organizaciones a ser más competitivas y buscar todos los mercados, implementar programas y planes de comercialización posibles para ofrecer sus productos.

Según la información proporcionada por el presidente de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., en los acercamientos previos a tomar la decisión de iniciar una investigación de campo que revelará la causa de los problemas presentados dentro de las operaciones diarias de la asociación tales como:

- a) La disminución significativa en la producción lo cual afecta de manera directa su oferta.
- b) Disminución en la participación de actividades productivas por parte de los asociados.
- c) Aumentos de gasto operativo en compras externas.

ACPACAC de R.L., se dedica a la producción de hortalizas y frutas como su actividad principal, sus procesos de producción se desarrollan bajo prácticas de producción orgánica. Se constituyó de manera legal en mayo de 2014 pero inició sus operaciones como proyecto en el año 2009, desde entonces no cuenta con un modelo de gestión que guíe sus operaciones y contribuya a la consecución de los objetivos principales como el crecimiento y auto sostenibilidad, que le permita perdurar en el tiempo y seguir supliendo las necesidades alimenticias y económicas de todos sus miembros. En este sentido, se realizó un estudio de auditoría interna y externa que permitieron entender la problemática y como, lo mencionado anteriormente afecta sus actividades normales.

La información recolectada, fue procesada por medio de tabulación y análisis, haciendo uso de las tablas y gráficas para la presentación de los resultados; producto de ello, se llevó a cabo un diagnóstico de auditoría interna, obteniendo elementos e información necesaria que contribuyó a la investigación.

Basados en los resultados, se obtuvieron conclusiones significativas entre las que se pueden mencionar;

- 1) Los ciclos de producción presentan discontinuidad.
- 2) La producción actual no cubre la demanda creciente.
- 3) La infraestructura de almacenamiento no es idónea lo que conlleva a que los productos no se almacenen de manera adecuada afectando la calidad de los mismos, entre otros.

Basados en las conclusiones se generan las recomendaciones pertinentes como:

- 1) Asignar un producto específico a cada uno de los productores asociados, para garantizar la producción continua y el cumplimiento de metas.
- 2) Crear estrategias de recuperación de productores asociados que permita cubrir la demanda actual y futura.
- 3) Formular un proyecto para el cambio de infraestructura interna del espacio de almacenamiento y clasificación de los productos.

Como respuesta a lo anterior se diseña una propuesta de un modelo de gestión para las áreas operativa y financiera para el crecimiento y auto sostenibilidad de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., la que contiene una serie de estrategias para ambas áreas que proporcionarán una guía a la asociación; así mismo, políticas a seguir según sus necesidades y ajustes financieros, herramientas, planes, programas tanto de comercialización como de capacitación, que contiene las actividades y elementos a estudiar, para entender el modelo. Además, incluye un plan de implementación del modelo detallando los costos y las áreas en donde se deben aplicar dichos ajustes.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa proporciona un conjunto de acciones que permiten a las organizaciones movilizar todos los recursos disponibles para realizar sus operaciones, mejorar el rendimiento y competitividad; incluye además la materialización de los proyectos, planes o programas planteados con vista al desarrollo, crecimiento y creación de las condiciones necesarias para la financiación propia.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación consiste en la implementación de un Modelo de gestión para las áreas operativa y financiera para el crecimiento y auto sostenibilidad de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., (ACPACAC de R.L.), ubicada en el Municipio de Comasagua Departamento de La Libertad.

El contenido de la investigación está basado en tres capítulos. El primero consta de las bases teóricas que respaldan el tema, dentro de las que se encuentran los antecedentes históricos de este tipo de organizaciones, las generalidades de las cooperativas y asociaciones, desde lo general a lo específico y el marco legal e institucional bajo el cual se encuentran regidos. Además, se incluyen aspectos generales de las áreas operativa y financiera sobre todo del sujeto de estudio en este caso ACPACAC de R.L.

En el segundo capítulo, se especifica el desarrollo de los métodos y técnicas utilizados para el procesamiento de la información recolectada. Esta información permitió llevar a cabo un diagnóstico, que contribuyó al conocimiento de la situación actual de la organización y conocer la problemática actual. El capítulo también presenta los alcances y limitaciones de la investigación. Posteriormente, se desarrollan una serie de conclusiones y recomendaciones enfocadas a corregir las situaciones que generan retrocesos en el desarrollo de la Asociación.

Seguidamente se presenta el capítulo tres, que consta principalmente de la propuesta realizada a ACPACAC de R.L., que contribuya al crecimiento y auto sostenibilidad de la Asociación, para ello se plantean estrategias, políticas, planes y programas, así mismo

se desarrolla la posibilidad de realizar mejoras en infraestructura y equipamiento tanto del área de oficinas como de almacenamiento de productos, se plantea reestructurar la base organizativa con el fin de responsabilizar a cada una de los puestos en sus debidas funciones y la posible contratación del personal de recepción.

Finalizando con la bibliografía y los anexos necesarios para el desarrollo y debido respaldo a la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.) Y MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS A LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA.

A. GENERALIDADES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

1. Definiciones.

a. Cooperativismo.

“Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.”¹

Con base a lo anterior el cooperativismo es la organización o asocio de personas debidamente coordinadas que buscan por medio de la producción de productos y la oferta de servicios a la sociedad solventar sus necesidades de tipo financieras sociales y culturales.

b. Cooperativa

“Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo: una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas,

¹ Conceptos Generales INSAFOCOOP. (2019). Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>
[En línea consultado 10 Abril 2019]

sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”².

En concordancia a lo anterior “La Cooperativa es una forma coordinada de esfuerzos donde las empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con fines económicos y sociales proporcionan todos sus recursos con el fin de trabajar en común para lograr un beneficio”

c. Asociaciones.

Son grupos de personas que de común acuerdo forman una organización para llevar a cabo propósitos específicos, que pueden contener en a su base intereses sociales, profesionales, económicos entre otros; este tipo de asociaciones suele conocerse como asociaciones de personas sin personería jurídica, de interés común, o simplemente asociaciones.

i. Asociaciones de Personas.

Las asociaciones de personas son agrupaciones constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, con o sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas.

ii. Asociaciones Cooperativas.

“Son grupos de personas cuyo objetivo es realizar en común actividades de ahorro, crédito, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas. Las cooperativas no persiguen fines de lucro sino de distribución de ventajas entre sus socios y sus funciones no son solamente económicas sino también sociales”³.

² Concepto de Cooperativa. (2019). Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>[En línea consultado el 9 abril 2019]

³ Conceptos Generales INSAFOCOOP. (2019). Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/> [En línea consultado 10 Abril 2019]

d. Clases de Asociaciones Cooperativas.

Las Asociaciones Cooperativas pueden ser:

- i. Cooperativas de Vivienda
- ii. Cooperativas de Servicio
- iii. Cooperativas de Producción

Según la Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador:

“Art. 10.- Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Art. 11.- Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales”⁴.

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios pueden ser de los siguientes tipos:

- i. De Ahorro y Crédito
- ii. De Transporte
- iii. De Consumo
- iv. De Profesionales
- v. De Seguros
- vi. De Educación
- vii. De Aprovisionamiento
- viii. De Comercialización
- ix. De Escolares y Juveniles

⁴ Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 291, del 14 de mayo de 1986.

“Art. 8.- *Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos*”⁵.

Las cooperativas de producción pueden ser de los siguientes tipos:

- i. Producción Agrícola
- ii. Producción Pecuaria
- iii. Producción Pesquera
- iv. Producción Agropecuaria
- v. Producción Artesanal
- vi. Producción Industrial o Agro-Industrial.

e. Cooperativas de Producción

Son organizaciones que tienen como objetivo principal la producción agrícola, industrial o artesanal de bienes mediante el esfuerzo colectivo de los asociados.

La actividad más desarrollada por estas entidades es la producción agrícola. Los asociados trabajan en propiedades que son de la cooperativa, o bien en sus propiedades y realizan la comercialización de su producción a través de la cooperativa, que se encarga de encontrar los mejores mercados para la colocación de los productos.

f. Cooperativas de Producción Agropecuaria.

La cooperativa de Producción Agropecuaria, es una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propios, constituidas con las tierras y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas para lograr una producción agropecuaria sostenible.

2. Antecedentes de las Asociaciones Cooperativas.

Las asociaciones cooperativas surgieron por las necesidades, generalmente comunes entre los seres como necesidades económicas, alimenticias de bienes y servicios, en los

⁵ Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 291, del 14 de mayo de 1986.

inicios del cooperativismo se pretendía dar respuesta a los atropellos que se cometían en función de la “*revolución industrial (1760-1840)*”⁶ los cuales pretendían desplazar estos movimientos y desvalorizaban su trabajo.

Con el correr de los años, ocurrieron muchos hechos que sirvieron como antecedentes para el cooperativismo, se pueden destacar las agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche en Europa y las organizaciones para el cultivo de la tierra principalmente entre los incas y los aztecas. Ambos hechos tienen en común que las personas se agruparon para poder suplir sus necesidades.

3. Cooperativismo en América Latina y El Salvador.

En América Latina se observó el cooperativismo en los antepasados indígenas; ya que las tierras estaban lotificadas y cada uno las explotaba a su manera y todo lo que obtenía era para beneficio de los pobladores cercanos, después de haber pagado los tributos correspondientes.

Otro ejemplo es el de los Incas, los que poseían tierras, podían solicitar la ayuda de pobladores para cultivarla, lo que los obligaba a sustentar aquellos que lo ayudaban, esto era llamado Minka, que se puede decir que es un inicio de las Cooperativas de Producción Agrícola.

“En El Salvador se escuchó hablar, por primera vez, del Cooperativismo en forma teórica en el año de 1886, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

En 1914, se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera. Luego el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo.

⁶ La Revolución Industrial (1760-1840). Recuperado de http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion_industrial.html [En línea Consultado 10 de abril 2019]

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No.560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Debido a la falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971.”⁷

4. Principios del Cooperativismo.

Los principios cooperativistas fueron creados y revisados en tres ocasiones siendo la última actualización en 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional ACI con sede en Londres, Inglaterra. Estos también son aceptados en El Salvador y contenidos en el artículo 2 de la Ley de General de Asociaciones Cooperativas señala que *“Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios”*⁸.

a) Libre adhesión y retiro voluntario; Se refiere a la potestad que tiene una persona tanto de unirse a una cooperativa o de finalizar su participación si así lo quiere y que la cooperativa esté siempre en disposición de aceptar nuevos socios, así como el retiro de alguno de ellos.

b) Organización y control democrático; Se enfoca a que toda cooperativa debe de regirse según lo dicte un consejo el cual debe de retomar aspectos de cómo administrar la cooperativa, el cual debe ser elegido libre y democráticamente por todos sus miembros.

⁷ Historia INSAFOCOOP Cooperativas en El Salvador (2019). Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/> [En línea Consultado 10 de abril 2019]

⁸ Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 291, del 14 de mayo de 1986.

c) Interés limitado al capital; Los excedentes en intereses que la cooperativa perciba deben ser distribuidos para cada participante, en caso que se genere por el capital que estos han aportado.

d) Distribución de los excedentes entre los Asociados; Las que se derivan de todas a las operaciones que se han llevado a cabo por la Asociación o Cooperativa y debe distribuirse de forma proporcional entre sus miembros.

f) Fomento de la educación cooperativa; Todos los miembros o participantes de la Asociación o Cooperativa puede formarse profesionalmente, a fin de contribuir al trabajo o desarrollo de la misma.

g) Fomento de la integración cooperativa; Los miembros forman un solo grupo, se integran y complementan simultáneamente.

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.).

1. Antecedentes y Surgimiento.

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., se constituyó en el año 2009, como alternativa de solución a los estragos causados por la tormenta tropical Ida.

La asociación surgió, como producto del deseo de un grupo de productoras agrícolas, quienes ante la necesidad de generar ingresos, aportar a la economía del hogar y ante los problemas de comercialización de sus productos más la necesidad de establecer nuevos mercados externos, deciden organizarse para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado. La organización tiene su sede administrativa en el casco urbano de Comasagua; en cada una de estas comunidades del municipio funciona un Comité de Producción y Comercialización comunitario, quienes en coordinación con el Promotor Agrícola, realizan visitas a las parcelas de los productores para garantizar el manejo adecuado de los cultivos de acuerdo a las recomendaciones.

La Asociación Cooperativa se encuentra legalmente constituida y debidamente registrada en el Ministerio de Agricultura y Ganadería (Dirección General de Asociaciones Agropecuarias); obtuvo su personería jurídica el día 26 de mayo de 2014, según Decreto N° 598 de esa fecha, emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador y publicado en el Diario Oficial N° 178 de fecha 12 de junio de 2014. Su inscripción como contribuyentes en el Ministerio de Hacienda se dio el 15 de octubre de 2014, contando con una membresía actual de 49 asociados/as, de los cuales 9 son hombres y 40 mujeres; cabe mencionar que 15 son jóvenes de ambos sexos. (Véase Anexo 1.1 y 1.2)

La asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria la Canasta Campesina de R.L. (ACPACAC DE R.L.) se dedica a la preparación de tierras, siembra, cuidado, cosecha y recolección de hortalizas y frutos en general de manera orgánica así como su comercialización, productos que tienen demanda creciente y permite el reconocimiento de la asociación de manera externa, dentro de sus programas de diversificación de productos se encuentra la inclusión de huevos de gallina india que le da un plus a sus productos además realiza la preparación y comercialización de abonos orgánicos.

Su producción está respaldada por apoyo técnico calificado el cual sienta las bases de los procesos a aplicar para llevar a cabo la producción de calidad necesaria que permita cumplir con la demanda del mercado externo e interno del municipio.

En los años 2000 se replicó en diferentes países del mundo y en Europa de manera significativa iniciativas cooperativistas para producir y consumir de forma más responsable, más solidaria en busca del crecimiento económico local.

“En Francia por ejemplo, según una encuesta publicada en enero de 2013 por el IPSOS (Instituto de sondeos franceses), habría más de 1,600 iniciativas y más de 270,000

“Canasteros” (compradores de los canastos de vegetales, etc.) con una estimación de volumen de negocio de 36 millones de Euros”⁹.

En El Salvador surgió la idea de implementar este concepto en el año de 2010 por iniciativa de la ONG francesa, Secours Populaire Français (SPF o en español Socorro Popular Francés). Que tiene permanencia en el país desde el año 2001 y desarrollando diferentes proyectos solidarios en particular con las familias campesinas desfavorecidas en diferentes departamentos del país, apartándolas de la exclusión social, económica, cultural y ambiental.

“Aprender a producir, más aún, de manera orgánica es una cosa; aprender a alimentarse de forma más sana y equilibrada es otra cosa y aprender a comercializar sus productos a precios justos es definitivamente otra cosa como se definió en ese momento.”¹⁰

A partir de estas apreciaciones, el Socorro Popular Francés (SFP) quiso constatar si estas experiencias exitosas ya existentes en otros países del mundo, tenían también oportunidad de poder implementarse en El Salvador. Con el fin de conceptualizar este posible propósito, el Socorro Popular Francés creó en alianza con el Liceo Francés de El Salvador, para que un grupo de trabajo, conformado por diferentes actores claves, representantes de familias campesinas del cantón “El Peñón” del municipio de Comasagua, La Libertad, alumnos del Liceo Francés, maestros en economía, padres de alumnos, cooperación de las Organizaciones No Gubernamentales Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM) y Médicos por el Derecho a la Salud (MDS). Desarrollará una investigación con aspectos cuantitativos para determinar la viabilidad del proyecto.

La investigación determinó aspectos importantes como:

1. Tipo y valor de las canastas al momento de comercializar.

⁹ Jean-Michel Fouillade. (2013). Informe PDF ACPACAC DE RL. En El concepto de la Canasta Campesina página 4. Comasagua La Libertad El Salvador C.A: Publicaciones Reportajes sobre la iniciativa “Canasta Campesina”.

¹⁰ Jean-Michel Fouillade. (2013). Informe PDF ACPACAC DE RL. En El concepto de la Canasta Campesina página 4. Comasagua La Libertad El Salvador C.A: Publicaciones Reportajes sobre la iniciativa “Canasta Campesina”.

2. Frecuencia y organización de la entrega de las canastas.
3. Duración del convenio de asociatividad organización campesina y el grupo de consumidores-Actores;
4. Determinar el mecanismo y el valor de la pre-financiación de la producción orgánica a través un adelanto por parte del Consumidor-Actor para el productor a través la organización campesina.

El éxito del concepto del proyecto, las familias campesinas del municipio de Comasagua y la creciente demanda por parte de los consumidores de la zona urbana de San Salvador, condujo el Socorro Popular Francés (SFP) a presentar a la delegación de la Unión Europea en El Salvador, una propuesta de proyecto más amplia y operativa.

Un programa de 36 meses (2013-2015) fue aprobado. Apoyado institucionalmente y económicamente por la Unión Europea (UE), el Socorro Popular Francés, Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental FUNDESYRAM y Médicos por el Derecho a la Salud (MDS), determinando como coordinador el Socorro Popular Francés, brindan la asistencia técnica y administrativa del proyecto: Mujeres y jóvenes impulsan el desarrollo comunitario, la agricultura orgánica del municipio de Comasagua y su comercialización

Esta iniciativa tiene como objetivos.

- a) Facilitar la interacción entre las organizaciones comunitarias y los actores municipales a fin de consolidar los vínculos comunitarios y asentar la capacidad de la población para la toma de decisiones y gestión de sus procesos de desarrollo sostenible.
- b) Apoyar a pequeños productores agropecuarios a diversificar y mejorar su producción sostenible, con la implementación de una producción orgánica y de un mercado solidario.
- c) Promover una sociedad inclusiva, donde mujeres y jóvenes, desarrollen acciones para disminuir su nivel de pobreza extrema y el hambre, mejoren sus condiciones y sostenibilidad económica y ambiental.

Resultados que se esperan obtener.

- i. Fortalecer la capacidad de las organizaciones comunitarias.
- ii. Establecer un sistema de pequeña agricultura sostenible, con técnicas de producción orgánica sostenible y amigable con el medioambiente.
- iii. Fortalecer los vínculos comunitarios que benefician directamente a la población local.
- iv. Reforzar y diversificar la producción agropecuaria orgánica y las oportunidades económicas de mujeres, jóvenes y familias.
- v. Fomentar una metodología participativa en todas las etapas de la acción.
- vi. Levantar una línea de base con datos de los indicadores primarios socioeconómicos, nutricionales y ambientales.
- vii. Organizar Comités de Producción y de Comercialización.
- viii. Crear e implementar un programa de capacitación y de asistencia técnica.
- ix. Introducir nuevas técnicas de producciones orgánicas sostenibles y amigables con el medio ambiente para aumentar la productividad de los cultivos de los pequeños productores agropecuarios.
- x. Establecer un sistema interno de control para la producción orgánica.
- xi. Facilitar el acceso de los pequeños productores.
- xii. Compartir los medios de producción.

xiii. Establecer alianzas estratégicas con Universidades Salvadoreñas.

xiv. Favorecer los intercambios nacionales e internacionales.

Control contable y financiero de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.

La asociación adoptó un proceso contable formal a partir del año 2017, vale mencionar que este proceso aún está en marcha ya que la información contable anterior a esta nueva disposición está siendo recolectada, organizada e ingresada al nuevo sistema contable.

Los registros contables de la asociación son ingresados haciendo uso de herramientas de office específicamente Excel, el cual les permite controlar los ingresos ya sea por venta de productos (canasta de hortalizas, frutos y huevos), así como los pagos a proveedores como insumos, materia prima y otros necesarios para su funcionamiento.

De la misma manera se registran las ventas de los productos que los asociados proporcionan mes a mes para determinar el ingreso individual y grupal que permite calcular el porcentaje a deducir que corresponde al 7% sobre las ventas, que sirve para cubrir gasto operativo y de logística.

Con el fin de conservar el financiamiento extranjero, se implementan políticas contables vigentes y legales en el país tales como registros de Impuestos al Valor Agregado (IVA), y cobertura a empleados (ISSS, AFP); los procedimientos financieros internos incluyen revisión constante de sus movimientos en cuentas bancarias haciendo uso de las conciliaciones bancarias que permiten justificar sus ingresos y gastos. Sus movimientos de efectivo se realizan a través de transferencias bancarias y emisión de cheques que permiten hacer frente a sus obligaciones financieras y operativas.

Anualmente es requerido por parte de los financistas extranjeros que la asociación sea sometida a evaluación de presupuestos el cual es realizado por los mismos y tiene el fin de ser ejecutado en el tiempo establecido.

2. Misión

“Somos una cooperativa especializada en productos agropecuarios orgánicos comprometidos a ofrecer a la población productos de alta calidad a través de la comercialización justa y solidaria, por medio de una organización donde participan productores y consumidores, motivados por nuestro alto sentido de responsabilidad social y ambiental”¹¹

3. Visión

“Ser la cooperativa líder en productos agropecuarios orgánicos con una comercialización social, justa y solidaria que impulsa el desarrollo de las mujeres y jóvenes en el municipio de Comasagua.”¹²

4. Objetivo

“El objetivo de la ACPACAC DE R.L es promover y apoyar el desarrollo solidario de una Agricultura Campesina Orgánica Sostenible (ACOS), que participa a garantizar la seguridad y la soberanía alimentaria de la población rural y urbana”.¹³

¹¹Misión: ACPACAC DE R.L. Plan Estratégico Asociación Cooperativa Agropecuaria “Canasta Campesina” De R.L. (ACPACAC), del Municipio de Comasagua, Departamento de La Libertad. (2019). Página 1.

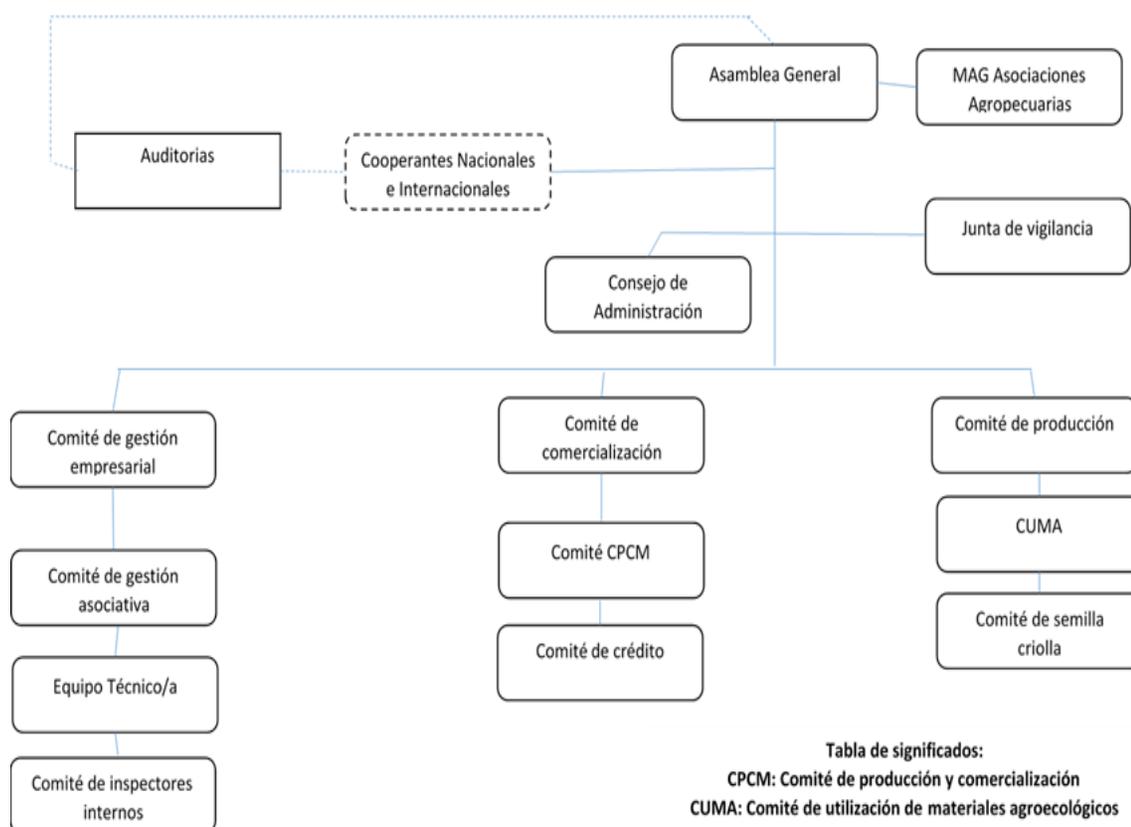
¹² Ídem. Página 1.

¹³ Jean-Michel Fouillade. (2013). Informe PDF ACPACAC DE RL. Objetivo; En El concepto de la Canasta Campesina página 1. Comasagua La Libertad El Salvador C.A: Publicaciones Reportajes sobre la iniciativa “Canasta Campesina”.

5. Estructura Organizativa.

“Organigrama. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L. ACPACAC DE R.L.”¹⁴

Figura 1.1. Organigrama actual de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.



Fuente: Gestor Financiero y Contable ACPACAC de R.L. Licenciada Abigail Zaldaña López

6. Filosofía

La Canasta Campesina como se conoce popularmente, busca el cambio de estereotipos desfasados sobre los cuales los participantes se dirigen, tratando de cambiar las formas de pensar al momento de producir y penetrar la mente de los consumidores de los

¹⁴ Normativa Reglamentaria Sobre La Asociación ACPACAC DE R.L. (2014). Estructura Organizativa. En Normativa Reglamentaria ACPACAC DE R.L. Página 7. Comasagua La Libertad El Salvador C.A: Publicaciones.

productos sobre el nuevo concepto de productos orgánicos, haciendo énfasis en la comercialización justa, solidaria y responsable.

La innovación en procesos de producción se nota en dos aspectos fundamentales tales como:

- a) La implementación de la producción planificada desde la demanda.
- b) Su pre-comercialización en circuito corto.

Estos enfoques permiten organizar, planificar la producción y la comercialización, además compartir los riesgos, cuyo contenido de la canasta es recibido por la persona consumidora. Dicha canasta está integrada con los productos orgánicos disponibles en el campo según la temporada.

Las producciones se organizan bajo el concepto de planificar la demanda y no la oferta que permite a la organización en conjunto con los productores un efecto comercial directo y garantizado para el productor, además que les permite asegurar su dieta alimenticia y nutricional.

Poseer un sistema de comercialización a través de la Canasta permite y elimina competencia interna de productores. Lo que produce un efecto positivo tanto para el productor porque puede cosechar sin preocupación de la variabilidad de sus productos y efecto positivo para el consumidor a quien se le garantizan los productos finales.

7. Comercialización.

La comercialización de dichos productos es realizada por el personal administrativo y operativo de la asociación quienes se encargan de recolectar, seleccionar y preparar los productos en canastas y entregar a sus clientes.

Tabla 1.1

Clientes de ACPACAC de R.L.

Clientes	Sector Consumidor
CLAC	Personal administrativo
Liceo Francés	Personal docente, administrativo y padres de familia
La GEO	Personal administrativo y técnico
Árbol de fuego	Personal administrativo
Unión Europea	Personal administrativo
Yek Tunal	Personal administrativo
Tukal	Personal administrativo
Green Corner	Personal administrativo
Palmira	Personal administrativo
La Palma	Personal administrativo
ADOC	Personal administrativo
Embajada Americana	Personal administrativo
Alianza Francesa	Personal administrativo
Colegio Alemán	Personal docente, administrativo y padres de familia
Clientes particulares	Externos y locales

Fuente: Gestor Financiero y Contable ACPACAC de R.L. Licenciada Abigail Zaldaña López

ACPACAC DE R.L., utiliza un circuito corto que permite al productor comercializar en directo, vía su organización campesina, sus productos orgánicos forman parte también a una nueva espera del consumidor (pre-venta), que expresan una demanda creciente de consumir productos locales proviniendo de una Agricultura Campesina Orgánica Sostenible (ACOS).

“La ausencia de intermediario acaba en un sistema “ganar-ganar”, campesino-consumidor. La familia campesina aumenta sus ingresos, reduciendo sus costos de transporte organizado por la Canasta campesina y goza también de un pago inmediato, lo cual contribuye a reforzar un modelo de economía circular, social y solidaria”¹⁵.

La Asociación Cooperativa cuenta con mecanismos para comercializar sus productos como lo es la inscripción de los interesados (consumidores) a través de:

¹⁵ Jean-Michel Fouillade. (2013). Informe PDF ACPACAC DE RL. En El concepto de la Canasta Campesina página 2. Comasagua La Libertad El Salvador C.A: Publicaciones Reportajes sobre la iniciativa “Canasta Campesina”.

Tabla 1.2 *Medios de inscripción ACPACAC de R.L.*

Medio de Inscripción	Datos Proporcionados por el Solicitante
Correo electrónico <u>lacanastacampesina@gmail.com</u>	Datos Generales.
Facebook: Lacanasta.campesina.3	Nombre completo
Hoja de Solicitud o Afiches	Número de teléfono
Teléfono de contacto directo: 2346-7208 y 7785-5376	Correo electrónico
	Tipo de canasta
	Lugar de Residencia
	Punto más cercano de entrega

Fuente: Equipo Investigador.

Forma de Inscripción.

Figura 1.2. Algunos Asociados de ACPACAC de R.L.



El programa de inscripción de los consumidores inicia con el registro de los datos personales, los cuales eligen el tipo de canasta que más les convenga, así mismo deben de aportar el 50% del costo de los productos al momento de su inscripción que se invierte en la producción de dichos productos, el resto debe ser cancelado gradualmente según se entreguen los productos (canastas) a los adquirientes, también deben cancelar el costo de dos canastas de bambú que sirven para la entrega de los mismos, el tiempo mínimo de inscripción es de tres meses y máximo de seis meses, la frecuencia de entrega es de forma semanal, y el contenido varía según la temporada de cosecha.

Los comercios como The Green Corner ubicada en Zona Rosa San Salvador, Tukul ubicada en Zacamil San Salvador y café /restaurante Yek Tunal, ubicada en el municipio de Santa Tecla son algunos aliados comerciales con los que la asociación cuenta para poder llegar a más mercados y promover su iniciativa orgánica.

Tipo y tamaño de la canasta se detallan a continuación.

a) Canasta Pequeña.

Contiene 12 productos diferentes entre hortalizas, frutas, hierbas aromáticas y huevos, el costo de producción es de \$6.82 y el precio de comercialización de este tipo de canasta es de \$10.00.

Figura 1.3. Fotografía de Canasta Pequeña



b) Canasta Mediana

Contiene en promedio de 15 a 20 productos diferentes entre hortalizas, hierbas aromáticas, frutas y huevos, el costo de producción de este tipo de canasta es de \$9.50 mientras que el precio de venta es de \$15.00.

Figura 1.4. Fotografía de Canasta Mediana



c) Canasta Grande

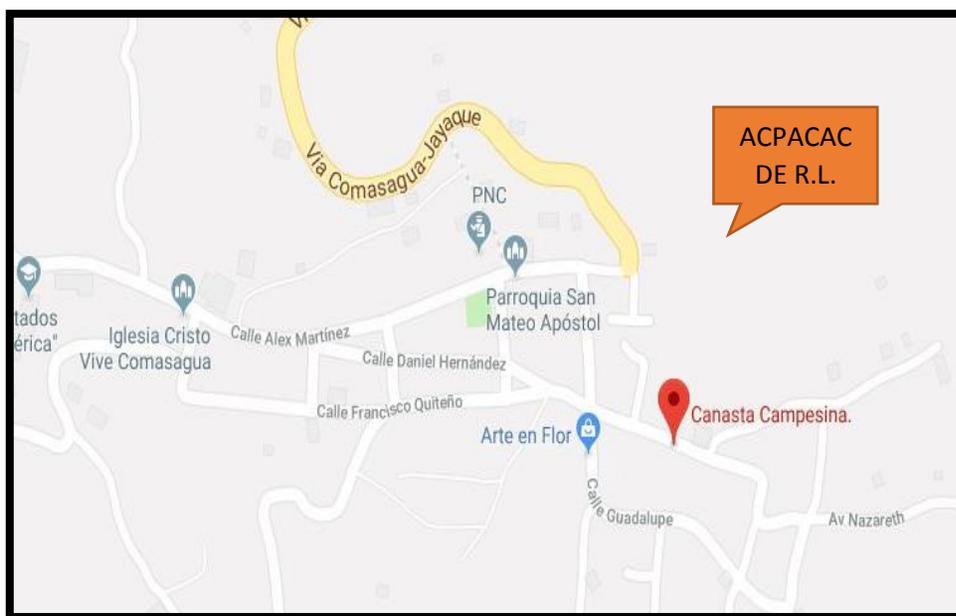
Contiene en promedio de 20 a 32 productos diferentes que incluyen hortalizas, frutas, hierbas aromáticas y huevos, el costo de producción es de \$12.86 mientras que el precio de comercialización es de \$20.00

Figura 1.5. Fotografía de Canasta Grande



Mapa ubicación de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L. (ACPACAC DE R.L.)

Figura 1.6. Ubicación de ACPACAC de R.L.



8. Marco Legal.

Las Asociaciones cooperativas están regidas por diferentes leyes las cuales regulan su actuar, desarrollo y organización dentro del sistema económico salvadoreño entre las cuales están:

a) Constitución de la República de El Salvador. Esta garantiza específicamente en el “Art. 113.- Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades. En esta clase de asociaciones, además de los particulares, podrán participar el Estado, los municipios y las entidades de utilidad pública, y Art. 114.- El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.”¹⁶

b) Código de Comercio de la República de El Salvador: Es quien se encarga de dictar todas aquellas obligaciones con las cuales una organización o empresa debe cumplir para con sus integrantes y terceros, así mismo rige el giro, funcionamiento y su denominación en personería jurídica, específicamente en “Art. 600.- *Toda empresa mercantil implica responsabilidad ilimitada a cargo de sus titulares, por las obligaciones contraídas frente a terceros, en el giro de la misma, salvo que haya sido organizada como empresa individual de responsabilidad limitada, de acuerdo con las disposiciones de este Capítulo. Art. 601.- La empresa individual de responsabilidad limitada podrá funcionar bajo nombre o bajo denominación. El nombre será el del titular, seguido de las palabras "Empresa de Responsabilidad Limitada", o de su abreviatura "E. de R. L.". La denominación se formará libremente, pero será seguida de las mismas palabras indicadas para terminar el nombre.*

La omisión de las palabras finales del nombre o denominación hará responsable ilimitadamente al titular de la empresa. La omisión de este mismo requisito en cualquier

¹⁶ Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en Diario Oficial N° 234, tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

acto posterior, hará responsable ilimitadamente al titular por las obligaciones así contraídas. No podrá adoptarse un nombre o denominación que pueda confundirse con el de otra empresa constituida con anterioridad.”¹⁷

c) Ley General de Asociaciones Cooperativas de la República de El Salvador: Quien se encarga de guiar a las asociaciones cooperativas en su formación y dicta quién será su institución rectora, los tipos de asociación bajo los cuales deben de fijar su personería jurídica en los “*Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.*

Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se regirán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial. Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación. Cuando en el texto de esta ley se mencione el término "ASOCIACIONES COOPERATIVAS" "COOPERATIVAS", se entenderá que se refiere también a "FEDERACIONES" o "CONFEDERACIONES" o los tipos de asociaciones cooperativas que pueden ser constituidas o su actividad Art. 7.- Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como: a) Cooperativas de producción; b) Cooperativas de vivienda; c) Cooperativas de servicios.”¹⁸

d) Ley Especial de Asociaciones Cooperativas de El Salvador: Esta determina la institución promotora específicamente en el “*Art. 1. Créase el Departamento*

¹⁷ Código de Comercio de El Salvador, Decreto Legislativo N° 671 de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo 228 del 31 de julio 1970.

¹⁸ Ley General de Asociaciones Agropecuarias de El Salvador, Decreto Legislativo N° 45 reformado, del 30 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

de Asociaciones Agropecuarias como una Dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias y la formulación de sus estatutos en el Art.10. Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, a que se refiere esta ley, cualquiera que sea la denominación que adopten, noventa días después de su inscripción estarán obligadas a elaborar sus Estatutos, los cuales deberán ser aprobados por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

En su funcionamiento se regirán en orden prioritario, por: a) Ley Básica de Reforma Agraria, b) Ley General de Asociaciones Cooperativas c) Reglamento Regulador de Estatutos de Asociaciones, Cooperativas Agropecuarias. d) Estatutos de la Asociación.”¹⁹

e) Ley de Impuesto a la Transferencias de Bienes Muebles y prestación de Servicios. Esta ley es la encargada de regular los aspectos concernientes a la aplicación de tasas impositivas según el “*Art 1 de esta ley el impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el auto consumo de servicios*”²⁰, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. El cual es del 13% a todas las transacciones que se realicen entre entidades, entidades y personas naturales y viceversa, que deben ser declarados al Estado y percibidos en las arcas económicas del mismo.

f) Ley del Impuesto Sobre La Renta: Esta se encarga de regular todos los ingresos percibidos por el Estado en concepto de prestaciones de servicios; dichos impuestos son estipulados específicamente en el “*Art.2 Se entiende por renta obtenida, todos los*

¹⁹ Ley especial de Asociaciones Agropecuarias de El Salvador, Decreto Legislativo N° 199, del 24 de noviembre de 1994, publicado en Diario Oficial N° 229, Tomo 325 del 9 de diciembre de 1994.

²⁰ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 143, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial 143, Tomo 316, publicado el 31 de julio de 1992.

productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.

b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones.

d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.”²¹

9. Marco Institucional.

a) Corte Suprema de Justicia: A través de la sala de lo constitucional se encarga de velar por el fomento de las instituciones que generen aumento en la economía del país y de aquellas que por decreto constitucional cuentan con protección del Estado así mismo garantiza, promueve su desarrollo y facilita el financiamiento necesario para su existencia.

b) Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). Inicia, promueve, coordina y supervisa la organización y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, así mismo planifica la política de fomento y desarrollo del cooperativismo y puede solicitar colaboración de organismo particulares interesados en estas actividades a fin de enmarcarse dentro de programas de desarrollo en el país.

c) Ministerio de Agricultura y Ganadería. A través del departamento de Asociaciones Agropecuarias gestiona los trámites correspondientes para la constitución de estas Asociaciones del sector agrario, brindando asesoría legal, administrativa y financiera.

²¹ Ley de Impuesto sobre la Renta de la Republica de El Salvador, Decreto Legislativo N° 472 de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo 201 del 21 de diciembre 1963.

d) Ministerio de Economía. Es el ente rector de la economía del país que dicta los lineamientos que deben seguir las personas naturales y empresas para su legítimo funcionamiento y su constitución; así mismo dictan las formas por las cuales se deben llevar a cabo las disoluciones de las organizaciones y sus obligaciones.

e) Ministerio de Hacienda. Es el ente fiscalizador del país que se encarga de velar porque la recaudación de los impuestos generados por los ingresos de las diferentes actividades económicas se realice de forma adecuada y oportuna, haciendo las respectivas declaraciones de impuestos por los ingresos percibidos de las ventas.

C. GENERALIDADES TEÓRICAS DE MODELOS DE GESTIÓN ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA.

1. Modelo

“Según la Real Academia Española, un modelo es una representación que simboliza la perfección en todos los aspectos naturales que posee y en la forma en la que la sociedad reacciona ante ello”²²

Un modelo en términos generales es una referencia para llevar a cabo un proceso específico, que facilita la obtención de resultados y que incluya todos los aspectos necesarios para llevarlo a cabo.

2. Gestión.

“La palabra gestión proviene del latín gestionis [Acción de llevar a cabo algo], y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos”²³.

²² Definición de Modelo. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/modelo/> [consultado en línea 2 de agosto 2020]

²³ Concepto de (2019). Gestión: Concepto, Proceso, Instrumentos y Qué es un gestor. Recuperado en: <https://concepto.de/gestion/> [Consultado el 4 de Abril de 2019].

Con lo mencionado anteriormente se comprueba que; gestión siendo parte importante de una empresa es la que permite llevar a cabo la coordinación de todas las actividades de operativas de la misma, con la única finalidad que los efectos esperados con su aplicación contribuyan al rendimiento y optimización de los factores que intervienen en su desarrollo, dicho proceso resulta ser parte importante en la toma de decisiones.

3. Modelo de gestión.

Un modelo de gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

4. Crecimiento, Crecimiento económico y medición del crecimiento

a. Crecimiento.

“Designar un avance favorable dentro de la economía e indica a la capacidad que posee un país o una persona de crear riquezas con el propósito de tener un bienestar en un periodo estimado. Este tipo de crecimiento viene dado por la acción de producir bienes y servicios que te generen una retribución monetaria.”²⁴

De acuerdo a lo anterior el crecimiento es aquella capacidad que tiene una persona, organización o empresa de transformar los recursos disponibles y proyectarse a futuro con los objetivos presentes, sobresalir en el medio, económico, social o cultural.

b. Crecimiento económico.

“El crecimiento económico es entendido como la evolución positiva de los estándares de vida de un territorio, habitualmente países, medidos en términos de la capacidad productiva de su economía y de su renta dentro de un periodo de tiempo concreto.

²⁴ Crecimiento Qué es y Definición (2019). Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/crecimiento/> [Consultado en línea 4 de abril 2019].

La definición más estricta de crecimiento económico es la que indica que se produce un aumento en términos de renta o de los bienes y servicios que la economía de un territorio produce en un tiempo determinado generalmente medido en años”²⁵

c. Tipos de Crecimiento

- i. **Crecimiento interno:** El crecimiento interno representa una forma de crecimiento empresarial a través del cual la empresa crece individualmente a partir del uso de sus recursos y capacidades internas.

Las opciones estratégicas del crecimiento interno son: la especialización o consolidación de mercados, la expansión de productos o de mercados (desarrollo de productos y desarrollo de mercados) y la diversificación de productos y mercados.

- ii. **Crecimiento externo:** El crecimiento externo representa una forma de crecimiento empresarial a través del cual la empresa crece mediante el uso de los recursos y capacidades de otras empresas. Consiste en establecer lazos de conexión con otras empresas, bien a través de acuerdos de cooperación, bien mediante fusiones y adquisiciones. En todos estos casos, la empresa aprovecha los recursos y capacidades de otras empresas.
- iii. **“Crecimiento Híbrido:** Es aquel que se lleva a cabo mediante la cooperación entre empresas. La cooperación empresarial consiste en un acuerdo entre dos o más empresas independientes que deciden unir parte de sus recursos o capacidades con objeto de lograr un determinado objetivo.

Tipos de cooperación:

- i. **Cooperación estructurada:** La colaboración implica la participación de capital mediante la adquisición de acciones de una empresa por parte de los socios participantes

²⁵ Crecimiento económico - Definición, qué es y concepto | Economipedia. (2019). Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-economico.html> [En línea. Consultado 25 de abril 2019]

- ii. Cooperación no estructurada: Consiste en un acuerdo meramente contractual en el que se realiza un contrato entre los socios sin afectar a su estructura accionarial”.²⁶

d. Medición del crecimiento económico.

Generalmente el crecimiento económico está relacionado al desarrollo económico por tener una relación directamente proporcional que se mide a través del PIB producto interno bruto, indicador que determina la capacidad productiva de un país, la cual utiliza las tasas de crecimiento como referencia del aumento y disminución del mismo comparando año con año.

Así mismo genera predicciones sectoriales de aumento o disminución de los factores productivos. Esta variable se divide en PIB REAL, PIB NOMINAL y PIB PER CÁPITA.

PIB REAL: Define los valores monetarios que de todos los bienes y servicios producidos en una economía a precios constantes.

PIB NOMINAL: Valor monetarios de todos los bienes y servicios producidos en una economía medidos a precios corrientes.

PIB PER CÁPITA: Valor en términos de poder adquisitivos que tiene la población de un país y se calcula dividiendo el PIB entre el total de la población, indica la distribución de la producción y la riqueza que poseen sus habitantes.

5. Sostenibilidad

La sostenibilidad se define como *“aquella que atiende las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender a sus necesidades y aspiraciones.”*²⁷

²⁶ Crecimiento Híbrido (2019). Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edic.>[Consultado en línea 12 de Junio 2019]

²⁷ Sostenibilidad (2019). Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland; Informe Brundland de la ONU (1987) [En línea consultado 10 abril 2019]

a. Tipos de Sostenibilidad

i. Sostenibilidad Económica

Se refiere a la capacidad de generar riqueza en forma de cantidades adecuadas, equitativas en distintos ámbitos sociales que sea una población capaz y solvente de sus problemas económicos, tanto como fortalecer la producción y consumo en sectores de producción monetaria. En pocas palabras es un equilibrio entre el ser humano y la naturaleza para satisfacer las necesidades y no sacrificar generaciones futuras.

ii. Sostenibilidad Ambiental

Se refiere a la capacidad de poder mantener los aspectos biológicos en su productividad y diversidad a lo largo del tiempo y, de esta manera, ocuparse por la preservación de los recursos naturales fomentando una responsabilidad consciente sobre lo ecológico y, al mismo tiempo, crecer en el desarrollo humano cuidando el ambiente donde vive.

iii. Sostenibilidad Política

Se refiere a redistribuir el poder político y económico, que existan reglas congruentes en el país, un gobierno seguro y establecer un marco jurídico que garantice el respeto a las personas y el ambiente, fomentando relaciones solidarias entre comunidades y regiones para mejorar su calidad de vida y reducir la dependencia de las comunidades generando estructuras democráticas.

iv. Sostenibilidad Social

Se refiere a adoptar los valores que generen comportamientos como; el valor de la naturaleza, mantener niveles armónicos y satisfactorios de educación, capacitación y concienciación ofreciendo apoyo a la población de un país para superarse, mantener un buen nivel de vida, y promoviendo que se involucren estas mismas personas para crear algo nuevo en la sociedad de la que forman parte.

6. Auto sostenibilidad

La palabra como tal no tiene una definición establecida, pero se aportará una idea a partir de sus definiciones por separado.

Auto: Según el diccionario de la Real Academia Española significa “propio” o “por uno mismo”.

Sostenible: Según el diccionario de la Real Academia Española significa que se puede sostener.

De acuerdo a lo anterior se puede definir auto sostenible como: “La capacidad que posee algo (organizaciones, empresas, entre otros) de generar sus propios medios de subsistencia a través del tiempo, sin comprometer su visión futura que incluya recursos económicos, recursos naturales o materiales”.

Elementos para auto sostenibilidad.

- a) **Identidad:** Contempla elementos claves de la organización como la Visión, Misión y Valores.
- b) **Capacidad de renovación:** Referente a la habilidad de aprender constantemente y el fomento de una cultura de cambios.
- c) **Capacidad Gerencial:** La cual se refiere a la capacidad de las organizaciones de contar con sistemas de planificación estratégica, evaluación, monitoreo y control de todas sus operaciones.
- d) **Impacto:** Se muestra al momento de la generación de valor social, cumplimiento con la misión establecida.
- e) **Gobernabilidad Interna:** Involucra la toma de decisiones de todos los actores y está enfocada en la población meta.

f) Sostenibilidad Financiera: La capacidad de la organización de operar con recursos propios y así mismo generarlos que generalmente se conoce como salud y estabilidad financiera.

g) Pensamiento estratégico: Análisis del entorno y autoevaluación.

h) Capacidad de relación con su entorno: Facilidad de conocer el entorno y análisis de los actores externos e internos para mantener una perspectiva real de los escenarios vigentes.

i) Capacidad de inventiva: Incluye la creatividad, innovación de procesos y riesgos dispuestos a tomar.

j) Destrezas negociadoras y de abogacía: Comprende la capacidad para mantener los ideales y defender la misión establecida.

7. Elementos de la Administración y Gestión

La gestión incorpora una serie de elementos que influyen en los resultados que se pueden obtener de esta, sin importar el área de trabajo en que se ejecute. La gestión al ser sinónimo de administración comparte los elementos necesarios los cuales permitirán el logro de los objetivos.

A continuación, se enlistan sus principales elementos:

Tabla 1.3. *Principales elementos de Administración y Gestión.*

Elemento	Sub-elemento
Planeación: Etapa preliminar, que toda organización requiere para el logro de sus objetivos. Es un proceso continuo y sujeto a cambios.	Visión
	Misión
	Objetivos
	Estrategias
	Políticas
	Programas
	Presupuestos

<p>Organización: Es un elemento que pretende establecer una estructura basada en el papel del individuo y sus funciones o tareas a desempeñar dentro de una organización.</p>	<p>Metas Programas Recursos Entorno laboral Liderazgo</p>
<p>Dirección: Tiene como finalidad principal coordinar a los individuos de las organizaciones a fin que cumplan las funciones establecidas y ajustarlas a los cambios que se consideren viables para la organización</p>	<p>Ejecución de planes Motivación Guía o conducción de esfuerzos Comunicación Supervisión Alcance de metas</p>
<p>Control: Etapa final de la gestión que se fundamenta en la evaluación de la ejecución de los planes implementados y la aplicación con la finalidad de detectar desviaciones y aplicar correcciones.</p>	<p>Relacionar los ejecutado con lo planeado Medición Detección de desviaciones Medidas correctivas.</p>

Fuente: Equipo Investigador.

D. ÁREA OPERATIVA

1. Área de Producción.

a. Producción

“Consiste en una secuencia de operaciones que transforman los materiales haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener. También se entiende por producción la adición de valor a un bien o servicio, por efectos de una transformación.

Producir es extraer, modificar los bienes con el objeto de volverlos aptos para satisfacer las necesidades.”²⁸

Tomando en cuenta la definición anterior, se puede decir que la producción es la combinación de insumos con el fin de transformarlos en un producto que satisfaga necesidades que se tengan.

b. Áreas Productivas.

Las áreas productivas son por lo general espacios muy amplios, dentro de los cuales se realizan una gama de actividades relacionadas con la creación o el tratamiento de productos finales.

c. Sistema de Producción.

*“Un sistema de producción toma insumos materias primas, personal, máquinas, edificios, tecnología, efectivo información y otros recursos y lo convierte en productos bienes y servicios. Este proceso de conversión es lo que se conoce como producción y es la actividad predominante de un sistema de producción.”*²⁹

En este sentido se puede decir que un sistema de producción es el que tiene a su base una serie de elementos organizados y relacionados entre sí que interactúan y van desde la maquinaria, personas y materiales los cuales combinados pueden generar un producto o servicio terminados y disponibles para el consumo.

2. Productores

*“Los términos productor o productora se refieren a la persona que realiza una producción, en cualquiera de los significados de este término”*³⁰.

²⁸ Caba Villalobos, N., Chamorro Altahona, O., & Fontalvo Herrera, T. (2019). Gestión de la Producción y Operaciones página 3. Recuperado de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf

²⁹ Gaither, N., & Frazier, G. (2000). Administración de producción y operaciones (8th ed, página 5). México: International Thomson.

³⁰ Productor (2019). Recuperado de <https://www.ecured.cu/Productor>. [Consultado 23 de abril de 2019]

Un productor es la persona que se encarga de generar. En este caso en particular, es la personal que se encarga de generar productos mediante el trabajo de la tierra (siembra y cosecha).

a. Productividad y eficiencia

i. Productividad

“La productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.”³¹

Se entiende por productividad a la cantidad de productos que se obtienen, mediante un sistema de producción y los recursos que se utilizan para la obtención de la misma.

ii. Eficiencia

“Se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.”³²

La eficiencia puede medirse *“por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados”³³*

La eficiencia es utilizar de manera correcta los recursos que se tienen disponibles para el cumplimiento de objetivos propuestos.

b. Procesos productivos

Se entiende por proceso productivo a la serie de operaciones que se realizan y que son necesarias para concretar la producción de un bien o un servicio.

³¹ Definición de productividad Definición de. (2008). Recuperado de <https://definicion.de/productividad/> [Consultado 23 de abril de 2019]

³² "Eficiencia". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/eficiencia/> Consultado: [25 de abril de 2019]

³³ Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos (5th ed., p. 32). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Tipos de procesos productivos.

- i. **“Producción por proyectos:** *Supone la fabricación de un producto exclusivo e individualizado, lo cual conlleva que cada proyecto empresarial precisará de un proceso productivo específico para él. Se trata de un proceso largo, abstracto y de gran coste.*
- ii. **Producción por lotes:** *Se caracteriza por fabricar un volumen pequeño de una gran variedad de productos, los cuales son bastante uniformes entre sí y hay una relación bastante estrecha y ligada entre las distintas tareas a realizar.*
- iii. **Producción artesanal:** *Esta producción es similar a la producción por lotes, puesto que también se fabrican gran variedad de productos, pero con la diferencia de que aquí el tamaño del lote es menor.*
- iv. **Producción en masa:** *Un modelo de proceso productivo altamente mecanizado y automatizado, empleando máquinas muy especializadas que precisan del trabajo de una cantidad elevada de trabajadores. Se fabrica gran cantidad de productos uniformes y similares entre sí, y con un coste relativamente bajo.*
- v. **Producción continua:** *Este tipo de proceso de producción es similar a la producción en masa; sin embargo, se produce un mayor volumen de productos y hay una relación bastante estrecha entre las diferentes etapas del proceso de transformación de los productos”³⁴.*

c. Punto de equilibrio productivo

“El punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida.”³⁵

Para comprender mejor qué es el punto de equilibrio, se debe tener en cuenta poder identificar los costos y gastos que intervienen en el proceso productivo.

³⁴ Tipos de procesos productivos | Clasificación de los procesos productivos. (2019). Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-procesos-productivos.html> [Consultado en línea 14 de Junio 2019]

³⁵ Ramírez Padilla, D. (2008). Contabilidad administrativa (8th ed., p. 161). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Es importante mencionar que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto tiene relación con las ventas. Así como hay costos y gastos operativos fijos, también hay costos y gastos operativos variables.

Los costos operativos de naturaleza fija son aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación.

Los gastos operacionales fijos por su parte, son aquellos que se requieren para poder vender los productos o servicios al consumidor final y que tienen una relación indirecta con la producción del bien o servicio que se ofrece; estos gastos aparecerán haya o no ventas.

Los costos variables al igual que los costos fijos, también están incorporados en el producto final. Este tipo de costos dependen del volumen de producción. Por su parte, los gastos variables dependen únicamente de la comercialización y venta.

En conclusión, *“El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales.”*³⁶

d. Abastecimiento

*“A nivel económico, el abastecimiento aparece vinculado a la logística y a la cadena de suministro. Esta cadena debe prever la demanda de los consumidores y asegurar la entrega de los productos a los distribuidores, para evitar el agotamiento de unidades a la venta.”*³⁷

Se entiende por abastecimiento disponer de los insumos en la forma y en el momento en que se requieren, es decir, tener los insumos o los productos suficientes en el momento en que serán utilizados o vendidos, respectivamente. En el caso de los productores en

³⁶ Váquiro C., J. (2006). Punto de Equilibrio. Recuperado de <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm> [Consultado en línea 26 de Abril 2019].

³⁷ Pérez Porto, J., & Gardey., A. (2009). Definición de abastecimiento. Recuperado de <https://definicion.de/abastecimiento/> [Consultado en línea 26 de Abril 2019].

este estudio en particular, cada productor o asociado debe tener su producción lista en el momento en que se necesite.

3. Calidad y Control de calidad

a. Calidad

“Para W. Edwards Deming Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”³⁸.

b. Control de calidad

Según la ISO 9000, el control de calidad es parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

“El control de calidad es el conjunto de los mecanismos, acciones y herramientas realizadas para detectar la presencia de errores.”³⁹

De acuerdo a las definiciones anteriores se entiende por control de calidad, asegurar que los productos cumplan con los requisitos de calidad, evitando la presencia de cualquier error. De esta manera se satisfacen las necesidades de manera eficiente.

4. Administración de distribución y logística externa

a. Distribución.

“La distribución es la parte de la administración que se encarga de movilizar la cantidad de recursos necesarios (tanto para producción como para venta) de insumos

³⁸ Rosey, J. (2013). Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/> [Consultado en línea 26 de Abril 2019]

³⁹ García Padilla, Víctor Manuel (2015). Análisis financiero. Un enfoque integral (Primera edición edición). Grupo editorial Patria. p. 51.

*productivos o bienes (tangibles o intangibles) con el fin de cubrir las necesidades de logística de las empresas en los tiempos y lugares precisos.*⁴⁰

La distribución está relacionada con el procesamiento de pedidos, el control de los inventarios, el transporte, el manejo de los materiales y el almacenamiento. Las actividades de la distribución deben de coordinarse para que de esta manera se pueda aumentar la competitividad y la capacidad de respuesta. Así, garantizará que los pedidos se entregarán en la hora, fecha y lugares indicados; los productos no tendrán fallas, etc.

Es necesario que exista un equilibrio entre el stock de las mercancías, la producción de productos y el transporte, esto con el fin de evitar la escasez o acumulación de productos.

b. Logística.

*“Con este término se hace referencia a la función que se ocupa de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y eficaz de servicios, información y bienes entre el punto de origen y el de consumo, asegurando que, tanto la función de transporte como la de almacenamiento contribuyan a cumplir con los requisitos del cliente.”*⁴¹

Este concepto está estrechamente relacionado con la distribución, se encarga de los medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa. Este cubre la planificación de las actividades de diferentes departamentos, tales como: compras, producción, transporte, almacenamiento y la distribución.

c. Tiempo de espera de producción.

Es el tiempo necesario para realizar una o varias operaciones. El tiempo de producción está compuesto por:

- i. Tiempo de espera
- ii. Tiempo de preparación

⁴⁰ Jáuregui, A. (2001). Administración de la distribución física de productos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-distribucion-fisica-productos/>[Consultado en línea 26 de Abril 2019]

⁴¹ Investigación, B., suministro, Q., investigación, B., & suministro, Q. (2019). Qué es logística y por qué se confunde con gestión de cadena de suministro. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/que-es-logistica-y-por-que-se-confunde-con-gestion-de-cadena-de-suministro>

- iii. Tiempo de operación
- iv. Tiempo de transferencia

5. Comercialización

a. Conceptualización de Mercadotecnia

“El marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción”⁴².

El término mercadeo, mercadotecnia o marketing (en inglés) *“es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios, mientras que para la Asociación Americana de Marketing (AMA, por sus siglas en inglés), el marketing se considera como "actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”⁴³.*

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que mercadotecnia es el proceso mediante el cual las empresas logran crear valor para los clientes actuales y nuevos, estableciendo relaciones estrechas con ellos y de esa forma recibir valor de parte de sus clientes.

⁴² Kotler, P., Armstrong, G., & Pineda Ayala, L. (2007). Marketing (11th ed., pp. 3-4). México: Pearson Educación.

⁴³ Mercadotecnia. (2019). Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia> [Consultado en línea 07 junio 2019]

“A continuación se muestra el modelo básico del proceso de marketing”⁴⁴

Figura 1.7. Modelo básico del proceso de marketing.



b. Mezcla de Mercadotecnia

“La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción”⁴⁵.

La mezcla de mercadotecnia *“se refiere al conjunto de herramientas y variables que son utilizadas por el director de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la organización. Estos objetivos deben estar alineados a una adecuada planificación estratégica que contemple la definición de visión, misión y valores en los cuales se consideren los objetivos que queremos alcanzar en cuanto al marketing”⁴⁶.*

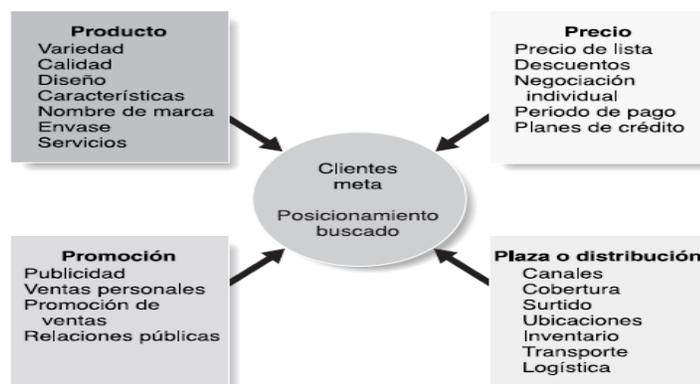
A continuación, se presentan las cuatro P de la mezcla de marketing:

⁴⁴ Kotler, P., Armstrong, G., & Pineda Ayala, L. (2007). Marketing (11th ed., pp. 47). México: Pearson Educación.

⁴⁵ Ibíd. Página 53.

⁴⁶ Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia. (2012). Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2012/01/21/59/> [Consultado en línea 07 junio 2019]

Figura 1.8. Las Cuatro P de la mezcla de marketing⁴⁷.



Partiendo de las definiciones anteriores, se puede decir que la mezcla de marketing o mezcla de mercadotecnia, es una combinación de herramientas utilizadas para cumplir con los objetivos de una compañía, a través de la influencia en la demanda de los productos que esta ofrece.

c. Mezcla promocional

“La mezcla total de comunicaciones de marketing de una compañía, también llamada mezcla promocional, consiste en la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing”⁴⁸.

“La mezcla promocional, también conocida como mezcla de promoción, mezcla de comunicación, mix de promoción, o mix de comunicación, hace referencia al conjunto de elementos o herramientas que permiten la promoción de una empresa o producto”⁴⁹.

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede decir que la mezcla promocional consiste en saber persuadir, comunicar e informar al cliente, a través de la publicidad,

⁴⁷ Kotler, P., Armstrong, G., & Pineda Ayala, L. (2007). Marketing (11th ed., pp. 54). México: Pearson Educación.

⁴⁸ Ibid, página 431.

⁴⁹ R., A. (2012). La mezcla promocional | Crece Negocios. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-mezcla-promocional/> [Consultado en línea 07 de junio 2019]

promociones de venta, buenas relaciones con el público en general, ventas personales y conexiones directas con consumidores individuales.

E. ÁREA FINANCIERA

1. Finanzas

Las finanzas son la actividad que consiste en la adquisición, financiamiento y gestión de activos de una empresa hacia la maximización de su valor.

“Desde una perspectiva interdisciplinaria es una rama del conocimiento que consiste en determinar la condición presente de una entidad a partir del análisis cualitativo y cuantitativo del entorno, la entidad corporativa y sus estados financieros, con el objeto de tomar decisiones sobre la adquisición, financiamiento, asignación y gestión óptima de recursos escasos, que impliquen la obtención de flujos de efectivo que aseguren la subsistencia de la entidad y la maximización de su valor en el tiempo”⁵⁰.

2. Elementos financieros

“Son elementos financieros, los activos, los pasivos, el patrimonio, los ingresos, los costos, los gastos, la corrección monetaria y las cuentas de orden”⁵¹.

- a) “**Activos:** Es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener en el futuro beneficios económicos*
- b) **Pasivos:** Es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados al vencimiento de la cual espera desprenderse que incorporan beneficios económicos.*
- c) **Patrimonio:** Es la parte residual de los activos de la entidad una vez deducidos sus pasivos”⁵².*

⁵⁰ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, pág. 6.

⁵¹ Elementos de los estados financieros | Decreto 2649 de 1993. (2019). Recuperado de <https://niif.com.co/decreto-2649-1993/elementos-de-los-estados-financieros> [Consultado en línea 24 Abril 2019]

⁵² Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad IASB. Niff para pymes: situación financiera año 2009 concepto de activo pasivo y patrimonio página 18.

- d) **“Ingresos:** *Son los incrementos en los beneficios producidos a lo largo de periodo sobre el que se informa de forma de entradas o incrementos del valor de los activos o bien como decrementos de las obligaciones.*
- e) **Gasto:** *Son los decrementos en los beneficios económicos producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de salidas o disminución del valor de los activos”⁵³.*

Tipo de gastos

- i. **Gastos Fijos:** Son aquellos a los cuales las entidades cualquiera que sea su rubro, deben hacer frente ya que estos son los que ocurren regularmente en las actividades diarias, son necesarios para la sobrevivencia de la entidad y ocurren frecuentemente mes a mes.
 - ii. **Gastos Flexibles:** Como en los gastos fijos son necesarios para la sobrevivencia de la entidad económica, ocurren con frecuencia, pero son controlables ya que se pueden medir, disminuir o aumentar según requiera la actividad a realizar.
 - iii. **Gastos Discrecionales:** La entidad define como gastar según demande la actividad a realizar así mismo puede controlarlo y define hacia qué tipo de gasto redirigir lo incurrido
- f) **Costo:** *“El costo, también llamado coste, es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Este concepto incluye la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en las producción y administrativos, entre otras actividades.”⁵⁴*

Los costos están inmersos dentro de todas las actividades económicas de una entidad pues acumulan lo incurrido en términos económicos para llevar a cabo dicha actividad o función que puede comprender producir o prestar un servicio, es importante destacar que el costo es recuperable en el periodo económico establecido.

⁵³ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, página 20.

⁵⁴ Costo: Concepto, Tipos y Características. (2019). Recuperado de <https://concepto.de/costo/> [Consultado en línea 21 Abril 2019]

Tipos de costos

- i. Costo Industrial: Referido al primer tipo de costos en los cuales se incurren al momento de producir.
- ii. Costos Financieros: Son a los cuales se incurren por financiamiento de las actividades económicas de una entidad.
- iii. Costos de Explotación: Son a los que se incurren al momento de llevar a cabo las actividades de administración y ventas en la entidad.
- iv. Costo Directos: Referente al que se incurre cuando se emplea mano de obra directa o materiales en las actividades económicas de una entidad.

3. Diagnóstico financiero

“Es la actividad que consiste en establecer la condición actual en que se encuentra a partir del análisis del grado de identificación que los grupos de interés tienen con la entidad, sus fortalezas y amenazas, su liquidez y solvencia, capacidad de endeudamiento, eficiencia en la gestión, rentabilidad y valor de mercado; que sirven como plataforma para la toma de decisiones financieras”⁵⁵.

El diagnóstico financiero forma parte de las herramientas financieras y técnicas más útiles al momento de general un juicio de una organización dado que mide la eficiencia de los recursos y estados financieros, relacionando las razones financieras que permiten generar estados comparativos en diferentes periodos.

4. Análisis cualitativo

a. Definición

El análisis cualitativo consiste en un estudio general de todos los factores que conforman una organización o entidad que no pueden ser medidos pero que son de gran importancia para la toma de decisiones y el funcionamiento de dicha organización, tales como; fecha de constitución, objeto social, Integrantes o socios, administración, líneas de producción,

⁵⁵ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, página 50.

procesos, materiales, mano de obra, infraestructura, filosofía, historia, ubicación, entre otros.

“El análisis cualitativo también es definido como todas aquellas características que definen la entidad, la personalidad, alma y espíritu de la organización, sus colores, señalética, filosofía, principios, valores y sus creencias y cualquier otro aspecto a fin que defina su personalidad”⁵⁶.

Todos estos aspectos ayudan a la organización en el crecimiento económico y su desarrollo corporativo, dentro de dichos aspectos se tiene la identidad corporativa; *“es la personalidad de la entidad conformada por la conjunción de sus historias, su ética y su filosofía de trabajo, y también por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la gerencia”*.

Análisis de auditoría interna; *“Es la parte del análisis FODA que depende de la entidad; es decir la determinación de fortalezas o debilidades; al efectuar este análisis se verifican las capacidades de administración, de competencia, de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, y los costos en la cadena de valor para establecer las fortalezas y debilidades de la entidad”⁵⁷.*

La capacidad administrativa de la organización se juzga por su nivel de planeación, su estructura organizativa, la coordinación de las operaciones, los recursos de capital, humanos, tecnológicos, tangibles e intangibles con los que cuenta y los niveles de control que se tienen sobre ellos. La capacidad competitiva se ve reflejada en el grado de satisfacción del cliente, los bienes y servicios ofrecidos, la naturaleza del mismo, los niveles de participación en el mercado y el nivel de investigación y desarrollo de nuevos bienes y servicios, en tanto la capacidad humana se ve medida por el nivel de capacitación de los recursos humanos sus habilidades, capacidad de adaptación y su grado de asimilación y aprendizaje y la capacidad financiera está regida por el nivel de

⁵⁶ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables página 52.

⁵⁷ Ibid, página 63.

autofinanciamiento, financiamiento externo largo y corto plazo así como su capacidad tecnológica la cual permitirá su eficiencia y futuro desarrollo en el mercado.

Fortalezas: Son todos aquellos aspectos y elementos positivos con los que cuenta la organización y que la diferencian de los competidores y permiten aprovechar los recursos, financieros, humanos, tecnológicos de manera más eficientes.

Oportunidades: Son las que las ventajas que la organización posee sobre las demás que le permite sobre la competencia creadas en el entorno y que pueden ser aprovechadas.

Debilidades: Es toda aquella problemática existente en la organización tanto interna como externa que puede ser identificada y eliminada para no generar pérdida de valor en la misma.

Amenazas: Son todas las situaciones históricas y coyunturales externas al programa que pueden derivar en generar una afectación directa sobre este a la cual es sugerido aplicar estrategias que la contrapongan a su objetivo inicial.

b. El análisis de la cadena de valor.

Es una herramienta para el análisis interno de cada unidad estratégica de una entidad. La cadena de valor es un sistema integrado por la secuencia de actividades interdependientes que de manera particular realiza una entidad vinculadas directa e indirectamente por la producción, venta de bienes y servicios que comprende desde el proveedor hasta el cliente, cuyo objeto es generar y mantener una ventaja competitiva, mediante la coordinación adecuada de las actividades primarias y secundarias a través de la optimización de los costos relacionados con las actividades a fin de generar el máximo margen posible de beneficios.

La cadena de valor suele dividirse en actividades primarias y de apoyo que ayudan al desarrollo de las operaciones de la entidad.

Actividades Primarias

- i. “Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- ii. Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- iii. Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- iv. Marketing y Ventas: actividades con las que se publicita el producto para darlo a conocer.
- v. Servicio: de post-venta o mantenimiento, las actividades de las que se encarga están destinadas a mantener, realzar el valor del producto y aplicar garantías.

Actividades de apoyo

Son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos, por ejemplo. Se distinguen las siguientes:

- i. Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- ii. Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- iii. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- iv. Compras: Suministros, abastecimiento, selección de proveedores.”⁵⁸.

c. Análisis de auditoría externa.

Sirve para estudiar y verificar los aspectos ajenos a las entidades cuales generalmente son parte de aspectos económicos, políticos legales, socio cultural, medio ambientales y tecnológicos.

⁵⁸ Cadena de valor. Definición, qué es y concepto Economipedia. (2019). Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html> [En línea. Consultado 7 de mayo de 2009]

Económico. Estudia las variables económicas que afectan la entidad en el que hacer ahora sobre dichas variables.

Político legal: Está determinado por el análisis de aspectos como las normas y reglas establecidas con relación directa a las actividades habituales de una entidad, los cambios de poder, legislaciones vigentes en un territorio, estabilidad política y presión de grupos entre otras, que determinan el efecto sobre la misma.

Socio Cultural: Se basa sobre el análisis del crecimiento demográfico, valores, creencias, principios y mitos que influyen sobre la demanda de bienes y servicios de las poblaciones.

Medio ambiental: Este análisis engloba todos aquellos recursos que son utilizados por las entidades para llevar a cabo sus operaciones ya sea de extracción o explotación de recursos naturales según esté denominado el giro a actividad por la que existe la entidad y el cómo paliar estos daños a través de la responsabilidad social y las prácticas ecológicas.

Tecnológico. El análisis se basa en el desarrollo de nuevas tecnologías, sistemas de procesos, en innovaciones de conocimiento y su organización, nuevos productos, calidad incorporada de insumos y nuevos productos.

5. Análisis Cuantitativo

a. Definición.

“Conocido como análisis e interpretación de Estados Financieros, es la evaluación del desempeño histórico de una entidad, medido a través de métodos, herramientas y técnicas matemáticas y estadísticas, que interrelacionan cada uno de los elementos que componen los estados financieros, con el objeto de ayudar a sus usuarios a poner las mejores alternativas de decisión de cara al futuro”⁵⁹.

⁵⁹ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, pág. 89.

b. Análisis de Estados Financieros.

“El análisis e interpretación de Estados Financieros es la aplicación de métodos, herramientas o técnicas, horizontales o verticales, en el estudio de estados financieros con el objeto de establecer el desempeño histórico de una entidad; es decir la liquidez, la solvencia, la capacidad de endeudamiento, la eficiencia operativa y la capacidad de generar renta y valor”⁶⁰.

Las herramientas aplicadas en este tipo de análisis permiten generar juicios de valor de la entidad, que involucra principalmente la cuantificación de sus rendimientos medidos en valores absolutos o monetarios, valores relativos o porcentajes de crecimiento o decrecimiento, razones financieras y proporciones, tendencias gráficas y otros indicadores cuyo principal objetivo es proporcionar la información necesaria para tomar la mejor decisión de cara al actuar actual y futuro de la entidad.

Además, suelen ser utilizados métodos de interpretación como:

- i. Método de variaciones
- ii. Método de año base (de tendencias)
- iii. Método de base común (de porcentajes integrales)
- iv. Método combinado
- v. Método de razones financieras

Hay dos formas o enfoques que permiten analizar e interpretar los estados financieros de una entidad de los cuales se mencionan: el análisis e interpretación vertical y horizontal.

c. Análisis Financiero Vertical.

Este tipo de análisis se utiliza para comparar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultado de forma vertical, generalmente estos estados financieros suelen ser de ejercicios consecutivos lo cual permite identificar los aumentos y disminuciones de las cuentas en dicho periodo, también permiten medir lo alcanzado

⁶⁰ Análisis Financiero. Francisco Otoniel Guerrero Guardado y Otros. Tesis Modelo de Gestión de Las Áreas Operativa y Financiera para el Crecimiento y Autosostenibilidad de La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "La Nuez de Oro De R.L.", del Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután. Universidad de El Salvador. El Salvador C.A

en un año específico por la entidad en comparación con otras entidades hay dos procedimientos para realizarlo.

Procedimiento de porcentajes integrales este consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.

Procedimiento de razones simples este procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una entidad.

d. Método de Razones financieras.

“Expresa la relación porcentual de dos o más cuentas de los estados financieros para determinar la liquidez y solvencia, el endeudamiento, la eficiencia, la rentabilidad y el valor de mercado.”⁶¹.

Es uno de los métodos, herramientas y técnicas, utilizados para efectuar un diagnóstico financiero acertado, dado que mide en alto grado la eficacia y el comportamiento de una entidad. Las razones financieras más utilizadas para llevar a cabo esta interpretación son:

⁶¹ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, página. 102.

Tabla 1.4

Razones Financieras más utilizadas

Razones de Liquidez y Solvencia: Miden la capacidad de la entidad para atender sus obligaciones a corto plazo; es decir la disponibilidad inmediata de recursos de alta realización o fácilmente convertibles a efectivo que posee una entidad si tuviese que pagar sus obligaciones al corto plazo a la fecha de la emisión de sus estados financieros.		
ANÁLISIS DE RIESGO E ILIQUIDEZ		
Razones	Fórmula	Interpretación
Solvencia: Mide la capacidad de una entidad para atender sus obligaciones a corto plazo.	AC/PC	Si RS es menor a 1.5 implica riesgo de solvencia. Si RS es mayor a 2.0 implica pérdida de rentabilidad. Si RS se encuentra entre 1.5 y 2.0 indica solvencia ideal.
Liquidez: Mide capacidad que tiene la empresa para solventar las deudas a corto plazo con los recursos propios disponibles sin considerar inventarios igualmente a corto plazo.	AL-INV/PC	Si RL es menor a 1.0 implica riesgo de liquidez Si RL es mayor a 1.0 implica pérdida de rentabilidad. Si RL es igual a 1.0 implica liquidez ideal
Liquidez Inmediata: Indica la capacidad que una entidad tiene si tuviese que pagar hoy sus obligaciones corrientes.	Efectivo y Equivalentes /PC	Si LI es menor a 3.0 indica riesgo de liquidez. Si LI es mayor a 3.0 indica pérdida de rentabilidad. Si LI es igual a 3.0 indica liquidez Ideal
Cobertura de egresos monetarios: Representa los días que una entidad podría sobrevivir si no tuviese ingresos algunos de sus actividades.	Activos Líquidos/CV +GOM/365	RCEM debe indicar mayor número de días
Razones de Inversión o financiamiento: Mide la capacidad y la necesidad de la entidad de solicitar financiamiento según su margen de seguridad el cual es proporcionado a sus acreedores.		
ANÁLISIS DE NECESIDADES DE INVERSIÓN O FINANCIAMIENTO.		
Razones	Fórmula	Interpretación
Capital Neto de Trabajo: Indica la diferencia entre activos y pasivos a corto plazo, la cual determina la necesidad de inversión o financiamiento.	AC/PC	Si el AC es mayor que PC existe necesidad de inversión. Si AC es menor que PC existe necesidad de financiamiento
Razones de administración de activos: Mide lo eficiente que la organización provee sus activos, lo toman en cuenta para producir ingresos ahora como en periodos futuros.		
ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE GESTIÓN DE CARTERA.		
Razones	Fórmula	Interpretación
Rotación de Cartera: expresa el número de veces al año en que retornan los créditos concedidos por la entidad a los clientes.	Ventas /Cuentas por Cobrar	Entre mayor sea este coeficiente menor es el tiempo que los consumidores tienen el crédito en su poder y la empresa dispondrá de más recursos para continuar con las operaciones.

Periodo Promedio de cobro: Indica los cobros que deben realizarse específicamente por el área de créditos y cobros de la empresa, y compara los días de recuperación versus sus políticas de crédito y cobro.	Cuentas por Cobrar/Ventas Anuales/365	El resultado indicado debe ser el más bajo posible en cuanto a días de recuperación.
ANÁLISIS DE EFICIENCIA DE GESTIÓN DE PAGOS		
Rotación de cuentas por pagar: Indica el número de veces en un año en que las facturas por la compra de materia prima deben de ser canceladas al proveedor, con recursos líquidos de la entidad.	Compras / Cuentas por Pagar	El resultado deber ser el más bajo posible ya que el plazo de cobro deber ser más alto que el plazo de pago de las obligaciones.
Periodo Promedio de pago: Es el tiempo que transcurre entre la deuda y el pago de la misma, se relaciona al área de control financiero	Cuentas por pagar/ Compras/365	El mayor promedio de pago indica mayor eficiencia, por lo tanto el PPP debe ser el más alto posible.
ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE GESTIÓN DE EFECTIVO		
Ciclo de Operaciones: Indica el tiempo que transcurre entre el aprovisionamiento de materiales y suministros hasta la recuperación de los productos terminados y vendidos	Periodo Promedio de Cobros +Periodo Promedio de Inventarios	Se requiere el más bajo posible, y comprende, Requisiciones de compras, cotizaciones, órdenes de compra, recepción y registro, despacho de MP, Proceso de transformación, terminación de los productos, venta y recuperación de cartera.
Ciclo de Conversión de efectivo: indica los días que transcurren entre el pago a los proveedores y el cobro a los clientes por las ventas al crédito realizadas.	PPI+PPC+PPP	Se debe lograr el más bajo posible, ya que a menor tiempo mayor eficiencia de la entidad.
ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS ACTIVOS DE LA ENTIDAD		
Activo no corriente: Indica la capacidad de los inmuebles, planta y equipo que pertenecen a una entidad de generar ingresos a la misma.	Ventas /Activos no Corrientes o activos Fijos	Es preferible el más alto posible ya que indica un incremento en las ventas lo que genera mayor confianza.
ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS		
Rotación de activos totales: Relaciona las ventas netas con el activo total de la empresa, permitiendo establecer el nivel de empleo de todo el activo en la generación de ingresos a través de las ventas	Ventas Anuales Netas /Activo Total Fijo	Se debe calcular el más alto posible ya que En promedio el activo total rota una vez al año.

Razones de endeudamiento: Mide la intensidad de endeudamiento que se utiliza para generar utilidades y los ingresos que son comprometidos en el transcurso del tiempo, así mismo mide el porcentaje de los fondos proporcionados por los acreedores.

ANÁLISIS DEL FINANCIAMIENTO PROPIO VERSUS AJENO

Razones	Fórmula	Interpretación
Deuda: Indica proporción en la cual participan terceros sobre el valor de la empresa y sirve para identificar el riesgo asumido por dichos terceros el riesgo de los propietarios de dicha entidad, la conveniencia o la inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.	PASIVO/ ACTIVO	Determina por cada unidad monetaria que se invierte en activos, cuánto está financiado por terceros. RD menor a 0.4 implica exceso de capital propio RD mayor que 0.6 implica pérdida de independencia ante terceros RD menor a 0.4 y menor a 0.6 es ideal para la entidad.

Razón de Rentabilidad: Miden la eficiencia de la administración de la entidad para controlar los costos, gastos en que deben incurrir para generar adecuados niveles de utilidad y optimizar los márgenes de ganancia.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES

Razones	Fórmula	Interpretación
Rendimiento de activos totales: Indica utilidad por cada dólar invertido en activos totales, sirviendo como medida para la aceptación o rechazo de una oportunidad de inversión.	Utilidad Neta/ Activos	La rentabilidad de la entidad en función de su inversión Se debe procurar el ROA más alto posible.
Rendimiento sobre Capital: Tasa de rendimiento que se obtiene respecto a la inversión representada en el patrimonio. Inversiones que son realizadas por los inversionistas.	Utilidad Neta/ Patrimonio	Debe procurarse la tasa más alta del ROE ya que mostrara que tan rentable es la inversión realizada y si es viable hacer más inversiones en el futuro.

ANÁLISIS DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD.

Razones	Fórmula	Interpretación
Margen de utilidad bruta sobre ventas: Eficiencia de cada dólar vendido para hacerle frente a los gastos de operación, reserva legal, impuesto sobre la renta y dividendos para los accionistas.	Utilidad Bruta/ Ventas	Cuanto mayor es el margen obtenido implica que los costos son menores lo que supone eficiencia en la gestión de compras y la gestión de producción.
Margen de utilidad operacional: Mide la eficiencia operativa de la entidad en la administración de los costos y gastos operativos expresando la utilidad antes de intereses e impuestos que se obtiene por cada dólar.	UAI/ VENTAS	El margen de operación debe ser el más alto posible ya que implica que los costos y gastos operativos son menores lo que supone eficiencia en la gestión de compras y producción.

Margen de utilidad neta sobre ventas: Mide la eficiencia operativa de la entidad en la administración de los egresos expresando la utilidad neta que se tiene por cada dólar en ventas.	Utilidad Neta /Ventas	Se debe procurar el mayor posible ya que esto implica que los costos son menores lo que denota la eficiencia de la gestión de compras y producción.
ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS SOBRE LAS VENTAS		
Razones	Fórmula	Interpretación
Participación de los costos sobre las ventas: Responde a la interrogante ¿Qué porcentaje de ingresos representan los costos?	Costo de ventas /Ventas	Se debe procurar el menor posible ya que esto indica la eficiencia de la administración.
Participación de los gastos de operación sobre las ventas: Este indicador sirve para responder a la pregunta ¿Qué porcentaje de ingresos representan los gastos?	Gastos de Operación /Ventas	Se debe procurar el menor posible ya que esto indica la eficiencia en la administración de las actividades operativas.
Participación de los egresos operativos sobre ventas: Indicador que responde a la interrogante ¿Qué de los ingresos representan los costos + gastos de operación?	Costos de venta + Gastos de Operación / Ventas	Se debe calcular el menor posible ya que el porcentaje de participación proporciona un escenario de eficiencia de la administración.

Fuente: Equipo Investigador

6. Gestión Financiera

Para definir gestión financiera es importante considerar como precedentes ciertas definiciones, por ejemplo, Marcial Córdoba Padilla en su libro Gestión Financiera propone lo siguiente: *“Se entiende por finanzas a todas aquellas actividades relacionadas con el intercambio y manejo de capital. Las finanzas provienen del latín (fínis,) que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros, es decir con la transferencia de dinero se acaba la transacción*

Por lo tanto, la gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar

*las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control*⁶²

La gestión financiera es un proceso que involucra la obtención de fondos y recursos financieros, los cuales deben manejarse correctamente para destinarlos o aplicarlos adecuadamente a los sectores productivos, dando paso así a la administración del capital de trabajo y las inversiones de lo cual se administra resultados para presentar e interpretar la información financiera que permite la toma de decisiones adecuadas con el fin de maximizar utilidades y capital contable a largo plazo.

7. Gestión Financiera a corto plazo

La gestión financiera a corto plazo suele llevarse a cabo en un período de un año, involucra un proceso de planeación financiera, en dicho proceso se puede decidir que riesgos tomar y cuáles resultan innecesarios o no merecen la pena asumir. Consiste en ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, es importante controlar acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

También implica la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr alcanzar las proyecciones.

*“Gestión financiera a corto plazo es la administración del capital de trabajo (activos y pasivos corrientes), elaborar el presupuesto operativo y los estados financieros proforma para el próximo año”*⁶³

a. Administración de Capital de Trabajo

“Administración del capital de trabajo es la actividad que consiste en decidir la adquisición del nivel óptimo de inversiones líquidas que una entidad requiere para

⁶²Gestión Financiera 2019 Recuperado en: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici> [Consultado en línea 12 mayo 2019].

⁶³ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, página. 182.

operar (activos corrientes: efectivo, deudores comerciales e inventarios), su gestión y su financiamiento (pasivos corrientes)''⁶⁴

El capital de trabajo son todos los recursos involucrados en la operación y funcionamiento, es aquello que comúnmente se conoce como activo corriente, es decir, efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios.

Cualquier empresa para operar requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, alquileres, mano de obra, etc. Deben estar disponibles a corto plazo para hacer frente a sus obligaciones.

El capital de trabajo es un elemento que permite conocer el balance empresarial, entre las obligaciones que la misma posee y sus activos.

Para la administración de cualquier empresa grande o pequeña, es necesario tomar decisiones que le permitan optimizar y elevar su productividad, por lo que conocer la capacidad financiera real es una tarea de mucha responsabilidad a fin de realizar las operaciones rutinarias de forma equilibrada. En este sentido al gestionar eficientemente le permite a la empresa tener ventaja con respecto a otras de su misma actividad económica.

i. Administración de efectivo

Antes de definir la Administración de efectivo como tal, cabe mencionar definiciones previas a esta, tales como efectivo.

Efectivo: *“EL efectivo es un elemento de balance y forma parte del activo circulante. Es el elemento más líquido que posee la empresa, es decir, es el dinero. La empresa utiliza este efectivo para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.*

El efectivo está formado por:

1. Dinero en curso legal

⁶⁴ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, página 183.

2. *Cuentas corrientes o de ahorro (siendo el titular la empresa)*
3. *Cheques*

Para reflejar todos los movimientos de efectivo que entra y sale de la empresa se utilizan las cuentas de caja”⁶⁵

Por tanto, la administración de efectivo consiste en la distribución del dinero para hacer frente a obligaciones financieras.

En otras palabras, *“La administración del efectivo y equivalentes consiste en distribuir el dinero entre efectivo, equivalentes de efectivo, instrumentos financieros de corto plazo e inversiones financieras a largo plazo en títulos valores negociables, en la proporción adecuada que asegure liquidez y rentabilidad.”⁶⁶*

ii. Administración de Deudores.

“La administración de cartera o gestión de cuentas y documentos por cobrar es la actividad que consiste en establecer las políticas de crédito, cobro y sus evaluaciones en concordancia con el perfil de inversión de la entidad.”⁶⁷

La administración de deudores o de cartera de deuda requiere de un proceso de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna, incluye el registro y clasificación de cuentas por antigüedad con plazos fijados según las necesidades de la empresa, por ejemplo que estos sean de 30 o 45 días, dichos son plazos fijados de acuerdo a gerencia y se establece un período oportuno según sea el deudor, tal es el caso con las cuentas por pagar, se prefiere realizar pagos al crédito con proveedores con una obligación de pago por medio citando como ejemplo la entrega de quedas.

⁶⁵ Efectivo. Financiera, G., & consiste, C. (2019). Capital de Trabajo ¿En qué consiste? - Web y Empresas. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/capital-de-trabajo/>.

⁶⁶ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, página. 222.

⁶⁷ *Ibíd.*, página 265.

iii. Administración de Inventarios.

“La administración de inventarios es la actividad que consiste en determinar el tamaño óptimo de pedido y el período de reabastecimiento de cada ítem que constituye el stock; independientemente del modelo que se aplique, respondiendo a las preguntas qué, cuánto, cómo, dónde, cuándo y por qué comprar; de tal manera que asegure rentabilidad o liquidez.”⁶⁸

La administración de inventarios es determinante en el manejo estratégico de toda empresa, sea esta de prestación de servicios como de producción de bienes.

El punto central y clave para el manejo de inventarios resulta del orden o registro de existencias, sean estos productos de comercialización como de insumos o materiales para la producción de determinado bien, se pretende reducir los altos niveles de existencia para productos orgánicos o perecederos, por ejemplo, asegurarse de tener existencias adecuadas cuando el consumidor lo demande.

Estrategias para administrar inventarios:

- i. Un departamento de compras ágil y eficiente, que obtenga calidad, buenos precios, y entregas oportunas y que sea capaz de negociar con los proveedores.
- ii. Una adecuada planeación del stock de insumos: justo a tiempo
- iii. Un departamento de producción eficiente: sin interrupciones en el proceso productivo, cero defectos.
- iv. Una adecuada planeación del stock de productos terminados: concordancia con la demanda, entregas oportunas, que garanticen menores costos de almacenaje y por consiguiente menos precios de venta.
- v. Una innovadora gestión de mercadeo: que garantice creatividad, satisfacción al cliente, ventas y competitividad.

⁶⁸ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables página 285.

8. Gestión Financiera a largo plazo

“Gestión financiera a largo plazo es la administración de las inversiones (activos no corrientes) y del financiamiento (pasivos no corrientes y patrimonio), elabora un presupuesto de capital (de inversión) y el presupuesto de costo de capital (de financiamiento)”⁶⁹.

De lo anterior se puede decir que la gestión financiera a largo plazo consiste en una visión o perspectiva a futuro de las operaciones y forma de andar de la entidad, básicamente consiste en buscar financiamiento anticipadamente al proyecto por iniciar.

a. Administración de las fuentes financiamiento a largo plazo

La administración de las fuentes de financiamiento es la manera en que una entidad puede incurrir en recursos financieros para llevar a cabo sus metas y operaciones. La selección de las fuentes de financiamiento se debe basar en estudios preliminares de sus necesidades ya que si se selecciona una fuente equivocada puede causar problemas que los existentes antes del financiamiento. Para ello se debe considerar la variedad de ofertas tal es el caso del financiamiento de instituciones bancarias o de la inversión o financiamiento extranjero, se debe elegir la que más se acerque a sus necesidades de recursos.

⁶⁹ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, página. 183.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.)

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de la temática, se pretende conocer las causantes que originan desabastecimiento y cómo esto afecta la demanda de productos agropecuarios que forman parte de la Canasta Campesina y a partir de esto identificar la forma indicada para impulsar la producción de hortalizas, frutos y otros en las familias (participantes/asociados).

B. OBJETIVOS

1. General

Realizar una investigación de campo para determinar la situación actual de la Asociación que permitirá la implantación de un modelo de gestión para las áreas operativa y financiera de ACPACAC de R.L. ubicada en el Municipio de Comasagua Departamento de La Libertad.

2. Específicos.

- a. Elaborar un diagnóstico de las diferentes áreas que componen ACPACAC de R.L., que amplíe de forma cualitativa y cuantitativa la situación actual de los factores internos y externos que la rodean.
- b. Enumerar las limitantes presentadas al momento de la recolección de información y aplicación de instrumentos, para dar una solución posterior ante dicha problemática.
- c. Realizar un análisis de auditoría interna y externa de situación actual de ACPACAC de R.L.

- d. Formular las conclusiones necesarias obtenidas a través de la interpretación del diagnóstico de situación actual para establecer los puntos críticos que afectan las operaciones de ACPACAC de R.L.
- e. Recomendar a ACPACAC de R.L cómo subsanar los puntos críticos identificados en las conclusiones.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Métodos

Los métodos que se utilizaron para desarrollar la presente investigación son los siguientes:

a. Método científico

Como primer paso dentro de las etapas del método científico, se estableció el problema a analizar, por medio de la observación se pretendía obtener conocimiento a través de una revisión del tema o por medio de la recolección de información; es decir, se planteó el problema tras las visitas realizadas en las instalaciones de ACPACAC de R.L y los lugares de producción, posterior a ello, se generaron hipótesis y se definió los métodos de investigación a utilizar. Para el siguiente paso, se interpretaron las variables para llegar a un análisis de resultados por medio de la implementación de los métodos, esto para facilitar el logro de los objetivos propuestos.

b. Método de análisis

Se utilizó para identificar los problemas tanto en el área administrativa y de producción. Se logró analizar la cooperativa como un todo, los elementos que la conforman y la relación entre estos elementos y su todo.

c. Método de síntesis

Se utilizó para poder agrupar toda la información que fue útil para la investigación, también para conocer la entidad de forma integral o como un todo, estudiando cada una

de las áreas y elementos de ACPACAC de R.L y cómo estas partes llevan a cabo sus funciones e interactúan entre sí de forma general.

2. Tipo de investigación

a. Investigación Explicativa.

Se utilizó ya que es el que más se apega al estudio, sobre todo por la uso de conocimientos teóricos, métodos y técnicas de investigación, con esto se destacaron aquellos elementos, aspectos y relaciones básicas para comprender los objetivos y procesos de ACPACAC de R.L., tanto en el área administrativa, técnica y productores asociados. Tratando de establecer causas y efectos de implementar un modelo de gestión, explicando el porqué de los hechos.

b. Investigación Cuantitativa.

Se utilizó, ya que está basada en el análisis numérico, el cual fue aplicado a los datos obtenidos al realizar un censo al personal administrativo, técnico y productores asociados; así como la entrevista al Jefe de Proyecto El Salvador y Gestor Financiero y Contable.

c. Investigación de Campo.

Se utilizó por el tipo de fuente de la información, ya que se obtuvo de primera mano, proveniente de las entrevistas (realizadas al Jefe de Proyecto El Salvador y Gestor Financiero y Contable) y las encuestas (realizadas al personal administrativo, técnico y productores asociados).

3. Tipo de diseño de la investigación

Para el presente estudio se utilizó el diseño de investigación no experimental. No se manipularon variables, nada más se buscó interpretarlas, para luego describir y analizar los fenómenos. En el caso de la investigación se interpretaron ambas variables y se analizaron los efectos de estas. Además, se elaboraron recomendaciones para mejorar la situación actual y ayudar al crecimiento y auto sostenibilidad de la Asociación.

4. Unidad de análisis

El objeto y sujeto de estudio que se relacionaron con el tratamiento inicial de la investigación fueron:

Objeto de estudio: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L. (ACPACAC de R.L.).

Unidades de análisis: Estará conformado por 49 productores asociados de los cuales sólo 27 se encuentran activos en las operaciones productivas, 7 personas que conforman el área administrativa y técnica de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., entre los cuales se encuentra un administrador general, un promotor en agroecología y comercialización, un gestor financiero y contable, un miembro de dirección ejecutiva o presidente, un coordinador técnico y dos técnicos en agroecología.

5. Fuentes de información

Las fuentes de información que se tomaron en consideración para la investigación comprenden desde la información original obtenida de los asociados, área administrativa y técnica hasta las fuentes bibliográficas, páginas web, leyes, documentos y publicaciones.

a. Primarias

Contiene información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, referido de la información proporcionada por los asociados, área administrativa y técnica a través del desarrollo de las diversas técnicas e instrumentos de recolección de información.

b. Secundarias

La información secundaria se obtuvo por medio de documentación proporcionada por el personal administrativo, libros de texto de investigación, leyes, decretos, revistas, folletos, páginas web, trabajos de graduación e información relacionada al tema de estudio.

6. Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en el la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L. (ACPACAC de R.L.), ubicada en el municipio de Comasagua, departamento de La Libertad, donde se desarrollaron reuniones con productores asociados, personal administrativo y técnico, donde se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del estudio.

7. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Se investigó a través de técnicas que permitieron por medio de procedimientos o recursos específicos, la obtención de información pertinente. Las técnicas implementadas fueron la encuesta y entrevista, se ejecutaron en función de la problemática, teniendo en cuenta el tipo de información que se requería y que representaron un gran aporte para la recopilación de dicha información. Estas técnicas se desarrollan a continuación:

a. Entrevistas

La entrevista permite un acercamiento de tipo verbal en la cual se recopila información actualizada y valiosa de diferentes temáticas. Se entrevistaron tanto al Jefe de proyecto El Salvador, que también ostenta el cargo de representante de Socorro Popular Francés y al Gestor Financiero y Contable, lo cual fue de mucha utilidad para conocer en primera instancia los aspectos de funcionamiento y administración de la asociación, así como, la finalidad del financiamiento y cómo este representó beneficio social para los asociados y habitantes del municipio de Comasagua.

Como técnica permitió a través de una guía de preguntas, obtener la información que posteriormente se tabuló, se analizó y se realizó el debido diagnóstico de la situación actual referente a las áreas operativa y financiera de la organización.

b. Encuestas

Por medio de la implementación de la encuesta se logró recolectar información cualitativa y cuantitativa, dicha información fue proporcionada por los productores

asociados, personal administrativo y técnico, quienes fueron objeto de estudio de la investigación, proporcionando a cada persona un cuestionario elaborado con anticipación sobre la temática. Dicho instrumento tuvo preguntas cerradas y de opción múltiple.

8. Determinación del Universo y Muestra

a. Universo

Para el caso de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L. (ACPACAC de R.L.) estuvo conformado por:

Universo 1. Se realizó un cuestionario el cual se aplicó a 27 productores asociados que conforman la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.; así mismo, se elaboró un cuestionario dirigido a 7 miembros que conforman el personal administrativo y técnico de la misma.

Universo 2. Se entrevistó al Jefe de Proyecto El Salvador y al Gestor Financiero y Contable de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina.

b. Muestra

Para el caso de esta investigación, no se utilizó muestreo dado que el universo no cumple las condiciones necesarias, ya que la asociación cuenta con un total de 49 productores asociados inscritos, pero de estos solamente se consideraron 27 debido a que el resto se encuentran actualmente inactivos en la producción, más 5 personas del área administrativa y 2 del personal técnico, que suman la cantidad de 34 personas lo que resultó ser pequeña para aplicar muestreo.

c. Censo

Se decidió utilizar el censo porque la población total era muy pequeña.

D. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Luego de haber recopilado la información requerida por la investigación a través de los instrumentos idóneos, se ordenó la misma, se consolidó y posteriormente se elaboraron tablas que permitieron generar un análisis e interpretación al final de la investigación de campo.

1. Procesamiento de la información, tabulación para cuestionarios y análisis cualitativo para entrevistas

- a. Cuestionarios:

La información que se recopiló por medio de este instrumento se redactó especificando las preguntas con su respectivo objetivo e interpretación; así mismo, fueron procesados de forma manual, insertando la información en el programa Microsoft Excel donde se crearon cuadros y gráficos que detallaron las frecuencias de grupos de respuestas expresando la relación porcentual de cada una de ellas. Los cuestionarios fueron aplicados a 7 personas que forman el área administrativa y técnica y 27 productores asociados.

- b. Entrevista:

Esta se insertó manualmente al programa Microsoft Word. Las personas entrevistadas fueron el Jefe de Proyecto El Salvador (véase anexo 2.1) y el Gestor Financiero y Contable (véase anexo 2.2), cada una de las guías con su respectivo objetivo, la información que se obtuvo se muestra posteriormente en el diagnóstico.

- c. Análisis e interpretación de los datos

Esta fase consistió en interpretar los resultados que se obtuvieron con la ayuda de los instrumentos diseñados, para la recolección de información, analizando cada una de las interrogantes que contenían dichos instrumentos; así como, su correspondiente gráfico.

La interpretación se obtuvo partiendo del análisis y la síntesis de investigación, que permitió realizar aclaraciones que sirvieron de base para el desarrollo del diagnóstico final, conclusiones y recomendaciones.

E. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.)

1. Área Operativa

Las áreas comunes con las que cuentan las empresas para llevar a cabo las actividades cotidianas dependen en gran medida del tamaño de esta; en ACPACAC de R.L se cuenta con áreas de producción, logística, compras o adquisiciones, control de calidad y área financiera, las cuales se encargan de establecer las políticas, procedimientos y lineamientos necesarios para el buen funcionamiento. En este sentido los procesos de comunicación entre las distintas áreas se vuelven más fluidos y permiten dar continuidad a todos los programas o proyectos a los que están sujetos.

Se requiere de un ciclo completo de operaciones para cumplir con objetivos propuestos, es decir, iniciar y finalizar los programas de compras, producción, logística, controles de calidad y los programas financieros.

a. Producción

La información de producción recopilada a través de la cooperativa permite conocer que su eje principal de operaciones radica en las actividades agrícolas como la siembra, cosecha y comercialización de hortalizas, frutas, miel y huevos permitiendo a los productores asociados obtener más ingresos.

Siendo las hortalizas el área de mayor explotación debido a su demanda, está representa el 70% de la producción equivalente a 1,315.76 quintales (véase anexo 2.5 Resultados Socioeconómicos 2018-2019) la cual corresponde a la producción del primer semestre del presente año y sobre el cual están enfocados todos los esfuerzos. De acuerdo a la diversificación en las hortalizas, los productos de mayor popularidad y producción son

los tomates, olores, cebollines, rábanos y lechugas. (Véase anexo 2.6 Cuestionario Productores Asociados pregunta No.8); pero esto denota un problema ya que se están dejando a un lado otros productos de consumo masivo generadores de ingresos como lo es el chile, pepino, zanahorias entre otros de menor demanda pero que a su vez conforman la oferta existente.

Para el caso de las frutas la mayor producción se basa en limones, guineos y mangos (véase anexo 2.6 Cuestionario Productores Asociados pregunta No.9); solo en el primer semestre de este año se han cosechado 563.90 quintales de frutas equivalente al 30% restante del total de la producción (Véase anexo 2.5 Resultados Socioeconómicos 2018-2019), otro factor que se debe considerar que algunas frutas suelen ser de temporada lo cual incrementa la oferta como los ingresos pero también es muy difícil mantenerla dicha oferta y dichos ingresos en las épocas de escasez.

b. Productores

De acuerdo con el sector económico y al rubro de actividad al cual se dedica la Cooperativa, es de suma importancia reconocer que las asociaciones de producción están integradas o formadas por personas que buscan realizar o llevar a cabo la producción de bienes de consumo y servicios, además mencionar el interés de las personas en ser parte de una economía local que a través del trabajo en campo o actividades agrícolas pretenden incrementar sus ingresos y dar cumplimiento a objetivos comunes. Para el caso de ACPACAC DE R.L., los productores se encuentran bajo la figura de asocio, lo cual les permite obtener beneficios de inversiones y ayuda externa. Del total de los asociados sólo el 55 % (equivalente a 27 de 49) se encuentra produciendo actualmente, lo que significa un déficit en la producción y que contrae problemas de oferta versus demanda. (Véase anexo 2.6 cuestionario productores asociados, pregunta 6) a pesar de ello las operaciones de producción mantienen un ritmo constante al crecimiento.

Es de hacer notar que la extensión de terreno con la que se cuenta actualmente es de 8.43 manzanas, contempladas entre los productores asociados que cuentan con terreno propio, alquilado o los que se encuentran como colonos (Véase anexo 2.6 cuestionario

productores asociados pregunta 20); dicho medio de producción está clasificado de la siguiente manera.

- i. Producción en parcelas 91.05%
- ii. Producción en casa malla 3.87%
- iii. Producción en huertos 2.78%
- iv. Producción en macrotúneles 2.30%

(Véase Figura 2.1 para producción en parcelas, 2.2 casa malla, 2.3 huertos y 2.4 macrotúneles).

Figura 2.1. Producción en parcelas



Figura 2.2. Casas Malla



Fuente: Archivo fotográfico ACPACAC de R.L.

Figura 2.3. Huerto



Figura 2.4 Macrotuneles



Fuente: Archivo fotográfico Equipo Investigador.

c. Control de Calidad

Una de las características principales de la calidad es que permite realizar una medición con indicadores cualitativos que brindan satisfacción a los consumidores de los productos independientemente de su naturaleza.

En el caso de ACPACAC de R.L. la mayoría de los productores asociados relacionan el término calidad con maximizar la satisfacción del cliente o consumidor, es decir, que los productos que ellos ofertan deben de contar con todas las características necesarias exigidas por el mercado como textura, tamaño, apariencia, sabor y todos los demás existentes y requeridos sobre todo por los sectores de producción y consumo orgánico. Así mismo, se evidencia que poseen conocimientos técnicos proporcionados por parte del área técnica tanto interna como externa de la Asociación. Además, se encargan de inspeccionar minuciosamente el área productiva (macrotúneles, parcelas, casas maya y huertos), (véase anexo 2.6 cuestionario productores asociados preguntas 21 a 24).

Las condiciones de almacenamiento juegan un papel importante sobre el control de calidad. Pese a que la asociación cuenta con el espacio suficiente para almacenar (Véase figura 2.5), dicha área no cuenta con la tecnología idónea para mantener por corto o largo tiempo este tipo de productos (hortalizas, frutas, huevos, miel) como, por ejemplo: controladores de temperatura (para contrarrestar los microorganismos, bacterias y hongos), separadores y clasificadores de productos (para evitar contaminación cruzada), cortinas de aire, control de plagas y otros.

Figura 2.5 Almacenamiento de canastas



Fuente: Archivo fotográfico ACPACAC de R.L.

El embalaje que actualmente utilizan está conformado por canastos de bambú y malla térmica, lo que no garantiza por completo que los productos lleguen en óptimas condiciones a su destino (Véase figura 2.6).

Figura 2.6. Embalaje de canastas



Fuente: Archivo fotográfico ACPACAC de R.L.

d. Administración de distribución y logística interna.

La distribución y la logística interna juegan un papel importante dentro de todas las organizaciones, donde su principal función es movilizar los recursos necesarios para que las actividades de producción se desarrollen con normalidad, planificación, implementación y el control de todos los recursos e insumos. La forma de distribución de los insumos en ACPACAC de R.L. se lleva a cabo por cantidades producidas, productos producidos y otros aspectos como búsqueda de incremento de inventarios y bajo nivel de adquisición de insumos por los productores, un porcentaje muy alto corresponde a inyectar o incentivar la producción de cada productor asociado (Véase anexo 2.7 cuestionario personal administrativos y técnico pregunta 7); parte de estos insumos (materiales, semillas y otros) son requeridos por los productores y técnicos que apoyan y supervisan la producción y para ello la administración cuenta con controles de requisición (formularios o formatos) de insumos y materiales por los cuales es controlada la entrega y apoyo de los mismos. (Véase anexo 2.7 cuestionario personal administrativo y técnico pregunta 8). De igual forma a través del instrumento aplicado se puede evidenciar que reciben capacitaciones o asesorías para llevar a cabo su producción (Véase anexo 2.6 cuestionario productores asociados pregunta No. 18) lo que presume el

buen funcionamiento de y distribución de los recursos disponibles para llevar a cabo los procesos de producción.

2. Área Financiera

En toda organización el área financiera está determinada en función del cumplimiento de objetivos por lo que se vale de ciertas oportunidades como inversión, que se pueden obtener a través de entidades financieras ya sean estas locales o extranjeras con la finalidad de poseer más activos o enriquecer su patrimonio, estas decisiones las llevará en un futuro a evaluar sus operaciones a través del tiempo. Para el caso de ACPACAC de R.L las funciones a desarrollar por el área financiera se encuentran sujetas al cumplimiento y desarrollo de actividades agrícolas como encargarse de buscar los recursos económicos necesarios que permitan seguir realizando las actividades; así mismo presentar los resultados obtenidos en los periodos de tiempo requerido a los promotores de los proyectos para ser elegidos y seguir recibiendo ayuda extranjera, entre otros ingresos que bien pueden ser donaciones o apoyo mediante programas agrícolas a nivel nacional o bien por la venta de las canastas como tal. Es decir, al obtener el financiamiento necesario se puede invertir en activos y materia prima, para el caso de ACPACAC se puede puntualizar como la adquisición de maquinaria, planta y equipos en los que actualmente se han incurrido siendo estos necesarios para el desarrollo de las actividades con los productores asociados.

La gestión realizada por parte del área administrativa y financiera ha permitido adquirir bienes a través de donaciones como un vehículo y un local para seguir adelante con sus actividades, siendo clave de estos la buena gestión desempeñada dentro de la Asociación Cooperativa tal como expresaba el Jefe de Proyectos en El Salvador, ya que se han mostrado muy profesionales en cuanto a desempeño laboral y agregando como ventaja que conocen de primera mano las necesidades de los productores asociados por tratarse de mano de obra local, por tanto pueden priorizar en dichas necesidades al momento de idear planes financieros y toma de decisiones (véase anexo 2.8 entrevista a gestor financiero pregunta No. 8).

a. Finanzas

ACPACAC de R.L., utiliza los recursos financieros que tiene a su disposición, de acuerdo a lo establecido por los organismos internacionales que apoyan la cooperativa, los presupuestos deben ser ejecutados conservando lineamientos con respecto a aplicación y tiempo, esto incluye los sub presupuestos de cada proyecto. Los presupuestos financieros correspondientes a compras, ventas, producción y los gastos operativos son elaborados de acuerdo con datos históricos reales de períodos pasados y otros presupuestos los cuales permiten la adquisición de bienes y servicios que son aplicados posteriormente al área productiva.

La planificación financiera de las operaciones cotidianas se encuentran contempladas dentro de los ingresos externos (donaciones) como internos (ingresos por comercialización de los productos principales) (véase anexo 2.7 cuestionario personal administrativos y técnico pregunta 22) tanto compras de insumos, ventas de productos, producción de hortalizas, frutos, huevos y miel así como otros productos controlados por medio de la ejecución presupuestaria la cual debe alcanzar el nivel del 75%, el resto del presupuesto debe ser solicitado alcanzando el porcentaje mencionado, los activos generalmente son obtenidos por medio de donaciones provenientes de organizaciones no gubernamentales e internacionales, como equipo de distribución, transporte de oficinas y locales para oficinas y bodegas de almacenamiento. (Véase anexo 2.9 entrevista jefe de proyecto El Salvador, preguntas 8 a 11)

Actualmente la asociación no hace uso de financiamiento bancario ni obtiene ingresos por cartera de clientes al crédito.

Es clave para ACPACAC de R.L contar con un presupuesto para desarrollar sus planes a través del tiempo por lo que es importante mencionar que para aplicar a dicho presupuesto es necesario contar con la seriedad en cuanto al personal que forma parte del área administrativa, técnico y financiero de los proyectos.

b. Administración de Capital

Haciendo referencia a la adquisición de insumos, activos, efectivo o inventarios para operar como parte de la administración de capital, fácilmente se puede inferir que parte fundamental en el desarrollo de actividades agrícolas se relaciona con la correcta asignación de los recursos. En ACPACAC DE R.L esta distribución se efectúa según el tipo de producción. De acuerdo con lo anterior y según la opinión de los productores asociados, la mayoría considera que actualmente tienen los medios y recursos necesarios para la producción, a pesar de ello solamente 11 personas tienen un terreno propio (véase anexo 2.6 cuestionario productores asociados preguntas 17, 19 y 20).

Con respecto a la distribución de ingresos obtenidos a través de la venta de las canastas solamente una parte se destina a ciertas obligaciones, es decir, se utilizan para el pago de servicios básicos y transporte, entre otros, quedando únicamente una mínima parte para seguir trabajando en la producción. (Véase anexo 2.8 entrevista a Gestor Financiero y Contable, pregunta No. 3)

Relativamente se percibe ACPACAC de R.L no puede hacer frente a las obligaciones económicas a corto plazo, su nivel de endeudamiento no es posible conocerlo ya que no cuentan con una adecuada estructura de estados financieros y no poseen cuentas por pagar a corto ni largo plazo.

Por estar incluido en el área financiera, la administración de capital conlleva a la adecuada utilización de los recursos el cual puede ser efectivo, insumos agrícolas ya sean estos abonos, semillas, herramientas y equipos.

La cooperativa posee deficiencias en los métodos para producir y cantidades de producción, razón por la cual se ha visto obligada a realizar compras de productos a competidores dedicados al mismo rubro y la misma directriz de producción (orgánicos), esto ha incrementado en gran medida el gasto corriente.

Para el caso de la generación de ingresos a través de las ventas, se puede afirmar que la cooperativa es eficiente a pesar de que la producción no es suficiente para cubrir la

demanda; no se registran excedentes de productos, ni incumplimiento de pedidos de clientes.

ACPACAC es quien distribuye el apoyo financiero a los productores por lo cual es primordial hacer mención de los siguientes puntos, los productores no reciben de la cooperativa todo el material de inversión para producir (no es una donación al productor es una donación a la cooperativa), y la cooperativa proporciona el material en concepto de préstamo (material no financiero) al campesino que quiere producir, es decir, si quiere una casa maya para producir, la cooperativa bajo un convenio la cooperativa le proporciona este material y el día que no responden ellos y no quieren seguir produciendo se retira el material que se ha prestado y se va a prestar a otro.

Existe un plan de producción que se hace cada mes con los productores en los que ellos se comprometen a producir hortalizas y frutas en función de la demanda, para el caso de los productores que tienen materiales y no quieren producir se le retiran y la otra es la asistencia técnica que se hace, el técnico va al campo y mediante la observación si ve que no usa o utiliza el material de forma inadecuada elabora un informe a la cooperativa, y es la cooperativa con el comité que dan constancia que no está ocupando el material y teniendo el derecho pueden sacar el material para asignarlo a otro agricultor. (Ver anexo 2.9 entrevista a Jefe de Proyecto El Salvador, pregunta No. 11)

c. Administración del Efectivo

La distribución del dinero para hacer frente a obligaciones financieras se considera como parte de las funciones a seguir mediante la administración del efectivo, partiendo de esta definición es preciso mencionar que en ACPACAC de R.L se vale de los recursos financieros percibidos a través de la venta de productos (comercialización de hortalizas, frutas, huevos, miel y otros), también se perciben fondos de apoyo local entre los que se encuentran las instituciones estatales como Ministerio de Agricultura y Ganadería quienes liberan fondos para realizar actividades productivas, los fondos aportados por el Socorro Popular Francés se convierten en los principales y se gestionan de tal manera que solventes las obligaciones financieras.

El efectivo que percibe ACPACAC de R.L. es utilizado para la compra de materiales, que son consumidos en la producción. Además, las actividades que requieren salidas constantes de dinero son: compra de insumos, transporte, recursos humanos (viáticos), entre otras. Dichas actividades poseen la característica de ser a corto plazo, lo que permite un fácil control y registro de las mismas (véase anexos 2.7 cuestionario a personal administrativo y técnico pregunta 26 y anexo 2.8 entrevista a Gestor Financiero y Contable, pregunta No. 3).

Además del registro y control local de los ingresos y gastos, la organización es sometida a auditorías externas que verifican el nivel de cumplimiento y ejecución de los presupuestos además de constatar el buen uso de los recursos financieros otorgados.

Con respecto a los resultados obtenidos a través de las entrevistas, el apoyo financiero es a través de convenios por lo que una buena gestión de capital dará cumplimiento a los objetivos en el transcurso de dichos proyectos y convenios con la finalidad de llegar a la auto sostenibilidad de la Asociación Cooperativa. (Véase anexo 2.9 entrevista a Jefe de Proyecto El Salvador, preguntas No. 8, 10 y 11)

Referente a la eficiencia en el cobro aún no se cuenta con las políticas establecidas, por lo tanto, no poseen aperturas crediticias o ventas al crédito, las compras que realizan como cooperativa (insumos, materias primas, equipos), son pagadas al contado convirtiéndose en una ventaja.

No se está efectuando una medición porcentual de las variables costos versus ingresos, gastos versus ingresos.

d. Administración de Inventarios

Los inventarios como parte de los activos circulantes de las empresas u organizaciones, facilita la disponibilidad de bienes (materias primas, insumos y otros materiales) al momento de requerir su uso o venta de estos.

Por lo general los inventarios tienen dos características principales una de ellas es que pueden ser utilizados para la venta o para ser consumidos en la producción. ACPACAC

de R.L., gestiona sus inventarios de materias primas y materiales utilizados en la producción, por medio de un comité conformado por los integrantes de la asociación tanto por el área administrativa, técnica y productores asociados, denominado con el nombre de Comité de Utilización de Materiales Agroecológicos CUMA (véase organigrama institucional Capítulo I página 14 figura 1.1) ; quienes semana a semana se organizan para gestionar la compra de materiales faltantes en la producción, destino de excedentes de insumos, así como la asignación de materias primas para las diferentes construcciones de macrotúneles, la asignación y reasignación de recolectores de agua esto de acuerdo a la cantidad de producción, los productos producidos, a las metas de producción, entre otros. Los excedentes de insumos son donados a los asociados que posteriormente sirven para la producción en proceso y que forman parte del patrimonio de la asociación (véase anexo 2.7 cuestionario de personal administrativo y técnico preguntas 7 a 10).

En tanto la producción terminada, esta es gestionada por el personal del Comité de Producción y Comercialización CPCM. La demanda de productos es clasificada por órdenes de pedidos de los consumidores al convertirse en producción terminada (inventario disponible para la venta); por la delicadeza de los productos destinados para la comercialización (hortalizas, frutos, huevos y miel), estos no deben ser acumulados por mucho tiempo en espacios físicos o las bodegas de la asociación, al ser completadas y entregadas las órdenes de pedidos, el resto del inventario o productos es llevado a hoteles, restaurantes y mercados a granel, para ser vendido.

e. Fuentes de Financiamiento

ACPACAC de R.L., surgió como un proyecto de apoyo y seguridad alimentaria, el cual fue financiado inicialmente por El Socorro Popular Francés (SPF), la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), la Unión Europea (UE) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El financiamiento se desarrolla a través de un convenio entre ACPACAC de R.L. y los financistas internacionales y nacionales. Dentro de dicho convenio existen acuerdos los cuales deben ser cumplidos por las partes

involucradas. Algunos de los acuerdos se refieren al envío de informes técnicos e informes financieros (enviados cada tres meses explicando el proceso de ejecución del presupuesto). (Véase anexo 2.9 entrevista a Jefe de Proyecto El Salvador, pregunta No. 11). Este tipo de financiamiento es evaluado anualmente por delegados quienes constatan los resultados obtenidos, y la ejecución del presupuesto asignado a cada área o proyecto. Actualmente la asociación cuenta con ingresos propios, provenientes de las ventas de canastas de productos y la retención de un porcentaje sobre venta establecido previamente para gastos operativos, además existen otros tipos de financiamiento externo, obtenido algunas veces de instituciones estatales como Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (Véase anexo 2.8 entrevista a Gestor Financiero y Contable pregunta 1 a 5 y anexo 2.7 Cuestionario Personal Administrativo y Técnico, pregunta 22).

En el caso de apoyo financiero, debido a que estos son por proyectos, tienen fecha de caducidad, no es un apoyo permanente. Para que la cooperativa pueda obtener más financiamiento externo para cada uno de sus proyectos, estos deben tener coherencia y deben generar indicios de auto sostenibilidad que ayuden a la Asociación Cooperativa a subsistir en el tiempo por si sola. (Véase anexo 2.9 entrevista a Jefe de Proyecto El Salvador, pregunta No.10).

3. Gestión

Hace referencia al manejo adecuado de los recursos de las organizaciones así como la aplicación de los mismos en las áreas correspondientes; ACPACAC de R.L., cuenta con los elementos necesarios de la gestión, elementos como la planeación que ayudan a plantear las etapas preliminares de la organización así como sus subelementos (visión, misión, objetivos institucionales, políticas, presupuestos) siendo estos de conocimiento del personal administrativo, técnico y los productores asociados a la cooperativa. Los elementos organizacionales están presentes en la misma, ya que se cuenta con metas y programas institucionales, además, se cuenta con los recursos necesarios para poner en

marcha los planes referentes al entorno laboral y liderazgo ejercido por los diferentes comités, y áreas de soporte de la asociación.

La ejecución de los planes productivos, comerciales y financieros están debidamente planteados y ajustados a los recursos que posee la cooperativa y a los productores que forman parte de ella; planes que están dentro de elementos de dirección. La comparación de los planes puestos en marcha versus la medición está en pleno desarrollo, ya que se relaciona lo ejecutado con lo planeado, las desviaciones y el nivel de flexibilidad de los planes ejecutados por parte de la asociación, la corrección de las desviaciones y las medidas correctivas aplicadas a los mismos (véase anexo 2.7 cuestionario de Personal Administrativo y Técnico, también anexo 2.6 cuestionario de Productores Asociados preguntas 1 a 5).

4. Crecimiento.

El crecimiento económico se refiere a un avance favorable en la economía interna de las empresas u organizaciones sin importar el rubro o filosofía de esta.

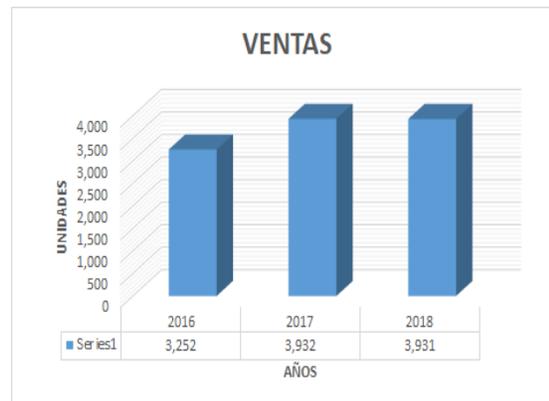
Desde su surgimiento ACPACAC de R.L ha tenido un crecimiento tanto comercial como económico de manera ascendente, pese a las malas situaciones económicas generales de la población local y externa de los últimos años. Los ingresos registrados para los años 2016 - 2018 ha tenido repuntes favorables, sobre todo en el año 2017 que muestra el ingreso más alto de los tres, como se aprecia en la figura No. 2.7, mencionar que estos ingresos están conformados por ventas de productos y otros como semillas, plantines y aportes de los asociados. Además, se puede observar una tendencia de ingresos favorables para el primer semestre del año 2019.

La figura 2.8 muestra las ventas de productos (hortalizas, frutas, miel, huevos) en forma de canastas.

Figura 2.7 Ingresos



Figura 2.8 Ventas (2016-2018)



Fuente: Equipo investigador. A partir de datos proporcionados por ACPACAC de R.L.

A pesar de los ingresos registrados en los años anteriores fueron altos resultan insuficientes para cubrir el total de los gastos y costos de operación de la organización, estos ingresos mostrados en las gráficas anteriores no contemplan los gastos de operación como lo son la nómina de los empleados del área administrativa y técnica, así como los de asesorías externas y representaciones, debido a eso es necesario hacer uso de recursos monetarios y financieros proporcionados por la colaboración y donaciones externas, además los movimientos comerciales arraigados a estos ingresos generan un ambiente de crecimiento económico familiar de los asociados, no el suficiente para poder contar con excedentes de grandes cifras, pero mejoran la calidad de vida de las personas, dando cumplimiento a los objetivos institucionales (Véase anexo 2.6 cuestionario de Productores Asociados pregunta 28).

La figura 2.9 brinda una perspectiva de la tendencia al crecimiento para el final del año 2019, dicho crecimiento se estima sobrepase las cifras obtenidas en los años 2016-2018. El dato que muestra la barra correspondiente para el año 2019 solo contempla las ventas desde enero a junio las cuales representan un 60.8% de las ventas respecto al año anterior. Lo que denota un crecimiento económico y comercial para la cooperativa y los productores asociados.

Figura 2.9 Ventas (2016-2019)



Fuente: Equipo investigador. A partir de datos proporcionados por ACPACAC de R.L.

5. Comercialización

A diferencia de las demás Asociaciones Cooperativas ACPACAC de R.L. se basa en la filosofía de la comercialización justa y solidaria, lo que significa que no se elevan los costos de los productos para los consumidores y productores, esto permite obtener más solicitudes de pedido por parte de los compradores y al mismo tiempo se obtienen los recursos económicos para el funcionamiento y producción. (Véase anexo 2.9 Entrevista a Jefe de Proyecto El Salvador pregunta No. 3). Agregado a esto la asociación cuenta con aliados estratégicos para poder desarrollar la comercialización llevada a cabo por el personal administrativo, en cooperación de productores asociados seleccionados estos son comercios como YEK TUNAL, TUKAL, GREEN CORNER dedicados a la venta de productos orgánicos y con los cuales se posee un acuerdo comercial, otros puntos de comercialización brindados por las instituciones involucradas y para lo cual proporcionan sus instalaciones tal es el caso de LICEO FRANCÉS, COLEGIO ALEMÁN, LA GEO, UNIÓN EUROPEA, EMBAJADA AMERICANA, entre otros (véase referencia capítulo I tabla 1.1 Clientes de ACPACAC de R.L página 16 y anexo 2.7 encuesta Personal Administrativo y Técnico pregunta 19); los mercados, hoteles y restaurantes también juegan un papel importante dentro de la red de comercio dando

paso a vender los productos a granel a diferentes lugares ya contactados y con los que se mantienen dichas relaciones.

Las participaciones en los mercados como ferias locales, intermunicipales e internacionales también abren puertas para que más consumidores se acerquen a la asociación y puedan inscribirse, parte del personal administrativo afirma que cuentan con medios publicitarios como Facebook, WhatsApp, Publicidad exterior (véase anexo 2.7 cuestionario Personal Administrativo y Técnico pregunta No. 20). Este tipo de medios facilitan la realización de venta, pedidos, reservas, y retiros de los consumidores, también fortalecen la interacción de los consumidores dando paso al crecimiento comercial, creando iniciativas de participación en el mercado. (Véase Figura 2.10)

Figura 2.10 Participación en feria local



Fuente: Archivo fotográfico ACPACAC de R.L.

a. Mercadotecnia

ACPACAC de R.L., satisface las necesidades de sus clientes ofreciendo productos 100% orgánicos, ya que utiliza de manera óptima los recursos naturales sin hacer uso de productos químicos, lo que influye de manera significativa al momento que los clientes compran hortalizas, frutas, miel y huevos.

Actualmente la asociación hace uso de ciertas herramientas para atraer la atención de sus clientes actuales y clientes potenciales.

La cooperativa hace uso de marketing online, ya que divulga y da a conocer sus productos por medio de redes sociales. Además del marketing online, ACPACAC de R.L. hace uso de marketing offline dando a conocer sus productos orgánicos de manera cotidiana a través de medios escritos y audiovisuales, es decir por medio de periódicos, radio y televisión (véase anexo 2.7 cuestionario Personal Administrativo y Técnico, pregunta No. 20)

b. Mezcla promocional

Dentro de la estrategia de comunicación se encuentra la mezcla promocional la cual apunta solamente a consumidor. En el caso de ACPACAC de R.L., actualmente hace uso de las redes sociales para promocionar sus productos e informar a las personas sobre los beneficios de consumir productos orgánicos.

Dentro de la mezcla promocional se consideran los siguientes aspectos relevantes:

a) Producto

ACPACAC de R.L., se caracteriza por poseer una gran variedad de frutas y hortalizas. Además, está ampliando su mercado produciendo también miel y huevos. Las hortalizas están diversificadas en 15 tipos y las frutas en 9 tipos. Aunque posee una amplia gama de productos, la asociación no produce la cantidad necesaria para satisfacer la demanda existente. De igual manera no produce la misma cantidad de todos los productos, por lo que algunos se podrían escasear de manera más rápida que otros.

En el caso de la calidad de sus productos, como anteriormente se expresó la asociación trata de cumplir con los estándares de calidad.

b) Precio

Debido a que ACPACAC de R.L. fomenta la economía solidaria, sus productos son accesibles para los bolsillos de sus clientes, ya que ofrece canastas de \$10.00, \$15.00 y \$20.00, las cuales contienen una gran variedad de productos (hortalizas, frutas, miel y huevos).

Con respecto a las ventas, la mayoría se realiza al contado y muy pocas en consignación. No se emplea la condición de venta al crédito, lo cual es una desventaja para la asociación con respecto a sus competidores. Realizar venta al crédito genera un beneficio adicional para los clientes lo que permite fidelizarlos y asegurar ventas futuras.

a) Promoción

Actualmente, los medios de publicidad de los que hace uso la asociación para dar a conocer sus productos son mayormente las redes sociales entre las que se encuentran Facebook y WhatsApp, además de poseer una página web (www.lacanastacampesinasv.com), a pesar de ello la página web funciona como biblioteca virtual para los productores asociados y no tanto para informar a los clientes de los productos que ofrecen.

Otros medios de los que hace uso en menor medida, son: Periódicos, publicidad exterior, relaciones públicas, radio y televisión.

b) Plaza

Con respecto al medio utilizado para hacer llegar el producto al consumidor, se tienen puntos establecidos para hacer entregas de las canastas entre los cuales se pueden mencionar: Liceo Francés, Colegio Alemán, La GEO, Embajada Americana y la Unión Europea; además de comercios afiliados: Yek Tunal, Tukul y The Green Corner. (Véase anexo 2.8 entrevista a Gestor Financiero y Contable pregunta No 9).

Se tienen fidelizados los clientes actuales, debido a la calidad de los productos y a que la mayoría de estos son de ingresos altos. En consecuencia, no se abarca todo el mercado consumidor de este tipo de productos.

Las variables de la mezcla promocional se detallan a continuación:

i. Promoción de ventas:

La cooperativa, lleva a cabo eventos como: ferias nacionales donde da a conocer de primera mano sus productos que tienen costo elevado individualmente que

adquiriéndose mediante suscripción a programa de canastas (la cual contiene gran variedad de productos).

Actualmente la asociación no hace uso de muchas herramientas de promoción de ventas. Si hiciera uso de más herramientas estaría asegurando el aumento en sus ventas, colaboraría al aumento de la fidelización de los clientes y lograr que los clientes potenciales prueben sus productos.

ii. Fuerza de ventas.

Con respecto a la fuerza de ventas, la asociación no cuenta en sí con personas encargadas de las ventas de sus productos o sea que no cuenta con vendedores, únicamente hay un comité encargado de la distribución y venta, llamado Comité de Producción y Comercialización (CPCM).

iii. Publicidad.

A lo que publicidad se refiere la cooperativa utiliza canales para anunciar sus productos entre los que se encuentran:

Anuncios en exteriores o publicidad exterior, vallas publicitarias principalmente en el municipio de Comasagua, de donde son originarios los productos. (Véase anexo 2.7 cuestionario Personal Administrativo y Técnico pregunta No. 20).

iv. Relaciones Públicas.

Otro de los elementos de la mezcla promocional con los que actualmente ACPACAC de R.L., es con las relaciones públicas, ya que se establece un vínculo directo con sus clientes al momento de inscribirse para recibir la canasta. Además, las relaciones públicas se valen de otras herramientas como son periódicos (impresos y online), en lo que también se observan reportajes sobre el concepto de La Canasta Campesina como comúnmente se conoce. Además, haciendo uso del internet para acceder a sus redes sociales (Facebook y WhatsApp), que son las herramientas más utilizadas actualmente por la asociación. (Véase anexo 2.7 cuestionario a Personal Administrativo y Técnico, pregunta No 20).

Además de poseer una página web (www.lacanastacampesinasv.com).

v. Marketing Directo:

Actualmente ACPACAC de R.L. no hace uso de este componente de la mezcla promocional.

6. Auto Sostenibilidad

Una empresa se considera auto sostenible cuando es capaz de generar sus propios medios para subsistir por sí sola.

En la actualidad ACPACAC de R.L. no se considera que es auto sostenible, ya que la mayor parte de ingresos provienen de financiamiento externo. Si no existiese dicho financiamiento, la cooperativa no alcanzaría a cubrir un mínimo de servicios básicos; esto puede considerarse en cierto punto como normal, ya que la inversión inicial (se refiere a insumos y materiales que se les dio a los productores asociados al inicio del proyecto) aún no se recupera en su totalidad. Además, es preciso mencionar que no todos los asociados se encuentran produciendo. (Véase anexos 2.9 entrevista a Jefe de Proyecto El Salvador pregunta No. 13 y 2.8 entrevista a Gestor Financiero y Contable pregunta No. 14).

Por el momento no se tiene una visión clara sobre en qué momento la asociación podrá subsistir por si sola.

La auto sostenibilidad se caracteriza por otorgar a las organizaciones todos medios necesarios que garantizan la subsistencia de la misma a largo tiempo mediante la generación de los recursos por sus propios méritos.

ACPACAC de R.L en la actualidad se caracteriza por ofrecer productos de calidad que son producidos de manera orgánica por los productores asociados mediante el uso de técnicas agroecológicas que garantizan el cuidado de los medios de producción (recursos hídricos y tierra), de esta manera los procesos de innovación juegan un papel importante en la generación de ingresos y desarrollo organizacional.

Los elementos que indican que la cooperativa pueda ser alcanzar un nivel de auto sostenibilidad se plasman a continuación:

Identidad: Sus asociados el personal administrativo y técnico realizan las actividades correspondientes aferrados a la misión y visión de la misma, con el fin de alcanzar niveles de competitividad y demanda adecuados.

Renovación: Comprende el aprendizaje y habilidades que los productores asociados y el personal técnico han adquirido para dar solución a los problemas de producción que son generados por diferentes entes, ya sea de corte comercial o productivo a través de las distintas capacitaciones desarrolladas y que han sido partícipes en pro del crecimiento y desarrollo profesional y productivo.

Capacidad gerencial: Lograda por la cooperativa a través de la planificación productiva; los planes contienen tiempo establecido, cantidad a producir y quienes lo producirán, esto de acuerdo a la demanda presente en el momento de la planificación se genera un el estudio competitivo del sector considerando los efectos de la mismo, la evaluación de las actividades operativas desarrolladas por cada uno de los productores y sector administrativos y las medidas correctivas aplicadas a las desviaciones del plan.

Impacto: Generado por la cooperativa por medio del desarrollo social, que de la mano con el inicio sus operaciones trajeron consigo, para los asociados productores como para las comunidades participantes, generando trabajo, desarrollo, mejorando condiciones de vida de las personas y su nivel económico actuando como medio de comercialización de sus productos y recolector de sus ingresos.

Gobernabilidad interna: Manifestada por medio del conocimiento de la políticas, reglamentos, ideales y valores a los productores asociados quienes junto con el personal del área administrativa y técnica conocen el contenido de lo antes mencionado, lo que permite que la cooperativa avance hacia los objetivos institucionales, evitando conflictos indeseados y equilibrando las necesidades de los diferentes grupos. Eso incluye

asociados, miembros del consejo, clientes (canasteros) y partes interesadas dentro de la misma, mejorando la gestión de operaciones, gestión de proyectos, gestión de Proceso y Tecnología en pro de la búsqueda de la autonomía económica.

Sostenibilidad financiera: ACPACAC de R.L genera ingresos propios por medio de la venta de productos agronómicos orgánicos, que son comercializados por medio del concepto de canasta campesina, así mismo comercializa a hoteles, restaurantes y mercados lo cual genera ingresos económicos que cubren parte de las operaciones diarias de la misma, como el pago de los productos a los productores, y demás gastos operativos fijos del funcionamiento, en la actualidad la sostenibilidad financiera no es alcanzada por la cooperativa, ya que la mayoría de los ingresos anuales son consumidas por el mismo funcionamiento y los excedentes no presentan crecimiento significativo como por ejemplo el excedente para los años 2016, 2017 y 2018 son \$4,264.14; \$1,284.38; \$1,087.07 respectivamente; y para el primer semestre del año 2019 es de \$985.41; no son cifras que puedan denotar un crecimiento de auto sostenibilidad.

Existe la modalidad de cobro anticipado que es la que genera que la producción sea garantizada y la que ha permitido a los productores asociados y a la cooperativa la venta de sus productos de manera segura, a pesar de ello, se recurre a la inyección de financiamiento externo (promotores de la cooperativa) para la inversión en la producción. Sumando a esta problemática se cuenta aproximadamente con la mitad de los productores asociados inscritos produciendo actualmente lo que genera una contracción en la consecución de objetivos económicos. (Véase anexo 2.9 entrevista a Jefe de Proyecto pregunta No. 13 y 2.8 entrevista a Gestor Financiero y Contable pregunta No. 14).

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a. Se conoció mediante el diagnóstico la situación actual de ACPACAC de R.L.
- b. Se identificó que actualmente ACPACAC de R.L no ha logrado llegar a un punto de auto sostenibilidad ya que los gastos operativos podrían alcanzar el nivel de los ingresos corrientes.
- c. Cuentan con la extensión física de terreno y activo fijo para llevar a cabo todas sus actividades agrícolas, sin embargo, existe poco interés con respecto a la participación de los habitantes del municipio.
- d. Obtienen ingresos por medio del financiamiento nacional y extranjero, además por la venta de sus productos que garantizan el alcance de los objetivos, pero abordan solamente una parte de la demanda.
- e. Tienen un débil plan de mercadeo que no permite abordar otros sectores de mercado.

2. Limitaciones

- a) Recolección de información de campo.
 - i. En la junta trimestral de rendimiento de cuentas organizado por el área administrativa, el porcentaje de productores asociados ausentes fue de 45% de los cuales actualmente no participan en procesos productivos.
 - ii. Los productores asociados asistentes no interpretaban de manera adecuada las interrogantes presentadas en los instrumentos, razón por la cual se optó por explicar cada una de estas.
 - iii. En la reunión semanal de la parte administrativa y técnica no se contó con la presencia de personal técnico que posteriormente fue abordado de manera separada.
- b) Estados Financieros
 - i. No se obtuvo acceso completo de los Estados Financieros de la cooperativa para su análisis.
 - ii. No cuentan con la estructura adecuada.

- iii. Solamente fue proporcionada información de cuatro años, debido a que la legalización de su contabilidad se generó hasta el año 2017, ya que el puesto de gestor financiero y contable se creó como tal en el año 2016.
- iv. Al momento de obtener la información financiera, se reflejaron cuentas de ingreso que no habían sido contempladas en la investigación inicial.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a) La investigación reflejó que los ciclos de producción presentan discontinuidad debido a las temporadas de cosecha y algunos productos que son de producción continua (pueden producirse todo el año) no tienen la relevancia o la importancia merecida.
- b) Dentro de la investigación de campo se pudo constatar la falta de un plan de venta que busque la participación de los productos ofertados por ACPACAC de R.L en diferentes nichos de mercado según las necesidades de los consumidores o la demanda de los mismos.
- c) Se detectó que la producción actual no cubre la demanda creciente que posee ACPACAC de R.L. por lo que existe la necesidad de abastecerse de productos faltantes por medio de otras cooperativas agropecuarias, lo cual genera un costo no contemplado.
- d) De acuerdo a la información recopilada, se pudo constatar que la gestión de inventarios no se desarrolla de manera adecuada, a pesar de que existen controles no se da un seguimiento necesario ni la actualización de los registros de todos los activos con los que se cuentan.
- e) ACPACAC de R.L., cuenta con el espacio necesario (bodegas de clasificación y almacenamientos) no obstante la infraestructura no es idónea lo que conlleva a que los productos no se almacenen de manera adecuada y se afecte la calidad de los mismos.

- f) Se constató que en las áreas operativas el flujo de información no es el adecuado, causando inconvenientes para el desarrollo de las actividades cotidianas.
- g) La investigación permitió conocer la situación económica actual de la Cooperativa la cual no es alentadora, ya que no permite identificar un correcto sistema de clasificación de ingresos, costos y gastos; incluyendo en esta clasificación el presupuesto salarial debido a que no se considera dentro de las obligaciones corrientes.
- h) Se determinó que los presupuestos ejecutados por ACPACAC de R.L. son proporcionados por los financistas extranjeros por consiguiente no existe una posibilidad de ajustarlos (no son flexibles).

2. Recomendaciones

- a) Se recomienda a ACPACAC de R.L. asignar un producto específico a cada uno de sus productores asociados, para garantizar la producción continua y el cumplimiento de las metas.
- b) Se aconseja que el comité de producción y comercialización (CPCM) elabore un plan de ventas que permita la inclusión en diferentes nichos de mercado ajustables a la demanda de los consumidores.
- c) Se sugiere a ACPACAC de R.L. crear estrategias de recuperación de productores asociados que permita cubrir la demanda de productos actual y futura, para reducir sus gastos.
- d) Se propone a la Cooperativa asignar la gestión y supervisión de los inventarios a una persona en específico, con el fin de mantener un control exhaustivo de todos los activos de la misma que son utilizados y consumidos en la producción.

- e) Se recomienda a ACPACAC de R.L. formular un proyecto para el cambio de la infraestructura interna del espacio de almacenamiento y clasificación de los productos, con la finalidad de garantizar que los mismos cuenten con los estándares de calidad exigidos.

- f) Se propone a ACPACAC de R.L. llevar a cabo un estudio que determine la posición correcta de las áreas operativas, con el fin de asegurar eficiencia operativa, un flujo adecuado y confidencialidad de la información.

- g) Se sugiere al gerente financiero y contable realizar una reestructuración de cuentas o de estados financieros, que permita analizar de manera clara la información financiera, incluyendo las áreas de especial atención (administrativo y técnico).

- h) Se aconseja ACPACAC de R.L. proponer a los financistas extranjeros una estructura presupuestaria que se adapte a variables eventuales (clima, aspectos sociales, responsabilidad social, aspectos económicos, entre otros) que permitan una reorientación de recursos de un área a otra cuando sea necesario.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA PARA EL CRECIMIENTO Y AUTO SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L. (ACPACAC DE R.L.).

A. IMPORTANCIA DEL CAPÍTULO

La importancia de elaborar un modelo de gestión para ACPACAC de R.L radica en la necesidad de cumplir con la razón de ser de dicha organización, alcanzar “auto sostenibilidad”, dicho objetivo se puede desarrollar por medio de una serie de cambios o procedimientos los cuales se pueden enumerar a continuación:

- i. Generar una descripción ante las posibles situaciones a la hora de poner en marcha el modelo
- ii. Incluir las charlas explicativas o capacitaciones con el personal de interés dentro de la cooperativa
- iii. Incluir un lenguaje claro y preciso en las charlas y documento a presentar al personal de ACPACAC de R.L

Por medio de la implementación del plan de capacitación se procura dar una respuesta ante diferentes problemáticas actuales, a través de esto se pretende alcanzar los siguientes ideales:

- i. Aumentos de productividad en las diferentes áreas que se desempeñen
- ii. Mejorar la calidad de trabajo
- iii. Incremento del factor moral
- iv. Disminuir la necesidad de supervisión o auditoría.
- v. Mejorar la estabilidad de la organización en el tiempo y su flexibilidad
- vi. Incrementar el rendimiento de relaciones de trabajo en los diferentes puestos
- vii. Comprensión de nuevas políticas, procedimientos y lineamientos de trabajo
- viii. Reducir costos innecesarios.
- ix. Incrementar la cohesión de grupos de trabajo

- x. Identificación con la organización
- xi. Mejorar la imagen de la organización

Es importante contar con el apoyo parte del personal de ACPACAC de R.L, al considerar a estas ideas, aportar opiniones objetivas y valiosas mediante su ejecución en pro de la cooperativa.

Matriz FODA.

Antes de la descripción del modelo se presenta un análisis de auditoría interna y externa (Análisis FODA) el cual se muestra a continuación (Véase Figura 3.1 y Anexo 3.1):

FACTORES INTERNOS

DEBILIDADES:

- El organigrama no está diseñado de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.
- El plan promocional con el que se cuenta es demasiado débil. Además, no poseen puntos de venta estratégicos para ofrecer sus productos.
- ACPACAC de R.L. no logra satisfacer la demanda existente.
- No existen estándares que permitan medir el desempeño laboral.
- La manera en que presentan la información financiera dificulta su interpretación. Además, el área financiera no puede ajustar los presupuestos debido que son proporcionados por los financieristas extranjeros (No son flexibles).
- Capacidad tecnológica no está al nivel de la competencia.
- No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas.



FORTALEZAS

- Ofrece una gran variedad de productos a sus clientes, entre los que se encuentran: hortalizas, frutas, miel y huevos.
- Se caracteriza por ofrecer productos 100% orgánicos, libres de cualquier tipo de químicos, lo que garantiza productos de calidad.
- Capacitaciones técnicas a los productores asociados son continuas.
- Existe lealtad de sus clientes hacia sus productos, ya que los adquieren de forma continua.
- Poseen precios accesibles para el bolsillo de sus clientes. Además, se cuenta con un margen para un alza de precios.
- El personal altamente calificado para el desempeño sus actividades.
- La Asociación cooperativa realiza reuniones de planificación con regularidad (reuniones de pilotaje).



FACTORES EXTERNOS

AMENAZAS:

- Los cambios climáticos que se registran, pérdidas de recursos hídricos, temperaturas altas y extremas en las estaciones secas.
- El desequilibrio económico generado por la inflación constata de precios de servicios e insumos que no permite una relación sostenible entre producción y demanda.
- Los costos y escases de materias primas provocados por agentes aduanales, desacuerdos comerciales bilaterales entre países y distribuidores desabastecidos.
- El Surgimiento de nueva competencia que genera mismos servicios y productos de similares características.
- Incremento de importación de productos sustitutos.
- Técnicas de marketing de la competencia como identificación de sus productos (etiquetas e información del producto) lo que resta mercado y obliga a tomar medidas a corto plazo.
- Apoyo financiero internacional condicionado a los resultados positivos que generen los proyectos y programas implementados cada año ajustados a los presupuestos asignados.
- Los daños infraestructurales a caminos y conexiones viales que dificultan el acceso a la recolección de la producción.



FODA

OPORTUNIDADES

- Demanda creciente debido a la aceptación de los productos generados sin rasgos químicos, técnicas de protección al medio ambiente y cuidado de la salud humana.
- Sector agropecuario en auge y crecimiento ya que tanto las personas individuales, grupos de personas, instituciones nacionales e internacionales generan empuje y apoyo constante al mismo a través de nuevos programas y proyectos.
- Establecimiento de nuevas relaciones interinstitucionales.
- Expansión de mercado debido a la diversificación de opciones de compra-venta, producto de obtención de nuevas plataformas tecnológicas y alianzas comerciales.
- Diversificación de la oferta de productos a partir de las preferencias de los consumidores y la introducir nuevos productos y métodos de producción.
- Asocios comerciales con productores indirectos que proporcionan abastecimiento continuo lo que permite cubrir demanda presente y futura
- Obtención de certificaciones internacionales para el área operativa y financiera que permitirán producir de mejor manera replicando los métodos y tecnologías utilizadas en otras partes del mundo. Además, controlar dichas actividades.



Figura 3.1 Matriz FODA para ACPACAC de R.L

Fuente: Equipo investigador..

B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El núcleo central del modelo es impulsar el crecimiento económico y auto sostenibilidad de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L, por tanto, resulta fundamental retomar las generalidades o bases sobre las que está constituida la misma y dar sentido a esto sobre las fortalezas actuales y oportunidades a desarrollar a través del modelo representado en la siguiente gráfica.(Ver figura 3.2 *Modelo de Gestión pag No.118*).

1. Elementos que componen el modelo.

Misión y Visión.

Como punto de partida de los modelos de gestión la misión y visión juegan un papel determinante, deben enfocar sus esfuerzos al crecimiento y desarrollo de las organizaciones con eficiencia y eficacia, en búsqueda del cumplimiento de los objetivos, compromiso de servicio, innovación y responsabilidad social empresarial.

Auditoría Interna y Externa.

De acuerdo al análisis de auditoría interna y externa, se pudieron determinar los problemas principales que obstaculizan los esfuerzos de crecimiento de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., entre los cuales se presenta una estructura organizacional con deficiencias, principios y valores con poca profundidad, demanda creciente de productos y respuestas débil, competencia, desempeño laboral, capacidad tecnológica, espacios físicos desorganizados y flujos de actividades. En este sentido se plantea una reestructuración adecuada de los principales elementos del modelo con la finalidad de lograr que la asociación integre nuevos elementos a su estructura organizacional, principios y valores, así como el mejoramiento de sus instalaciones, generando cambios radicales para garantizar el buen funcionamiento de las actividades, a la espera resultados positivos que aseguren el éxito en los procesos.

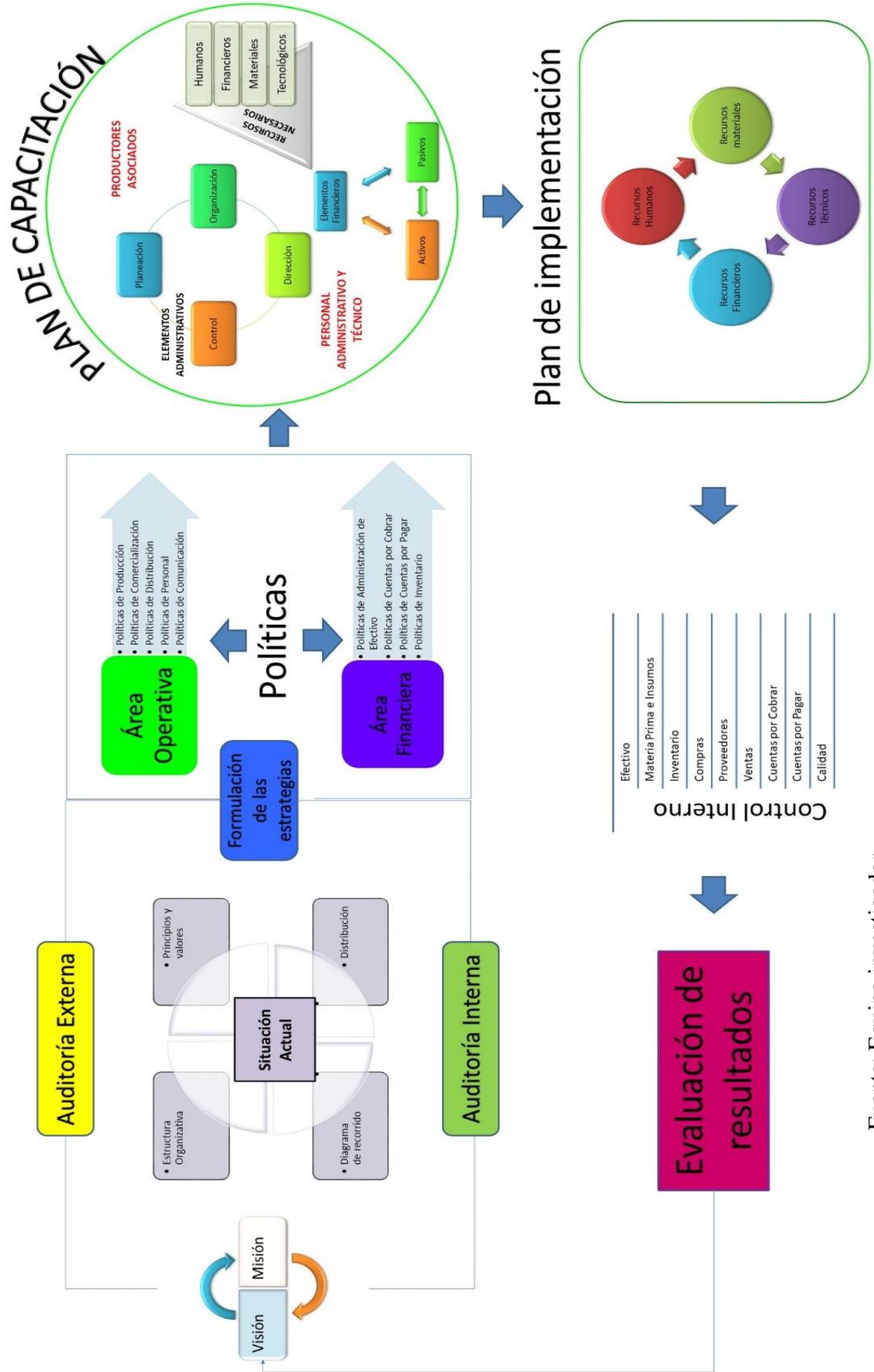
Formulación de estrategias.

Los diagnósticos obtenidos sobre todos los elementos antes mencionados permiten integrar un plan estratégico que posteriormente servirá para la formulación de políticas dirigidas a mejorar las actividades de las áreas operativa y financiera de la asociación, en búsqueda del crecimiento, auto sostenibilidad, competitividad y desarrollo de la misma, de igual forma se pretende mantener esta condición a largo plazo. Además, se proponen cambios en los controles internos, que van desde revisiones de caja de efectivo hasta las bitácoras de actividades del personal que ayuden a mejorar las operaciones diarias y el flujo ordenado de la información operativa y financiera que permita generar diagnósticos más precisos de la situación actual de la asociación.

Control y evaluación.

La medición de los resultados de la implementación del modelo de gestión se llevará a cabo por medio de los índices de crecimiento y auto sostenibilidad propuestos, a los cuales se les dará seguimiento a fin de que los recursos y planes de acción aplicados proporcionen los resultados esperados.

Figura 3.2. Modelo de gestión



Fuente: Equipo investigador.

2. Objetivos

a. General

Elaborar una propuesta para aplicar un modelo de gestión para las áreas operativa y financiera de ACPACAC DE R.L. ubicada en el Municipio de Comasagua Departamento de La Libertad, que permita el crecimiento y auto sostenibilidad de la misma.

b. Específicos

- i. Modificar la estructura organizativa y demás elementos administrativos de ACPACAC de R.L., con el objetivo incluir componentes que contribuyan al buen funcionamiento de la organización.
- ii. Proporcionar a ACPACAC de R.L., las alternativas de solución necesarias para gestionar los diferentes problemas operativos y financieros por los cuales atraviesa actualmente.
- iii. Diseñar esquemas de recorrido de área de oficina y almacenamiento, con la finalidad de mejorar las condiciones de flujo de información, distribución y logística de productos.
- iv. Diseñar políticas y estrategias necesarias para una gestión adecuada de los recursos de las áreas operativa y financiera de ACPACAC de R.L.
- v. Facilitar diferentes formatos de control interno que permitan gestionar de la mejor manera los activos y demás recursos de las áreas operativas y financieras de ACPACAC de R.L.
- vi. Diseñar programas de capacitación dirigida a todos los miembros que conforman ACPACAC de R.L, la cual contendrá elementos administrativos y financieros, así como los recursos necesarios para su implementación, con finalidad de alcanzar el crecimiento y auto sostenibilidad.

C. ELEMENTOS DE LA PROPUESTA.

1. Misión Propuesta.

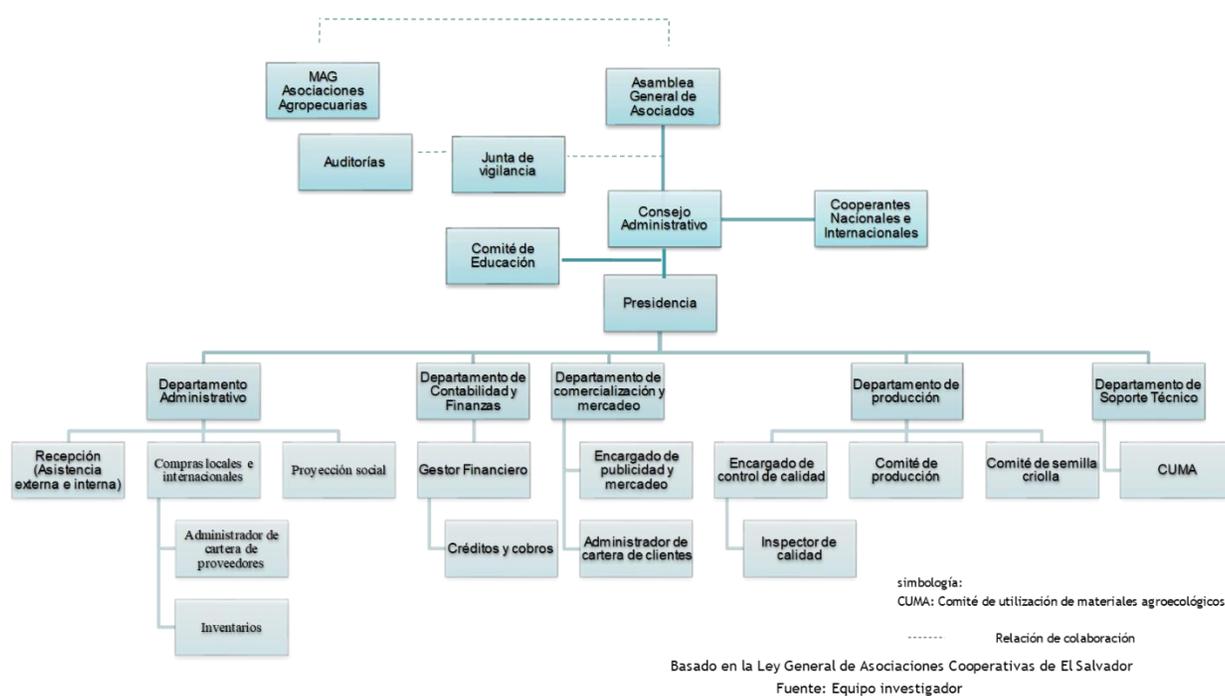
Somos una cooperativa especializada en la producción agropecuaria orgánica, responsable de ofrecer productos de calidad a nuestros clientes, a partir de prácticas medioambientales conscientes; fomentando una comercialización justa y solidaria.

2. Visión Propuesta.

Ser una cooperativa de producción agropecuaria líder en la comercialización de productos orgánicos a nivel nacional, basado en un intercambio social, justo y solidario que impulsa el desarrollo social y económico de la población del municipio de Comasagua.

3. Estructura Organizacional Propuesta.

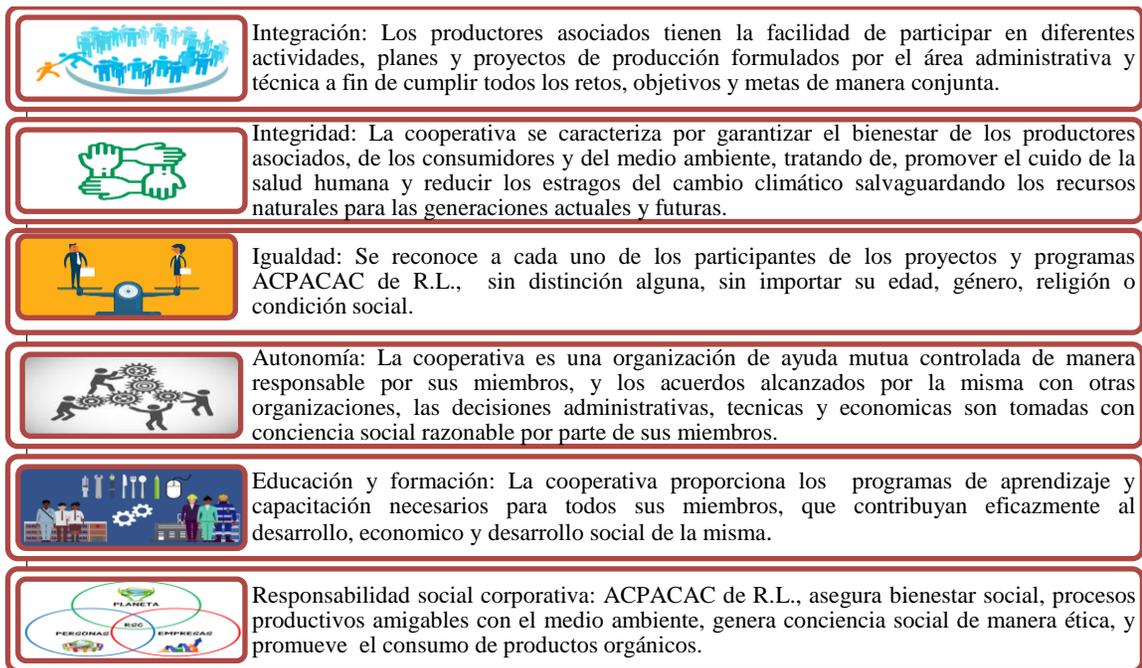
Figura 3.3. Estructura Organizacional Propuesta.



Fuente: Equipo investigador (Véase Anexo 3.2 Perfiles de puestos).

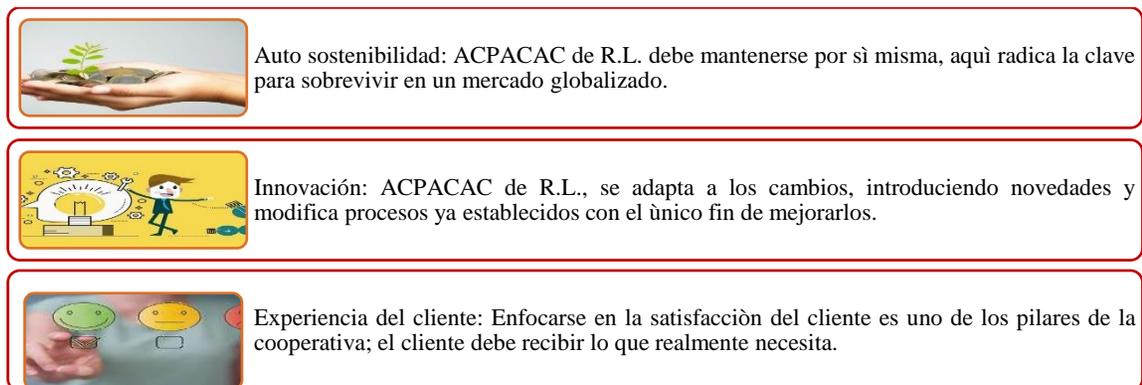
4. Principios y Valores.

Figura 3.4. Valores



Fuente: Equipo Investigador

Figura 3.5 Principios



Fuente: Equipo Investigador

5. Diagrama de recorrido Área de Oficinas Propuestas.

A partir de la propuesta, se ha considerado una distribución para las áreas de trabajo en oficina de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina

de R.L. se pretende que a partir de estos cambios se pueda mejorar el rendimiento y productividad del personal en las actividades diarias, además garantizar el flujo correcto de información, ya que una buena comunicación entre el personal y la dirección es determinante para una relación de la parte jerárquica y departamentos de la empresa, reduciendo tiempos ociosos y demoras en la entrega de informes o documentos.

La propuesta incluye las áreas descritas a continuación:

a. Recepción y atención al cliente

El área de recepción es el primer contacto que se tiene con clientes y proveedores, es importante generar un ambiente de comodidad y familiaridad, se ha diseñado con una pequeña sala de espera para que los proveedores y clientes puedan descansar mientras se les atiende, la primera interacción puede determinar el curso de la relación con estos por eso es muy importante generar un entorno profesional a la altura de las expectativas; la persona en este puesto debe cumplir con requisitos como amabilidad, servicio, iniciativa, compromiso y atención al cliente.

b. Sala de reuniones

El espacio diseñado para sala de reuniones cuenta con las características de privacidad y comodidad, en este lugar se pueden llevar a cabo las juntas con todo el equipo de trabajo, clientes mayoristas o proveedores.

c. Departamento administrativo

El área administrativa tiene la función de recibir facturas de proveedores para su registro con los respectivos controles de ingreso además de emitir facturas a clientes, considerando la división en la estructura organizacional es el departamento encargado de compras, cartera de proveedores, proyección social e inventarios, se plantea la ubicación inmediatamente después de recepción para obtener rápidamente los documentos y la entrega de facturas, formularios o solicitudes a proveedores. En esta área se reciben los documentos por parte de recepción y que serán trasladados a presidencia, gestor financiero o departamento de comercialización.

d. Departamento de comercialización

Posterior a la recepción de documentos por parte del área administrativa se encuentra el área comercial y mercadeo el cual se encarga de la publicidad y mercadeo además de la administración de cartera de clientes, se ha ubicado estratégicamente después del área administrativo con el fin de tener comunicación entre ambas áreas y trasladar información requerida para continuar con las operaciones designadas.

e. Departamento de producción

El área de producción es el encargado de analizar los niveles de producción, dentro de este se ha propuesto un espacio para el inspector de calidad, comité de producción y semilla criolla, dicho departamento tiene comunicación con el departamento técnico el cual tiene procesos en común por tanto se encuentran ubicados en un espacio común para estos.

f. Soporte técnico

Como parte de las actividades del encargado de soporte técnico se encuentra hacer conciencia de la importancia de la producción libre de pesticidas y uso racional de los recursos, se ha situado dentro el espacio del departamento de producción con el fin que se compartan ideas de producción donde se mantiene el ideal de producción agrícola consciente y amigable con el medio ambiente.

g. Oficina presidente

El presidente tiene la función de convocar a juntas, reuniones con el personal y evaluaciones de resultados, se ha considerado la ubicación para el presidente en un espacio privado por la información y documentos a tratar. Posterior a recibir información y documentos del área administrativa o recepción se procesa y se archiva.

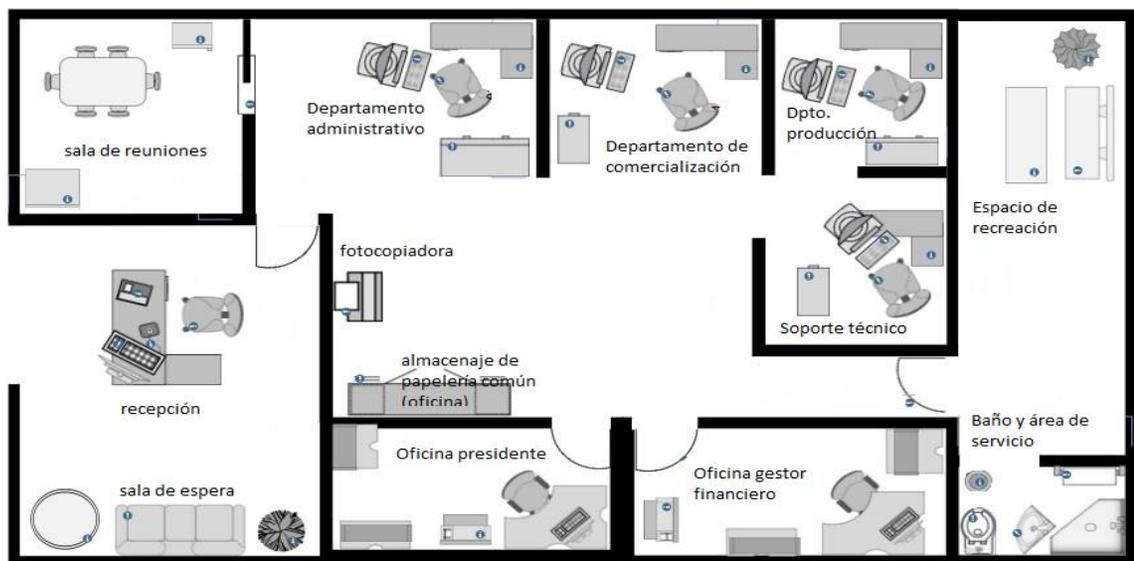
h. Gestor Financiero

Después de recibir la información por parte del área administrativa, el gestor financiero es el encargado de dar soluciones financieras mediante las funciones contables requeridas para el cargo, manteniendo los libros contables en orden presentación de

informes financieros y declaraciones tributarias, se ha planteado un espacio de iguales dimensiones que la oficina del presidente por la información a manejar.

Todas las áreas tienen un orden para el manejo de información el cual inicia desde la recepción de documentos y el traslado de esta a cada una de las áreas pertinentes, la eficiencia en los procesos radica en el manejo e importancia que da cada uno de los encargados de dicha información.

Figura 3.6. Diagrama de Recorrido propuesto para el Área de Oficinas.



Fuente: Equipo Investigador

6. Diagrama de Recorrido Propuesto para el Área de Almacenaje de Productos.

Con la finalidad de contar con un espacio físico de almacenamiento adecuado para los productos recolectados que serán sometidos a clasificación y posterior comercialización, garantizando la calidad y buen estado de los mismos se propone el siguiente modelo de espacio físico el cual deberá ser un espacio hermético para evitar las posibles filtraciones de agentes contaminantes, además de contar con paredes cubiertas con materias que prevengan las filtraciones de agua, calor y un circuitos cerrados de video vigilancia como control de seguridad. Partiendo del almacén actual, pero generando un nuevo diseño que posee recorridos y áreas específicas las cuales se describen a continuación.

a. Área de recepción de productos.

Es donde se iniciará el proceso de registro de la producción entregada por productor asociado, en el cual se detallarán las cantidades recibidas y días de entrega, estos datos se deberán manejar en una base de datos digital que permita las consultas de existencias o mercadería disponible, entregas o ventas a los clientes y los detalles de faltantes de productos. También deberá de contar con registros del destino de cada producto o las cantidades de productos.

b. Área de descontaminación

Luego del proceso de registro los productos deberán de ser sometidos al proceso lavado o descontaminado, la asociación deberá adoptar los sistemas de descontaminación idóneos y ajustados a su presupuesto y a su giro para poder llevar a cabo el proceso mencionado.

c. Área de clasificación y almacenamiento

Después del proceso de lavado o descontaminado de los productos, deberán ser clasificados por peso, tamaño, tipo, calidad y precio. Los productos se almacenarán en lugares especiales (lokeros especiales que mantienen la temperatura adecuada de los productos y no genera daños de agentes contaminantes como polvo, roedores y oxido), como parte del control de calidad se deberán verificar las áreas de clasificación antes de iniciar los procesos y deberán ser descontaminadas.

d. Área de cuarto frío

Esta área se propone con el objetivo de mantener los productos con menos prolongación de vida y mantenerlos frescos o a temperatura ambiente y poder comercializarlos sin inconvenientes. Para tal propósito se debe de contar con cámaras refrigeradoras especiales las cuales generan la temperatura adecuada para productos como; apio, lechugas, perejil, cilantros, y demás de los grupos de olores, frutos como papayas, guineos, entre otros.

e. Área de materiales de empaque

En esta se depositarán todos los materiales necesarios para llevar a cabo las actividades de protección de los productos.

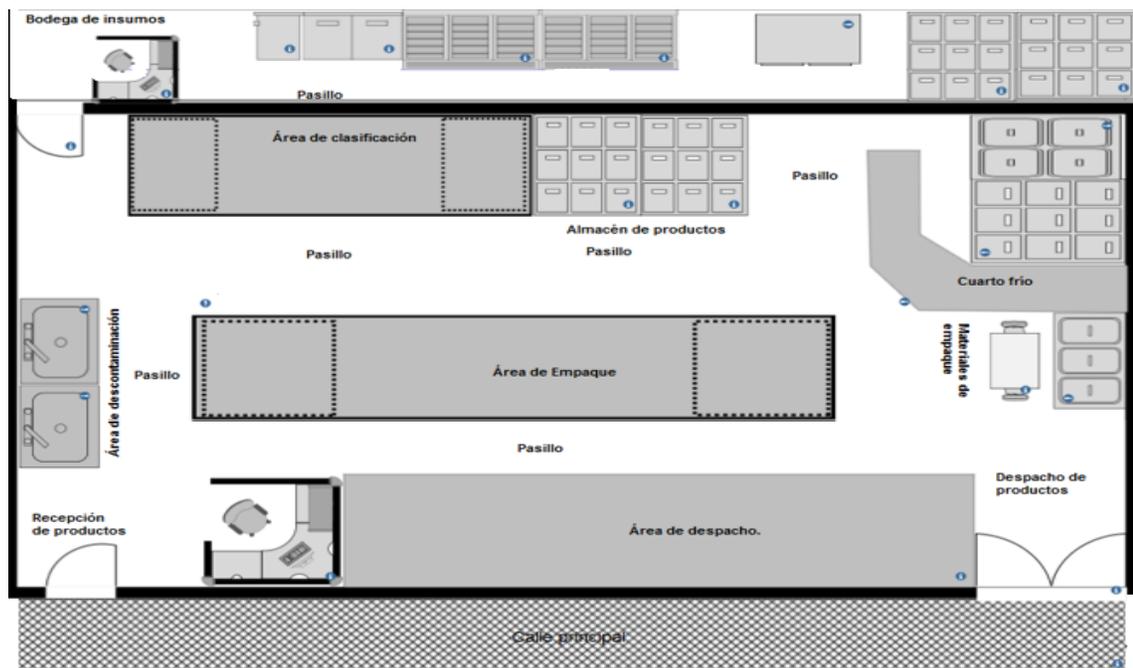
f. Área de empaque y despacho

Estará diseñada con el espacio necesario para realizar todos los procesos finales de inspección de los productos (calidad, cantidad, presentación, empaque, entre otros) ya se en presentación de canastas o granel. La entrega de los productos al equipo de reparto o comercialización según la demanda adquirida se realizará de manera minuciosa y ordenada con el único objetivo de cumplir tiempos establecidos de entrega a los clientes.

g. Área de almacenamiento de insumos y materiales

Comprende un espacio específico en la parte trasera del almacén de productos con acceso al mismo, en esta se mantendrán todos los insumos necesarios para la producción y que son requeridos por los productores asociados, además herramientas y equipo de trabajo debidamente inventariadas y clasificadas en una base de datos digital, que registrara entradas y salidas de los antes mencionados.

Figura 3.7. Diagrama de Recorrido Propuesto para el Área de Almacenaje de Productos.



Fuente: Equipo Investigador.

D. ANÁLISIS DE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

Figura 3.8. Matriz FODA combinada (Parte 1)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Ofrece una gran variedad de productos a sus clientes, entre los que se encuentran: hortalizas, frutas, miel y huevos.</p> <p>Se caracteriza por ofrecer productos 100% orgánicos, libres de cualquier tipo de químicos, lo que garantiza productos de calidad.</p> <p>Capacitaciones técnicas a los productores asociados son continuas.</p> <p>Existe lealtad de sus clientes hacia sus productos, ya que los adquieren de forma continua.</p> <p>Poseen precios accesibles para el bolsillo de sus clientes. Además, se cuenta con un margen para un alza de precios.</p>	<p>El organigrama no está diseñado de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.</p> <p>El plan promocional con el que se cuenta es demasiado débil. Además, no poseen puntos de venta estratégicos para ofrecer sus productos.</p> <p>ACPACAC de R.L. no logra satisfacer la demanda existente.</p> <p>No existen estándares que permitan medir el desempeño laboral.</p> <p>La manera en que presentan la información financiera dificulta su interpretación. Además, el área financiera no puede ajustar los presupuestos debido que son proporcionados por los financieros extranjeros (No son flexibles).</p> <p>Capacidad tecnológica no está al nivel de la competencia.</p> <p>No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas.(Distribución de las áreas).</p>
<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FACTORES INTERNOS</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Establecimiento de nuevas relaciones interinstitucionales.</p> <p>Demandas crecientes debido a la aceptación de los productos generados sin rasgos químicos, técnicas de protección al medio ambiente y cuidado de la salud humana.</p> <p>Sector agropecuario en auge y crecimiento ya que tanto las personas individuales, grupos de personas, instituciones nacionales e internacionales generan empleo y apoyo constante al mismo a través de nuevos programas y proyectos</p> <p>Asocios comerciales con productores indirectos que proporcionan abastecimiento continuo lo que permite cubrir demanda presente y futura</p> <p>Expansión de mercado debido a la diversificación de opciones de compra-venta, producto de obtención de nuevas plataformas tecnológicas y alianzas comerciales.</p> <p>Diversificación de la oferta de productos a partir de las preferencias de los consumidores y la introducción de nuevos productos y métodos de producción</p> <p>Obtención de certificaciones internacionales para el área operativa y financiera que permitirán producir de mejor manera replicando los métodos y tecnologías utilizadas en otras partes del mundo. Además, controlar dichas actividades.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Establecer relaciones interinstitucionales para fortalecer la curva de formación y aprendizaje de los participantes de la asociación</p> <p>Crear proyectos de extensión de programas de producción con la finalidad de potenciar el desarrollo económico de las comunidades y otras organizaciones</p> <p>Diseñar proyectos de fortalecimiento y revisión de los programas de producción existentes y la incorporación de nuevos</p> <p>Diseño de planes de fortalecimiento de los canales de distribución con la finalidad de poder suplir la demanda actual y futura</p> <p>Diseño de nuevos programas promocionales o de marketing directo y digital que permita llegar a más personas, aprovechando las variables como producto y precio.</p> <p>Identificación de los productos con la finalidad de lograr reconocimiento por parte de los consumidores y los competidores</p> <p>Creación de programas de intercambio de conocimiento y solicitud de inclusión en certificaciones financieras y técnicas en otros países líderes en la producción agropecuaria dirigidas al personal en general y productores asociados.</p>
<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Crear enlaces entre la asociación e instituciones gubernamentales o privadas con el objetivo de obtener las herramientas necesarias para el funcionamiento administrativo.</p> <p>Diseñar planes de producción que logren dar respuesta a corto plazo a la demanda de productos. A través de la expansión de mercado con de nuevos puntos de venta.</p> <p>Determinar las líneas jerárquicas y de trabajo necesarias para evitar desviaciones a lo largo de los procesos administrativos y productivos de la asociación.</p> <p>Crear un diagrama de recorrido administrativo que permita el flujo adecuado de la información.</p> <p>Obtener e implementar el uso de nuevas tecnologías disponibles para comercializar los productos.</p> <p>Creación de programas de incentivos (productos) para los clientes que ya se poseen y los nuevos que aún con año lo solicitan.</p> <p>Gestionar certificaciones para el personal administrativo y técnico que permitan una reestructuración de la información incluida en los estados financieros para una mejor interpretación de los mismo y toma de decisiones.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Crear enlaces entre la asociación e instituciones gubernamentales o privadas con el objetivo de obtener las herramientas necesarias para el funcionamiento administrativo.</p> <p>Diseñar planes de producción que logren dar respuesta a corto plazo a la demanda de productos. A través de la expansión de mercado con de nuevos puntos de venta.</p> <p>Determinar las líneas jerárquicas y de trabajo necesarias para evitar desviaciones a lo largo de los procesos administrativos y productivos de la asociación.</p> <p>Crear un diagrama de recorrido administrativo que permita el flujo adecuado de la información.</p> <p>Obtener e implementar el uso de nuevas tecnologías disponibles para comercializar los productos.</p> <p>Creación de programas de incentivos (productos) para los clientes que ya se poseen y los nuevos que aún con año lo solicitan.</p> <p>Gestionar certificaciones para el personal administrativo y técnico que permitan una reestructuración de la información incluida en los estados financieros para una mejor interpretación de los mismo y toma de decisiones.</p>

Fuente: Equipo investigador

Figura 3.9. Matriz FODA combinada (Parte 2)

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Ofrece una gran variedad de productos a sus clientes, entre los que se encuentran: hortalizas, frutas, miel y huevos.</p>	<p>Se caracteriza por ofrecer productos 100% orgánicos, libres de cualquier tipo de químicos, lo que garantiza productos de calidad</p>	<p>El organigrama no está diseñado de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.</p>
<p>Capacitaciones técnicas a los productores asociados son continuas.</p>	<p>Existe lealtad de sus clientes hacia sus productos, ya que los adquieren de forma continua.</p>	<p>ACPACAC de R.L. no logra satisfacer la demanda existente.</p>
<p>Existen precios accesibles para el bolsillo de sus clientes. Además, se cuenta con un margen para un alza de precios.</p>	<p>El personal está altamente calificado para el desempeño de sus actividades.</p>	<p>No existen estándares que permitan medir el desempeño laboral.</p>
<p>La Asociación cooperativa realiza reuniones de planificación con regularidad (reuniones de piloto).</p>	<p>La Asociación cooperativa realiza reuniones de planificación con regularidad (reuniones de piloto).</p>	<p>La manera en que presentan la información financiera dificulta su interpretación. Además, el área financiera no puede ajustar los presupuestos debido que son proporcionados por los financieros extranjeros (No son flexibles).</p>
<p>Capacidad tecnológica no está al nivel de la competencia.</p>	<p>No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas. (Distribución de las áreas).</p>	<p>Capacidad tecnológica no está al nivel de la competencia.</p>
<p>No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas. (Distribución de las áreas).</p>	<p>No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas. (Distribución de las áreas).</p>	<p>No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas. (Distribución de las áreas).</p>
<p>Disenar proyectos de mejora y de adquisición de nuevas tecnología aplicados a la producción, con la finalidad de contrarrestar los efectos del cambio climático. Además, incluyendo un programa de reforestación permanente.</p>	<p>Disenar un programa de reforestación permanente.</p>	<p>Disenar proyectos de mejora y de adquisición de nuevas tecnología aplicados a la producción, con la finalidad de contrarrestar los efectos del cambio climático. Además, incluyendo un programa de reforestación permanente.</p>
<p>Estructurar un diagrama de recorrido que permita la fluidez y organización de la información entre las áreas operativas de la asociación, permitiendo que el personal sea capaz de identificar los desequilibrios generados a través de los años entre costos de insumos y materias primas, producción y demanda de productos; minimizando así los riesgos entorno al enfoque financiero</p>	<p>Estructurar un diagrama de recorrido que permita la fluidez y organización de la información entre las áreas operativas de la asociación, permitiendo que el personal sea capaz de identificar los desequilibrios generados a través de los años entre costos de insumos y materias primas, producción y demanda de productos; minimizando así los riesgos entorno al enfoque financiero</p>	<p>Estructurar un diagrama de recorrido que permita la fluidez y organización de la información entre las áreas operativas de la asociación, permitiendo que el personal sea capaz de identificar los desequilibrios generados a través de los años entre costos de insumos y materias primas, producción y demanda de productos; minimizando así los riesgos entorno al enfoque financiero</p>
<p>Disenar una nueva estructura organizacional detallando las líneas jerárquicas y funciones de cada puesto con la finalidad de desarrollar de forma eficiente cada una de las actividades, designando a un cargo la función específica de mitigar los problemas de obtención de insumos, materias primas y los daños colaterales producto de entes externos.</p>	<p>Disenar planes de producción que permitan cubrir la demanda existente y bloquear la entrada al mercado de los competidores. Además, iniciar un programa de recuperación de y afiliación de productores.</p>	<p>Disenar una nueva estructura organizacional detallando las líneas jerárquicas y funciones de cada puesto con la finalidad de desarrollar de forma eficiente cada una de las actividades, designando a un cargo la función específica de mitigar los problemas de obtención de insumos, materias primas y los daños colaterales producto de entes externos.</p>
<p>Hacer uso del patrocinio como técnica de marketing con el fin de posicionarse en el mercado y atraer a clientes de todos los estratos sociales.</p>	<p>Hacer uso del patrocinio como técnica de marketing con el fin de posicionarse en el mercado y atraer a clientes de todos los estratos sociales.</p>	<p>Hacer uso del patrocinio como técnica de marketing con el fin de posicionarse en el mercado y atraer a clientes de todos los estratos sociales.</p>
<p>Desarrollar programas de auditoría interna que permitan contrastar la información financiera de origen versus la realidad en destino para poder presentar resultados positivos y seguir recibiendo financiamiento internacional.</p>	<p>Desarrollar programas de auditoría interna que permitan contrastar la información financiera de origen versus la realidad en destino para poder presentar resultados positivos y seguir recibiendo financiamiento internacional.</p>	<p>Desarrollar programas de auditoría interna que permitan contrastar la información financiera de origen versus la realidad en destino para poder presentar resultados positivos y seguir recibiendo financiamiento internacional.</p>
<p>Disenar evaluaciones para medir el desempeño de los productores asociados (producción, calidad, cantidad y periodicidad de entrega) con el fin de alcanzar eficiencia en las rutas de recolección en todos los puntos incluyendo lugares de difícil acceso, evitando costos adicionales.</p>	<p>Disenar evaluaciones para medir el desempeño de los productores asociados (producción, calidad, cantidad y periodicidad de entrega) con el fin de alcanzar eficiencia en las rutas de recolección en todos los puntos incluyendo lugares de difícil acceso, evitando costos adicionales.</p>	<p>Disenar evaluaciones para medir el desempeño de los productores asociados (producción, calidad, cantidad y periodicidad de entrega) con el fin de alcanzar eficiencia en las rutas de recolección en todos los puntos incluyendo lugares de difícil acceso, evitando costos adicionales.</p>

Fuente: Equipo investigador

1. Formulación de Estrategias.

a. Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Estrategia 1.

Fortaleza: Ofrece una gran variedad de productos a sus clientes, entre los que se encuentran: hortalizas, frutas, miel y huevos.

Oportunidad: Diversificación de la oferta de productos a partir de las preferencias de los consumidores y la introducción de nuevos productos y métodos de producción.

Estrategia: Identificación de los productos con la finalidad de lograr reconocimiento por parte de los consumidores y los competidores.

Análisis: Por medio de la diversificación de productos se pretende cumplir las expectativas y necesidades de clientes actuales y futuros, mediante la difusión promocional de productos orgánicos existe la posibilidad de colocar en la mente del público general la iniciativa orgánica libre de químicos.

Estrategia 2.

Fortaleza: Se caracteriza por ofrecer productos 100% orgánicos, libres de cualquier tipo de químicos, lo que garantiza productos de calidad.

Oportunidad: Demanda creciente debido a la aceptación de los productos generados sin rasgos químicos, técnicas de protección al medio ambiente y cuidado de la salud humana.

Estrategia: Crear proyectos de extensión de programas de producción con la finalidad de potenciar el desarrollo económico de las comunidades y otras organizaciones.

Análisis: Mediante la creación de proyectos y desarrollo de programas de producción de hortalizas y frutas libres de químicos se pretende impulsar la economía local y mejorar la calidad de vida de los miembros, así mismo, con estos productos se garantiza calidad hacia los consumidores.

Estrategia 3.

Fortaleza: Las capacitaciones técnicas a los productores asociados son continuas.

Oportunidad: Establecimiento de nuevas relaciones interinstitucionales.

Estrategia: Establecer relaciones interinstitucionales para fortalecer la curva de formación y aprendizaje de los participantes de la asociación.

Análisis: Para mejorar el nivel productivo; la incorporación de capacitaciones técnicas a los productores asociados y el personal de la asociación, asegurará la eficiencia en todos los procesos ya que se consideran a todos los relacionados en este tipo de programas.

Estrategia 4.

Fortaleza: Existe lealtad de sus clientes hacia sus productos, ya que los adquieren de forma continua.

Oportunidad: Socios comerciales con productores indirectos que proporcionan abastecimiento continuo lo que permite cubrir demanda presente y futura.

Estrategia: Diseño de planes de fortalecimiento de los canales de distribución con la finalidad de poder suplir la demanda actual y futura.

Análisis: Con el diseño de planes que fortalezcan los canales de distribución, se consolidará la relación con clientes existentes facilitando el acceso de los productos, de igual manera al trabajar en conjunto con otros proveedores agrícolas (no asociados a ACPACAC de R.L) se abarcará la demanda actual, con la expectativa de cumplir las necesidades de posibles clientes potenciales.

Estrategia 5.

Fortaleza: Poseen precios accesibles para el bolsillo de sus clientes. Además, se cuenta con un margen para un alza de precios.

Oportunidad: Expansión de mercado debido a la diversificación de opciones de compra-venta, producto de obtención de nuevas plataformas tecnológicas y alianzas comerciales.

Estrategia: Diseño de nuevos programas promocionales o de marketing directo y digital que permita llegar a más personas, aprovechando las variables como producto y precio.

Análisis: Con el diseño de programas promocionales se aprovechará llegar a la mente de los consumidores, espera dar a conocer los productos ofertados por la asociación a través de diferentes plataformas, será de mucha importancia establecer un precio competitivo con respecto a los demás ofertantes y manteniendo el ideal de precios accesibles hacia los consumidores.

Estrategia 6.

Fortaleza: El personal está altamente calificado para el desempeño de sus actividades.

Oportunidad: Obtención de certificaciones internacionales para el área operativa y financiera que permitirán producir de mejor manera replicando los métodos y tecnologías utilizadas en otras partes del mundo. Además, controlar dichas actividades.

Estrategia: Creación de programas de intercambio de conocimiento y solicitud de inclusión en certificaciones financieras y técnicas en otros países líderes en la producción agropecuaria dirigidas al personal en general y productores asociados.

Análisis: A pesar que el personal que forma parte de la asociación cuenta con conocimientos previos sobre gestión de la producción y administrativa, es necesario reforzar las habilidades financieras y técnicas por medio de certificaciones, gestionadas con las organizaciones internacionales que apoyan a ACPACAC de R.L., lo que permitirá que los procesos con los que se cuentan se realicen con eficiencia con la finalidad de lograr crecimiento económico de la cooperativa.

Estrategia 7.

Fortaleza: La asociación cooperativa realiza reuniones de planificación con regularidad (reuniones de pilotaje).

Oportunidad: Sector agropecuario en auge y crecimiento ya que tanto las personas individuales, grupos de personas, instituciones nacionales e internacionales generan empuje y apoyo constante al mismo a través de nuevos programas y proyectos

Estrategia: Diseñar proyectos de fortalecimiento y revisión de los programas de producción existentes y la incorporación de nuevos.

Análisis: Con el sector agropecuario en auge el personal administrativo y técnico puede estudiar en las reuniones de pilotaje los programas productivos que poseen, a partir de esto se pueden mejorar, ajustar o cambiar con la finalidad de fortalecer la producción. Por consiguiente, esto permitirá que la asociación sea incluida en programas que involucran a este tipo de organizaciones y que generen beneficios económicos, productivos, sociales, reconocimiento comercial, entre otros.

b. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

Estrategia 1.

Debilidad: El organigrama no está diseñado de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.

Oportunidad: Sector agropecuario en auge y crecimiento ya que tanto las personas individuales, grupos de personas, instituciones nacionales e internacionales generan empuje y apoyo constante al mismo a través de nuevos programas y proyectos.

Estrategia: Determinar las líneas jerárquicas y de trabajo necesarias para evitar desviaciones a lo largo de los procesos administrativos y productivos de la asociación.

Análisis: Identificar correctamente las líneas jerárquicas de las posiciones de trabajo contribuye a eliminar errores en los procesos administrativos y productivos lo que permitirá obtener el apoyo requerido para participar en programas y proyectos de corte administrativo y productivo que las instituciones como Ministerio de Agricultura y Ganadería y ONG'S promueven a nivel de país, así como las de corte internacional.

Estrategia 2.

Debilidad: El plan promocional con el que se cuenta es demasiado débil. Además, no poseen puntos de venta estratégicos para ofrecer sus productos.

Oportunidad: Diversificación de la oferta de productos a partir de las preferencias de los consumidores y la introducción de nuevos productos y métodos de producción.

Estrategia: Creación de programas de incentivos (productos) para los clientes que ya se poseen y los nuevos que año con año lo solicitan.

Análisis: Los programas de incentivos generalmente permiten atraer a más clientes y puede estar dirigido tanto a los que ya se poseen como para nuevos, para este caso los incentivos consistirán en la entrega de productos extra por la primera suscripción del programa CANASTA CAMPESINA y la premiación en suscripciones para los consumidores o clientes habituales.

Estrategia 3.

Debilidad: ACPACAC de R.L. no logra satisfacer la demanda existente.

Oportunidad: Demanda creciente debido a la aceptación de los productos generados sin rasgos químicos, técnicas de protección al medio ambiente y cuidado de la salud humana.

Estrategia: Diseñar planes de producción que logren dar respuesta a corto plazo a la demanda de productos, a través de la expansión de mercado con nuevos puntos de venta.

Análisis: Diseñar los planes de producción que permitan satisfacer la demanda y superar los estándares productivos requeridos que sean ajustables a las necesidades actuales del mercado, aprovechando así el crecimiento y aceptación de los productos orgánicos, creando puntos de venta propios que permitan elevar los ingresos y el posicionamiento.

Estrategia 4.

Debilidad: No existen estándares que permitan medir el desempeño laboral.

Oportunidad: Establecimiento de nuevas relaciones interinstitucionales.

Estrategia: Crear enlaces entre la asociación e instituciones gubernamentales o privadas con el objetivo de obtener las herramientas necesarias para el funcionamiento administrativo.

Análisis: Las relaciones entre instituciones ya sean públicas o privadas contribuyen al desarrollo de las organizaciones por medio de la colaboración de fortalecimiento de programas y proyectos a corto plazo, como evaluaciones, manuales de trabajo, guías de procedimiento, reglamentos y políticas con la finalidad de guiar a las organizaciones.

Estrategia 5.

Debilidad: La manera en que presentan la información financiera dificulta su interpretación. Además, el área financiera no puede ajustar los presupuestos debido que son proporcionados por los financistas extranjeros (No son flexibles).

Oportunidad: Obtención de certificaciones internacionales para el área operativa y financiera que permitirán producir de mejor manera replicando los métodos y tecnologías utilizadas en otras partes del mundo. Además, controlar dichas actividades.

Estrategia: Obtención de certificaciones internacionales para el área operativa y financiera que permitirán producir de mejor manera replicando los métodos y tecnologías utilizadas en otras partes del mundo. Además, controlar dichas actividades.

Análisis: Gestionar a través de la ayuda internacional capacitaciones necesarias para el personal administrativo y técnico de la asociación, en países europeos pioneros en la producción orgánica sobre todo en el país que más inyecta recursos financieros como técnicos en el proyecto en función de lograr una reestructuración de gestión de las áreas operativa y financiera.

Estrategia 6.

Debilidad: Capacidad tecnológica no está al nivel de la competencia.

Oportunidad: Expansión de mercado debido a la diversificación de opciones de compra-venta, producto de obtención de nuevas plataformas tecnológicas y alianzas comerciales.

Estrategia: Obtener e implementar el uso de nuevas tecnologías disponibles para comercializar los productos.

Análisis: La aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación juegan un papel importante en las operaciones cotidianas de las organizaciones, por ende, para la asociación adquirir nuevas tecnologías de comunicación permitirá expandir las formas de comercializar los productos, así mismo la búsqueda de alianzas comerciales permitirán llegar a nuevos mercados.

Estrategia 7.

Debilidad: No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas. (Distribución de las áreas).

Oportunidad: Socios comerciales con productores indirectos que proporcionan abastecimiento continuo lo que permite cubrir demanda presente y futura.

Estrategia: Crear un diagrama de recorrido administrativo que permita el flujo adecuado de la información.

Análisis: Contar con un excelente flujo de información dentro de las diferentes áreas operativas permitirá definir las funciones de las mismas, por consiguiente, se podrán estudiar a profundidad las opciones de acuerdos comerciales y de abastecimiento con organizaciones y productores, para lograr el funcionamiento adecuado de la asociación.

c. Estrategias FA (Fortalezas- Amenazas)

Estrategia 1.

Fortaleza: Ofrece una gran variedad de productos a sus clientes, entre los que se encuentran: hortalizas, frutas, miel y huevos.

Amenaza: El Surgimiento de nueva competencia que genera mismos productos o de similares características. Incremento de importación de productos sustitutos.

Estrategia: Creación de una marca fuerte, como parte de un programa de comunicaciones de marketing con el fin de estar por encima de la competencia.

Análisis: La creación de una marca fuerte permitirá transmitir a sus clientes confianza al adquirir sus productos, de esta manera logrará retenerlos y conquistar nuevos consumidores.

Estrategia 2.

Fortaleza: Se caracteriza por ofrecer productos 100% orgánicos, libres de cualquier tipo de químicos, lo que garantiza productos de calidad.

Amenaza: Técnicas de marketing de la competencia como identificación de sus productos (etiquetas e información del producto) lo que resta mercado y obliga a tomar medidas a corto plazo.

Estrategia: Aumentar la promoción de ventas para inducir la compra de productos orgánicos y de calidad.

Análisis: Un incremento en la promoción de ventas logrará aumentar las ventas a corto plazo, colaborar con la fidelización de los clientes y romper la lealtad de los clientes de la competencia. Haciendo uso de herramientas de promoción de ventas tales como: muestras, precios de paquete, premios de fidelidad, eventos ferias y convenciones, entre otros; se logrará posicionamiento en el mercado.

Estrategia 3.

Fortaleza: Las capacitaciones técnicas a los productores asociados son continuas.

Amenaza: Los cambios climáticos que se registran, pérdidas de recursos hídricos, temperaturas altas y extremas en las estaciones secas.

Estrategia: Crear un programa formación para reducir los impactos del cambio climático en la producción, dirigido al personal que conforma la asociación.

Análisis: Formar al personal administrativo, técnico y a los productores asociados en el ámbito del cambio climático ayudará a la adaptación de ajustes a los sistemas de producción para moderar o evitar los efectos del mismo.

Estrategia 4.

Fortaleza: Existe lealtad de sus clientes hacia sus productos, ya que los adquieren de forma continua.

Amenaza: El desequilibrio económico generado por la inflación constante de precios de servicios e insumos que no permite una relación sostenible entre producción y demanda.

Estrategia: Realizar compras previstas por adelantado evitando gastar en exceso, de esta manera evitar el riesgo de la inflación venidera.

Análisis: Considerando la lealtad de sus clientes que asegura de cierta manera el consumo de los productos, se pueden efectuar compras de insumos y materias primas por adelantado, esto con el fin de mantener en un futuro los precios actuales y no aumentarlos de manera sorpresiva producto de la inflación.

Estrategia 5.

Fortaleza: Poseen precios accesibles para el bolsillo de sus clientes. Además, se cuenta con un margen para un alza de precios.

Amenaza: Apoyo financiero internacional condicionado a los resultados positivos que generen los proyectos y programas implementados cada año ajustados a los presupuestos asignados.

Estrategia: Procurar mantener el apoyo financiero de organizaciones internacionales y establecer acuerdos que le permitan a la asociación cooperativa ajustar sus presupuestos.

Análisis: El apoyo financiero se mantendrá siempre y cuando la asociación de indicios de auto sostenibilidad. Al ofrecer a sus clientes precios accesibles da garantía del consumo de sus productos, por tanto, asegurará la obtención de resultados positivos; así

mismo, se podrá establecer acuerdos que le permitan a la cooperativa ajustar sus presupuestos y no depender de los que las organizaciones internacionales le asignen.

Estrategia 6.

Fortaleza: El personal está altamente calificado para el desempeño de sus actividades.

Amenaza: Los costos y escasez de materias primas provocados por agentes aduanales, desacuerdos comerciales bilaterales entre países y distribuidores desabastecidos.

Estrategia: Crear un comité que evalúe y controle los costos de materia prima y los efectos causados por inestabilidad de los agentes externos.

Análisis: Para que disminuyan los efectos de agentes externos es necesario contar con un comité encargado de evaluar y controlar los costos de materia prima, evitando así el alza de precios que desencadene un aumento de los costos en la producción; esto se logrará haciendo una buena gestión con el recurso humano calificado para desempeñar este tipo de actividades.

Estrategia 7.

Fortaleza: La Asociación cooperativa realiza reuniones de planificación con regularidad (reuniones de pilotaje).

Amenaza: Los daños Infraestructurales a caminos y conexiones viales que dificultan el acceso a la recolección de la producción.

Estrategia: Crear un comité encargado de evaluar e informar a las instituciones correspondientes, los costos asumidos por la cooperativa producto de los daños infraestructurales de caminos y conexiones viales.

Análisis: Al momento de realizar las reuniones de pilotaje se asignará un espacio para informar los costos que asume ACPACAC de R.L. debido a los daños infraestructurales de caminos y conexiones viales al momento de realizar la recolección de los productos,

esto mediante un comité que se encargará de comunicarse con las instituciones correspondientes para tratar de solucionar los daños.

d. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

Estrategia 1.

Debilidad: El organigrama no está diseñado de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.

Amenaza: Los costos y escasez de materias primas provocados por agentes aduanales, desacuerdos comerciales bilaterales entre países y distribuidores desabastecidos.

Estrategia: Diseñar una nueva estructura organizacional detallando las líneas jerárquicas y funciones de cada puesto, con la finalidad de desarrollar de forma eficiente cada una de las actividades, designando a un cargo la función específica de mitigar los problemas de obtención de insumos, materias primas y los daños colaterales producto de entes externos.

Análisis: Dentro del organigrama de la asociación se asignará a una sola persona para la adquisición de insumos y materias primas, se evitarán problemas de escasez y se podrá mejorar el control de los mismos. Además, se hará uso de la herramienta de punto de reorden con el fin de saber en qué momento se debe comprar.

Estrategia 2.

Debilidad: El plan promocional con el que se cuenta es demasiado débil. Además, no poseen puntos de venta estratégicos para ofrecer sus productos.

Amenaza: Técnicas de marketing de la competencia como identificación de sus productos (etiquetas e información del producto) lo que resta mercado y obliga a tomar medidas a corto plazo.

Estrategia: Hacer uso del patrocinio como técnica de marketing con el fin de posicionarse en el mercado y atraer a clientes de todos los estratos sociales.

Análisis: Utilizando la técnica del patrocinio la asociación se puede comunicar con los clientes potenciales de una forma agradable y cómoda. Logrando así, el reconocimiento de su marca y permitiendo llegar a los espacios donde se encuentra el público objetivo.

Estrategia 3.

Debilidad: ACPACAC de R.L. no logra satisfacer la demanda existente.

Amenaza: El Surgimiento de nueva competencia que genera los mismos productos o de similares características. Incremento de importación de productos sustitutos.

Estrategia: Diseñar planes de producción que permitan cubrir la demanda existente y bloquear la entrada al mercado de los competidores. Además, iniciar un programa de recuperación y afiliación de productores.

Análisis: Desarrollando programas de recuperación y afiliación de productores a través de incentivos, charlas motivacionales (de productores que se han visto beneficiados) y otras actividades, se aumentará los niveles de producción de la asociación; en consecuencia, esto permitirá satisfacer la demanda existente y futura; impidiendo la entrada de nuevos competidores.

Estrategia 4.

Debilidad: No existen estándares que permitan medir el desempeño laboral.

Amenaza: Los daños Infraestructurales a caminos y conexiones viales que dificultan el acceso a la recolección de la producción.

Estrategia: Diseñar evaluaciones para medir el desempeño de los productores asociados (producción, calidad, cantidad y periodicidad de entrega) con el fin de alcanzar eficiencia en las rutas de recolección en todos los puntos incluyendo lugares de difícil acceso, evitando costos adicionales.

Análisis: Con la implementación de evaluaciones de desempeño para productores asociados se determinarán los tiempos de entrega de cada uno, esto servirá para

establecer rutas de recolección como parte de la logística interna minimizando los costos en concepto de transporte y aquellos que puedan derivarse de tal situación.

Estrategia 5.

Debilidad: La manera en que presentan la información financiera dificulta su interpretación. Además, el área financiera no puede ajustar los presupuestos debido que son proporcionados por los financistas extranjeros (No son flexibles).

Amenaza: Apoyo financiero internacional condicionado a los resultados positivos que generen los proyectos y programas implementados cada año ajustados a los presupuestos asignados.

Estrategia: Desarrollar programas de auditoría interna que permitan contrastar la información financiera de origen versus la realidad en destino para poder presentar resultados positivos y seguir recibiendo financiamiento internacional.

Análisis: Adaptar los presupuestos a las circunstancias reales y realizar una comparación con los presupuestos asignados por los financistas, permitirán un mejor control de los resultados. Al comprobarse que estos resultados son positivos, de esta manera se garantizará la continuidad del apoyo financiero internacional.

Estrategia 6.

Debilidad: Capacidad tecnológica no está al nivel de la competencia.

Amenaza: Los cambios climáticos que se registran, pérdidas de recursos hídricos, temperaturas altas y extremas en las estaciones secas.

Estrategia: Diseñar proyectos de mejora y de adquisición de nuevas tecnologías aplicados a la producción, con la finalidad de contrarrestar los efectos del cambio climático, además de incluir un programa de reforestación permanente.

Análisis: La tecnología como parte incorpórea de las organizaciones puede contribuir a la disminución de los efectos del cambio climático que tiende a causar daños poco

reversibles en la tierra, a través de mejoras aplicadas a la infraestructura rural (técnicas y sistemas de riego más eficientes y materias de protección de cultivo, perforación de pozos y construcción de estanques) se contribuirá a incrementar el rendimiento productivo, protección de los mantos acuíferos y oxigenación de terreno con prácticas permanentes de reforestación .

Estrategia 7.

Debilidad: No existe un adecuado flujo de información a través de las áreas. (Distribución de las áreas).

Amenaza: El desequilibrio económico generado por la inflación constante de precios de servicios e insumos que no permite una relación sostenible entre producción y demanda.

Estrategia: Estructurar un diagrama de recorrido que permita la fluidez y organización de la información entre las áreas operativas permitiendo que el personal sea capaz de identificar los desequilibrios generados a través de los años entre costos de insumos y materias primas, producción y demanda de productos; minimizando así los riesgos entorno al enfoque financiero

Análisis: Mejorar la fluidez de la información de las áreas operativas de la asociación, permite obtener datos históricos de las diferentes operaciones como compras-ventas realizadas, esto permitirá identificar los periodos de alzas y bajas de precios de los insumos y materias primas, contribuyendo a minimizar los riesgos de incremento del gasto corriente.

E. ÁREA OPERATIVA

1. Políticas del Área Operativa

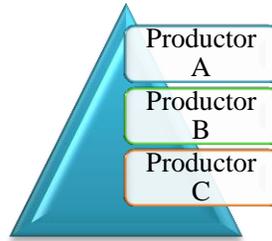
Las políticas se estructurarán a partir de la problemática presente y las diferentes situaciones encontradas en el diagnóstico de situación actual con la finalidad de establecer las soluciones necesarias para lograr incrementos significativos en la producción, de esta manera poder satisfacer la demanda de forma eficiente.

- a. Políticas de Producción
 - i. Realizar revisiones constantes a los programas de producción de manera trimestral para cuantificar lo obtenido con lo proyectado.
 - ii. Hacer públicos los proyectos actuales, mostrando los resultados positivos obtenidos a posibles organizaciones interesadas en apoyar las iniciativas, agrícolas orgánicas con las que se cuentan para volver permanentes este tipo de programas y extenderlos a otras áreas geográficas del municipio.
 - iii. Crear un granero general donde se prepararán y almacenarán las diferentes semillas obtenidas de las producciones orgánicas producidas en el sector, con la finalidad de contar con abastecimiento de insumos propios.
 - iv. Se deberá establecer productos insignia a cada productor asociado, esto contribuirá a eliminar el desabastecimiento de productos (producción continua).
 - v. Desarrollar campañas de responsabilidad social empresarial de forma permanente, con una frecuencia de seis meses. Esta debe consistir en la reforestación o plantación de árboles de especies nativas, que minimicen los impactos climáticos y daños causados por la producción.
 - vi. Impulsar iniciativas de rescate de asociados productores por medio del programa “Productor modelo” y el ingreso de nuevos miembros a ACPACAC de R.L.

El programa “Productor modelo”: Consiste en establecer una escala de clasificación de productores asociados como se presenta a continuación.

- a) Productores clasificación A: Son productores que poseen un nivel de producción superior al resto y que sus ingresos son directamente proporcionales a la producción.
- b) Productores clasificación B: Son aquellos productores que su nivel de producción corresponde al promedio por lo tanto su nivel de ingresos son intermedios.
- c) Productores clasificación C: Son aquellos productores asociados que poseen un menor índice de producción y que regularmente producen por ciertos periodos de tiempo, por lo tanto, los ingresos que obtienen tienden a variar.

Figura 3.10. Pirámide para clasificar productores



Fuente: Equipo Investigador.

El objetivo de la clasificación anterior servirá para que los productores con más conocimiento compartan sus experiencias productivas y financieras con los demás, y sirva de efecto motivacional principalmente a los productores asociados que por distintas razones han mostrado disminución en sus niveles de producción, o ya no realizan dicha actividad.

b. Políticas de comercialización

- i. Iniciar campañas de publicidad a través del marketing directo para potenciar nuevas marcas, utilizando las herramientas.

Newsletters

Telemarketing

Videos de Marca (Redes sociales)

Email Marketing (¿Que está haciendo la canasta campesina?)

- ii. Creación de una marca fuerte “EL ALDEANO” y slogan como parte de un programa de publicidad y apertura de nuevos mercados, como supermercados, hoteles, restaurantes y tiendas populares.

Figura 3.11. Logo propuesto para creación de marca fuerte



Fuente: Equipo Investigador

- iii. Creación del programa “LA CANASTITA”, que consiste en impulsar un tipo de canasta de menor costo comercial y menor contenido, para abarcar segmentos de mercado no considerados actualmente destacando la importancia de consumir productos orgánicos.
- iv. Desarrollar planes promocionales para impulsar el crecimiento comercial del programa “CANASTA CAMPESINA” a través de una red entre municipios (aledaños) potenciando la asistencia a eventos como ferias en mercados municipales, ferias nacionales e internacionales organizadas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y organizaciones no gubernamentales ONG’S.
- v. Crear programas de incentivos (entregas de productos extra por suscripciones y por permanecía) a los consumidores con la finalidad de atraer más clientes.
- vi. Implementar nuevas formas de empaque que incluyan las condiciones necesarias de protección de los productos y reconocimiento de los clientes, así como los beneficios que los productos ofrecen.

Características del empaque.

El empaque que contendrán los productos debe contar con una viñeta informativa la cual dará a conocer la marca, logotipo, slogan, imagen, orígenes del producto con la finalidad de lograr reconocimiento de los clientes.

Figura 3.12. Viñeta de Canasta Campesina



Fuente: Equipo Investigador

Figura 3.13. Viñeta de productos orgánicos El Aldeano



Fuente: Equipo Investigador

- vii. Se destinará un monto dentro del presupuesto estimado para la generación de publicidad, requerida por la asociación para potenciar la venta de los productos.
- viii. El departamento de mercadeo y comercialización será el encargado de crear las estrategias y herramientas necesarias para publicitar cada uno de los programas y proyectos de producción existentes.

- ix. Crear puntos de venta propios para comercializar de manera directa los productos, iniciando en la localidad de manera permanente y al menudeo.
- c. Políticas de Distribución
- i. Se debe establecer un día a la semana para realizar visitas a clientes, aliados comerciales, así como la visita a potenciales distribuidores de productos.
 - ii. Establecer nuevas las rutas de recolección de producto en las áreas de cultivo con el objetivo de eliminar retrasos en los pasos de clasificación y preparación de los productos para su comercialización.
 - iii. Adquirir nueva flota vehicular para realizar las actividades de compras de materiales e insumos, así como para las actividades de recolección de producción y posterior comercialización.
 - iv. El departamento de compras en conjunto con sus dependencias deberá realizar la estimación de demanda, procesamiento de pedidos, gestión de almacenamiento, embalaje y coordinación de transporte de productos.
 - v. El embalaje debe ser resistente y que garantice el cuidado, imagen y calidad de los productos.
 - vi. El espacio de almacenamiento deberá ser un lugar que cuente con las condiciones necesarias para su gestión (Véase Figura 3.7., pág. 105).
- d. Políticas de Personal
- i. Solicitar la colaboración de las instituciones educativas superiores públicas o privadas con el fin de crear manuales de procedimientos de puestos y procesos administrativos.
 - ii. Presentar a todos los empleados los manuales administrativos y de procedimientos de trabajo.
 - iii. Gestionar a través de las instituciones gubernamentales y privadas la preparación del personal administrativo, técnico y asociados productores en áreas operativas y financiera.
 - iv. Gestionar a través de las organizaciones cooperantes internacionales, la certificación y preparación del personal administrativo, técnico y parte de los

productores asociados en países líderes en programas de producción agrícola orgánica.

- v. Asignar las funciones laborales al personal según su perfil de trabajo y según las habilidades adquiridas.
- e. Políticas de Comunicación
- i. Promover la comunicación de los puestos de alta jerarquía de forma directa con todos los empleados de la asociación.
 - ii. Promover la inclusión e integración de todos los miembros de la asociación.
 - iii. Diseñar reuniones de aprendizaje didáctico por lo menos dos veces al mes, que involucre a todos los miembros del área operativa y financiera de la asociación.
 - iv. Mejorar el flujo de la información por medio de nuevo diseño del área de oficinas de tal manera obtener el máximo rendimiento de los procesos administrativo.
 - v. Crear una plataforma tecnológica integral de comunicación entre las áreas administrativas, técnicas, productores asociados y clientes.

F. ÁREA FINANCIERA

- 1. Políticas del Área Financiera
 - a. Políticas de Administración de efectivo
 - i. Llevar a cabo una evaluación periódica del fondo de caja chica, con el fin de determinar si es necesario incrementar su monto o disminuirlo. El monto debe ser suficiente para cubrir operaciones diarias.
 - ii. Controlar los egresos de insumos evitando hurtos, robo y que el dinero de la asociación se destine para uso personal mediante un control interno de todos los activos de la empresa.
 - iii. Realizar periódicamente arqueos de caja chica, con el fin de controlar las salidas y entradas de efectivo. Los arqueos serán realizados por el Presidente o el Asistente Administrativo.

- iv. Incrementar el volumen de las ventas a través del impulso de productos de mayor margen de contribución.
- v. Negociar mejores condiciones con los proveedores mediante la reducción de precios y cotizar con otros posibles proveedores la alternativa de adquirir materiales e insumos a un precio más accesible con relación al proveedor actual, conservando la calidad en los productos.
- vi. Incrementar de manera gradual el precio de los productos ofrecidos a los consumidores.
- vii. El monto para hacer uso de efectivo de caja chica deberá ser menor a \$100.00. De lo contrario se hará uso de cheques.
- viii. Todos los costos a los que incurran las actividades de distribución y recolección deberán ser sumados a los productos a comercializar por medio de métodos de prorrateo.

b. Políticas de Cuentas por cobrar

Actualmente ACPACAC de R.L., no cuenta con clientes al crédito debido a la naturaleza del negocio. Si se implementa la condición de ventas al crédito, se deberá adoptar las siguientes políticas:

- i. Clasificar los clientes por ubicación geográfica y actividad.
- ii. Un crédito será otorgado bajo las siguientes condiciones, el cliente deberá ser frecuente, contar con las condiciones financieras necesarias y mantener un excelente record crediticio.
- iii. El monto mínimo para otorgar un crédito será de \$100.00, con un plazo de 5 días mínimo y máximo 10 (dependiendo del monto), esta condición aplica para mercados populares como supermercados, restaurantes y cooperativas de producción agropecuaria.
- iv. El departamento de Contabilidad y Finanzas será el único encargado de aperturar y cerrar créditos a clientes. Así mismo será el encargado de gestionar cobros.

c. Políticas de Financiamiento a Corto Plazo

- i. Clasificar los proveedores según acuerdos y formas de pago.

- ii. Asignar una forma de pago para proveedores, conveniente para el departamento financiero.
 - iii. Programar pagos a proveedores seleccionando un día específico garantizando la correcta aplicación de los mismos
 - iv. Generar reportes semanales de las cuentas pendientes de pago por cada proveedor, incluyendo los pagos aplicados y saldos pendientes.
 - v. Considerar el costo de financiamiento bancario de ser necesario, montos adquiridos, tasas de interés, plazos y demás condiciones.
- d. Políticas de inventario
- i. Organizar y clasificar los inventarios de acuerdo a:
Punto de vista logístico.
 - Inventario Cíclico: el cual disminuirá los riesgos de desabastecimiento de materiales.
 - Inventario de Seguridad: Evitan la inestabilidad de provisiones y el tiempo de reaprovisionamiento
 - Existencias perdidas: Elimina los materiales o materias primas que presentan deterioro o falta de uso.
 - ii. Clasificar los materiales, insumos, equipo y mobiliario con un correlativo, para mantener un control más estricto sobre ellos.

G. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA.

1. Introducción

Para lograr la implementación de un Modelo de Gestión en el área operativa y financiera es necesario que todos los involucrados tengan conocimientos técnicos, prácticos y teoría básica de administración y contable, además que cuenten con el perfil requerido o las competencias necesarias para ponerlas en práctica y en beneficio de ACPACAC de R.L.

Se espera que por medio de la interacción de todos los miembros que conforman ACPACAC de R.L se genere empeño y compromiso en el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno.

2. Objetivos

a. General.

Implementar un programa de capacitación para los miembros de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., el cual contendrá elementos de gestión administrativa (áreas operativas) y financiera, con el fin de buscar el crecimiento económico y auto sostenibilidad de la asociación.

b. Específicos

- i. Explicar los conceptos básicos administrativos y sus elementos relacionándolos con las actividades productivas y las derivadas de este.
- ii. Impulsar la participación de las personas integrantes de ACPACAC de R.L., en capacitaciones para adquirir conocimientos de utilidad, así como las herramientas que permitan desarrollar las actividades operativas con normalidad y eficiencia.
- iii. Promover dentro de la asociación la aplicación de formas de control como formatos u hojas de verificación de personal, con el único fin de gestionar las actividades diarias de manera ordenada.

3. Orientación de la Capacitación.

El plan de capacitación está orientado a resolver problemas operativos y financieros de todos los integrantes de ACPACAC de R.L., esto incluye áreas administrativas, técnicas y productivas, además de identificar elementos de demanda, desempeño laboral, capacidad competitiva y tecnológica que no les permiten alcanzar el desarrollo y crecimiento de la asociación.

4. Contenido.

Para la ejecución del plan de capacitación se propone una bitácora en la cual se identifica el nombre de la capacitación, objetivos, duración en jornadas, definición de los

temas a tratar. Debido a que la asociación se compone de dos grandes áreas de trabajo o actividades como la técnico-administrativa y productiva la capacitación está diseñada en dos grupos donde la temática y orientación cambian de acuerdo al nivel de conocimiento y de interés.

5. Facilitador o Consultor.

Es el encargado de impartir el programa de capacitación debe de contar con características únicas que le permitan facilitar el entendimiento y comunicación de la temática a los grupos de interés y el objetivo de implementarla. Dentro del campo de enseñanza es el referente entre los participantes ya que marca el punto de partida de la actividad y finalización del mismo.

Tabla 3.1 Requisitos de facilitador o consultor.

Requisitos de facilitador o consultor	
Rango de edad	30 a 50 años
Sexo	Indiferente
Experiencia laboral	3 a 5 años como facilitador o consultor, especialista en recursos humanos, áreas administrativas y financieras.
Educación profesional	Licenciatura en Administración de Empresas o Especializado en Finanzas, Recursos Humanos especializado en formación profesional, carreras afines o Técnico en agroecología.
Procedencia	Organizaciones dedicadas a la formación profesional
Conocimientos	Dominio de equipo audio visual, paquetes de office, ejecución y seguimiento de planes, orientado al servicio al cliente.
Habilidades	Generador de confianza, receptivo, habilidades de resolución de conflictos, crear en espacios de comunicación; referente y orientado a los objetivos
Características	Líder, extrovertido, dominio del tema, comunicador, comprensible, inclusivo, facilitador e íntegro

Fuente: Equipo Investigador

6. Contenido y tiempo del plan de capacitación.

La capacitación se impartirá a dos grupos diferentes, el primero conformado por los productores asociados dividido en dos subgrupos de 13 personas o dependiendo de la cantidad de productores asociados activos y el segundo por el personal administrativo y técnico. Ambas capacitaciones se llevarán a cabo en tres jornadas en un horario de 8:00 am a 12:00 pm. Se propone realizarlas los días viernes y sábado respectivamente, pero queda a consideración del consejo el inicio dicha actividad.

A continuación, se presentan las agendas y los cronogramas de actividades para el desarrollo de las capacitaciones; uno corresponde al personal administrativo y técnico y el otro para los productores asociados.

Tabla 3.2 Agenda de capacitación para Productores Asociados

Objetivo de la capacitación. Brindar nuevos conocimientos y reforzar aquellos con los cuales se cuentan con la finalidad de mejorar el desarrollo de las operaciones.		
Nombre: Integración de Elementos Administrativos y Financieros en la Producción Orgánica de ACPACAC de R.L.		
Temática Elementos administrativos y Financieros		
Día	Viernes 1	Viernes 2
Duración	8:00 am a 12:00 pm	8:00 am a 12:00 pm
	<u>Gestión de Elementos Administrativos.</u>	<u>Gestión de Elementos Financieros</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación ✓ Organización ✓ Dirección ✓ Control ✓ Clientes ✓ Gestión de equipo y mobiliario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectivo ✓ Inventarios ✓ Gastos pendientes de pago ✓ Proveedores ✓ Costos fijos, variables y de producción. ✓ Evaluación.
Dirigido a	Productores Asociados.	

Fuente: Equipo Investigador

Tabla 3.3 Agenda de capacitación para Personal Administrativo y Técnico

Objetivo de la capacitación. Brindar nuevos conocimientos y reforzar aquellos con los cuales se cuentan con la finalidad de mejorar el desarrollo de las operaciones.			
Nombre: Integración de Elementos Administrativos y Financieros en la Producción Orgánica de ACPACAC de R.L.			
Temática Elementos administrativos y Financieros			
Día	Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3
Duración	8:00 am a 12:00 pm	8:00 am a 12:00 pm	8:00 am a 12:00 pm
	<u>Gestión de Elementos Administrativos.</u>	<u>Gestión Elementos Financieros</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación ✓ Organización ✓ Dirección ✓ Control ✓ Clientes ✓ Instalaciones, equipo de oficina y reparto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bancaria ✓ Efectivo ✓ Inventarios ✓ Cuentas por pagar ✓ Gastos pendientes de pago ✓ Proveedores, ✓ Documentos por pagar ✓ Acreedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticipos a clientes ✓ Impuestos pendientes de pago ✓ Costos fijos, variables y de producción. ✓ Gastos administrativos y operativos ✓ Ingresos ordinarios y extraordinarios ✓ Evaluación.
Dirigido a	Personal Administrativo y Técnico.		

Fuente: Equipo Investigador

Tabla 3.4 Cronograma de capacitación dirigido a Productores Asociados.

CRONOGRAMA DE PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO PRODUCTORES ASOCIADOS

ACTIVIDADES/ HORAS	Viernes 1				Viernes 2				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Gestión de Elementos Administrativos									FACILITADOR EXTERNO
Planeación									
Organización									
Dirección									
Control									
Clientes									
Equipo y mobiliario									
Gestión de Elementos Financieros									
Efectivo									
Inventarios									
Gastos pendientes de pago									
Proveedores									
Costos fijos, variables y de producción									
Evaluación									

Horarios de desarrollo de programa de capacitación ACPACAC de R.L.

Viernes de 8:00 am a 12:00 pm

Fuente: Equipo Investigador

Tabla 3.5 Cronograma de capacitación dirigido a Personal Administrativo y Técnico.

CRONOGRAMA DE PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO

ACTIVIDADES/ HORAS	Sábado 1				Sábado 2				Sábado 3				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Gestión de Elementos Administrativos													FACILITADOR EXTERNO
Planeación													
Organización													
Dirección													
Control													
Clientes													
Instalaciones, equipo de oficina y reparto													
Gestión de Elementos Financieros													
Bancaria													
Inventarios													
Cuentas por pagar													
Gastos pendientes de pago													
Proveedores													
Documentos por pagar													
Acreedores													
Anticipos a clientes													
Impuestos pendientes de pago													
Costos fijos, variables y operativos													
Ingresos ordinarios y extraordinarios													
Evaluación													

Horarios de desarrollo de programa de capacitación ACPACAC de R.L.

Sabados de 8:00 am a 12:00 pm

Fuente: Equipo Investigador

Presupuesto.

Tabla 3.6. Cuadro detalle de capacitación y costo

Nombre de la empresa: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L. (ACPACAC de R.L)

Área a capacitar: Operativa y financiera

Horas de capacitación: 28 horas

Presupuesto de capacitación							
Temática a desarrollar	Facilitador/ Consultor	Descripción					
		Grupos a capacitar	Recursos y materiales de apoyo	Materiales didácticos	Insumos	Imprevistos	Total
Integración de Elementos Administrativos y Financieros en la Producción Orgánica de ACPACAC de R.L.	Facilitador externo	3	Computadoras, proyector, espacio físico y mobiliario.	Lapiceros, formatos impresos, hojas de papel bond, pilots, borradores, sacapuntas, pizarra, utilería en general.	Coffee break y lunch	Papelógrafo	
Total	\$3500	\$1,166,67 c/u	\$200	\$60	\$150	\$60	\$3,970

Fuente: Equipo Investigador (Véase Anexo 3.3. Cotización Facilitador externo)

H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Recursos.

Es necesario contar con los recursos para el plan de implementación y poner en marcha el modelo de gestión y las recomendaciones hechas anteriormente dentro los cuales se mencionan.

2. Humanos

Todo el personal que conforma la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L, (ACPACAC de R.L.); siendo estos el personal administrativo, técnico y productores asociados.

3. Materiales y técnicos.

Para transmitir los conocimientos necesarios y retroalimentar los ya adquiridos se debe de contar con los siguientes recursos materiales y técnicos.

Espacio físico: Los planes propuestos se deben realizar en un espacio físico amplio, la dentro de La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.

Mobiliario y equipo: La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L., cuenta con el mobiliario y equipo como; sillas, mesas, pizarrones, computadoras, escritorios, proyectores, impresoras entre otros necesarios para el desarrollo de la implementación.

Papelería: La empresa u organización debe proporcionar los materiales didácticos por comodidad y facilidad de la misma para la implementación.

4. Financieros.

En la siguiente tabla se detallan los costos consolidados de los recursos necesarios productos de la implementación del modelo de gestión.

Tabla 3.7. Cuadro detalle de costos de implementación

Consolidado de costos de implementación del modelo de gestión					
Descripción	Concepto	Responsables de aprobación	Recursos Materiales y técnicos	Recursos Financieros	Tiempo
Oficinas	Equipamiento de mobiliario y ambientación.	Asamblea General de Asociados	Escritorios, computadoras cubículos.	\$2,885.00	Anual
Almacenamiento (Véase Anexo 3.4)	Modificaciones en infraestructura y ambientación, así como equipamiento de recepción de productos, área de bodega de materiales y mejoras generales.	Asamblea General de Asociados	Cuarto Frio, Mesas de preparación, estantería y otros.	\$5896.00	Anual
Marketing y publicidad	Registro de Marca y publicidad	Asamblea General de Asociados	Papel, Banner, stikers.	\$150.00	Mensual
Controles y mediciones	Controles internos	Asamblea General de Asociados	Talonarios de control interno	\$ 91.00	Mensual
Administración	Recepcionista general	Asamblea General de Asociados		\$3,604.04	Anual
Plan de Capacitación	Aplicada a todos los miembros	Asamblea General de Asociados		\$3,970.00	Anual
Total				\$16,662.04	

Fuente: Equipo investigador

La propuesta de los planes, estrategias, políticas, plan de capacitación y de implementación será entregada al Presidente de la Asociación de Producción

Agropecuaria la Canasta Campesina de R.L., consistirán en una copia debidamente empastada. De ser necesaria la asesoría del equipo investigador en cada uno de los elementos propuestos, el equipo investigador los expondrá. Los miembros de ACPACAC de R.L., serán los encargados de elegir las estrategias, políticas y demás mencionados que implementarán y que se ajusten a sus necesidades y recursos (Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros).

Cronograma de presentación e implementación

Tabla 3.8 Cronograma de presentación e Implementación del modelo

CRONOGRAMA DE PRESENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación del modelo propuesto									Equipo investigador
Aprobación del modelo									Asamblea General de ACPACAC
Aprobación y otorgamiento de fondos									Financistas externos o internos
Selección y contratación de servicios									Presidente de ACPACAC de R.L.
Puesta en marcha									Presidente de ACPACAC de R.L.
Ejecución									ACPACAC de R.L.
Control									Presidente de ACPACAC de R.L.
Seguimiento									Presidente de ACPACAC de R.L.
Total de Semanas	8 Semanas								

Fuente: Equipo investigador.

5. Ejecución, Control y Seguimiento.

a. Ejecución.

Esta se debe llevar a cabo luego de obtener los recursos necesarios para gestionar la implementación de las estrategias, políticas, planes entre otros; para esto es necesario coordinar los recursos disponibles, humanos, materiales, técnicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

b. Control.

Una vez ejecutados los procesos de la implementación se deben controlar los nuevos elementos y verificar si las ejecuciones de los recursos se han desarrollado conforme a lo planteado y a las necesidades presentadas, si las estrategias, políticas y los planes no

están dando los resultados esperados se deben aplicar medidas correctivas que encaminen la organización. Los controles se deben de realizar durante la implementación y de manera mensual debido a las actividades a las cuales se dedica la Asociación.

c. Seguimiento.

El seguimiento consistirá básicamente en analizar la información generada por la implementación de las estrategias, políticas y planes planteados para identificar temprana de riesgos y desviaciones que estas podrían sufrir.

I. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Para que la Asociación pueda resguardar los recursos que posee y detectar desviaciones que se puedan presentar, es necesario desarrollar un control interno adecuado para la misma. Por ello, se propone una serie de formularios con el fin de lograr una adecuada gestión financiera y administrativa; de esta manera se alcanzará mayores niveles de productividad.

A continuación, se presentan los formularios propuestos:

1. Control de Efectivo

Con el uso de este formulario, el departamento de contabilidad y finanzas controlará de manera eficiente las salidas de dinero que presente caja chica antes de recibir factura o comprobante de crédito fiscal, según sea el caso. Por tal razón se propone un formato de vale de caja chica y su respectivo arqueo de caja (Véase Anexo 3.5 y 3.6)

2. Control de Materia Prima e Insumos

La implementación del formato de requisición de materia prima e insumos permitirá controlar de mejor manera todos los movimientos referentes a inventarios de materiales e insumos los cuales adquiere y posee la asociación, esto con la finalidad de generar orden y los registros correspondientes que posteriormente servirán para generar todos los informes necesarios. Este formato de requisición deberá ser utilizado sin excepción

alguna por el personal administrativo, técnico y productores asociados cada vez que se necesiten materiales de bodega (Véase Anexo 3.7).

3. Control de Inventario

Para que ACPACAC de R.L., lleve un mejor control de las existencias de los productos que ofrece, es necesario detallar los movimientos (entradas y salidas) de los mismos; ya que esto nos facilitará generar reportes de inventario más precisos. Se propone un formulario de método de valuación PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas) debido a que los productos ofrecidos son perecederos. Por tanto, se presenta formulario propuesto (Véase Anexo 3.8).

4. Control de Compras

Inicialmente, para controlar la compra de materia prima e insumos, es necesario gestionar internamente lo solicitado, debido a esto se propone utilizar una solicitud antes de elaborar una orden de compra. Dicha solicitud (Véase anexo 3.9) deberá ser aprobada, para cotizar precios, posteriormente se procederá a seleccionar la cotización que más le convenga a la Asociación y luego deberá elaborarse la orden de compra (Véase anexo 3.10).

Es de gran importancia la elaboración de orden de compra para saber el tipo y la cantidad del gasto en que se incurrirá, agilizando la gestión de los inventarios.

Como parte de los controles internos de ACPACAC de R.L., se propone contar con la emisión de QUEDAN para realizar una adecuada gestión de proveedores, esto en el caso de que se contara con proveedores que otorgan facilidades de pago (crédito), su emisión estará a cargo del departamento contable, quien se encargará de gestionar la cancelación del mismo en el tiempo establecido (Véase Anexo 3.11).

5. Control de Proveedores

El control de los proveedores locales permite a las organizaciones seleccionar de manera adecuada los insumos necesarios para llevar a cabo la producción, para dicha gestión se adecuan herramientas de clasificación de proveedores según sus diferentes

características, así como su actividad. Además, permite incluir y excluir a dichos proveedores según su nivel de cumplimiento de los requisitos contenidos en mencionada herramienta.

El registro de costos de proveedores es una medida controladora que ayuda a las organizaciones a mantener tanto clasificados como actualizados los costos que los diferentes proveedores presentan de sus insumos, los cuales deben ser contenidos en herramientas que posteriormente permitirán obtener una medida certera de los precios, sus incrementos y disminuciones que facilitara la toma de decisiones (Véase Anexo 3.12).

6. Control de Ventas

Como parte del control de las ventas de productos realizadas por la asociación, se propone la utilización de un formulario el cual contiene datos generales de los interesados en obtener los productos de la asociación pagaderos en periodos de tiempo, como por ejemplo 5, 10, 15 y 30 días crédito según la necesidad de los clientes y la capacidad de pago. También recolecta información y documentación jurídica necesaria para hacer efectivo el pago si fuese necesario (Véase Anexo 3.13).

7. Control de Cuentas por cobrar

A través de un control de cuentas por cobrar se sabrá puntualmente lo que el cliente tiene pendiente detallando abonos y saldos por cliente según la fecha en la que se perciben (Véase Anexo 3.14).

8. Control de Cuentas por pagar

Tener un control de lo que se encuentre pendiente a pagar a proveedores resulta de mucho beneficio con el fin de no pagar recargos o afectar récord de crédito, por tanto, en el formato de cuentas por pagar se registran los abonos aplicados y saldos pendientes (Véase Anexo 3.15)

9. Control de Calidad

El control de calidad de la producción es fundamental en la asociación por lo tanto se generan el siguiente formato que permitirá gestionar el control y revisión de calidad de la producción. Este contiene elementos básicos de control como las ubicaciones de la producción, información general de la producción, los seguimientos necesarios aplicando medidas correctivas y la revisión de los productos a comercializar. (Véase Anexo 3.16).

10. Control de actividades de personal (bitácora)

El objeto de implementar una bitácora de trabajo es recopilar detalles importantes de las actividades desarrolladas por cada una de las personas dentro de la jornada laboral, implica gestionar las actividades de manera cronológica, denotar avances, obstáculos y observaciones necesarias del trabajo realizado como nuevas formas de aplicarlo o ideas nuevas. (Véase Anexo 3.17).

J. INDICADORES DE CRECIMIENTO Y AUTO SOSTENIBILIDAD.

1. Medición del Crecimiento

La medición del crecimiento de ACPACAC de R.L., se puede obtener por medio de métodos que facilitan pronosticar tanto los ingresos futuros como las ventas futuras, para tal caso se propone aplicar el método de ventas por tendencias, el cual permitirá determinar las unidades (canastas y productos) a vender para los años siguientes.

Este método se puede aplicar mediante la fórmula siguiente, y se explica a continuación.

$$\Delta = \sum_{Z=1}^n YZ \cdot n \sum_{Z=1}^n Z^2$$

Δ = Incremento esperado con respecto al año base.

Z = Número asignado a partir del año base hacia atrás y adelante. Desempeña el papel de una serie aritmética, que constituye un artificio matemático para facilitar el cálculo del incremento de cada periodo sin tomar en cuenta el año base.

n = Número de años en ser todo el año base.

Y = Venta pasadas. Al resultado de esta fórmula se le adicionara el volumen de ventas del año base, para obtener como resultado la proyección de ventas deseada.

Los datos se obtienen utilizando una tabla que contiene los resultados en ventas de unidades de los años anteriores al que se quiere pronosticar, como el ejemplo siguiente.

Tabla 3.9. Método de tendencias.

Años	Y	Z	YZ	Z ²
A	Unidades Vendida	-1	Resultado Y*Z	Resultado Z al cuadrado
B	Unidades Vendida	0	Resultado Y*Z	Resultado Z al cuadrado
C	Unidades Vendida	1	Resultado Y*Z	Resultado Z al cuadrado

Fuente: Equipo investigador

El resultado obtenido se sustituye en la fórmula y se obtiene el pronóstico de ventas para el siguiente año.

2. Medición de Auto sostenibilidad financiera

La auto sostenibilidad financiera medirá la capacidad de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria ACPACAC de R.L., de crecer económicamente y sostenerse en el tiempo de manera independiente, esto quiere decir que deberá separarse de los programas de colaboración financiera proveniente de entidades externas. De manera que los costos producidos por las actividades realizadas se asumirán y se hará frente a las obligaciones derivadas de estas con los ingresos obtenidos.

Existen indicadores o criterios que permiten conocer si hay presencia de auto sostenibilidad financiera en las organizaciones, los cuales se obtienen por medio de la fórmula siguiente.

Índice de Auto sostenibilidad Financiera.

$$IAF = \frac{\text{Ingresos} - \text{Donaciones}}{\text{Costos} + \text{Gastos operativos}}$$

Dónde:

Ingresos: Todos los ingresos monetarios con que cuenta la asociación producto de las actividades de comercialización de productos que realiza.

Donaciones: Todos los programas de ayuda continua y esporádica que se recibe durante un periodo determinado.

Costos: Todos los costos incurridos producto de las operaciones diarias de la organización.

Gastos operativos: Todos los gastos a los cuales se incurren para realizar las actividades operacionales de la organización, los que incluyen de personal, funcionamiento entre otros.

Tabla 3.10. *Criterios para la utilización del Índice de Auto Sostenibilidad financiera (IAF)*

ÍNDICE	CRITERIO
Si $IAF > 1$	ACPACAC de R.L., es auto sostenible
Si $IAF = 1$	ACPACAC de R.L., se encuentra en su punto de equilibrio
Si $IAF < 1$	ACPACAC de R.L., no es auto sostenible

Fuente: Equipo investigador

Otras recomendaciones para alcanzar auto sostenibilidad financiera.

- a. Reducir los gastos operativos de mantenimiento de flota vehicular.
- b. Renovar la flota vehicular con la finalidad de reducir los pagos de transporte a otras entidades.
- c. Reducir el porcentaje de compra indirecta, implementado programas de producción más integrales.
- d. Agregar a los gastos operativos el pago de sueldos y salarios de forma gradual, de tal manera de generar una medición de los ingresos que se deben obtener en el periodo siguiente.

3. Principales Razones Financieras.

Las razones son indicadores financieros utilizados por las empresas para determinar el crecimiento económico en un periodo determinado, así mismo mide la capacidad para asumir obligaciones y desarrollar su objetivo social, en este sentido se proponen algunas razones que permitirán a ACPACAC de R.L., medir los índices y determinar si existe

auto sostenibilidad financiera. Los resultados obtenidos de estas mediciones permitirán tomar decisiones económicas y de funcionamiento más acertadas.

a. Liquidez y Solvencia

Con estas razones se pretenden que ACPACAC de R.L., pueda dar respuesta a sus obligaciones a corto plazo, si existiera el caso y determinar su liquidez ante terceros.

Tabla 3.11. *Razones de Liquidez y solvencia.*

Razón	Fórmula	U. Medida
Solvencia	AC/PC	\$
Liquidez	AL-INV/PC	\$
Liquidez inmediata	Efectivo y Equivalentes/PC	\$
Cobertura de egresos monetarios	(AC líquidos)/(CV+GOM)/(365)	Días

Fuente: Equipo investigador

b. Razones de eficiencia de gestión de efectivo

Permite a ACPACAC de R.L., determinar las medidas controladoras y los periodos de recuperación del efectivo, así mismo proporcionan una guía del crecimiento económico.

Tabla 3.12 *Razones de eficiencia de gestión de efectivo*

Razón	Fórmula	U. Medida
Ciclo de operaciones	$\frac{\text{Periodo Promedio de Cobros} + \text{Periodo Promedio de Inventarios}}{\text{Periodo Promedio de Cobros}}$	Días
Ciclo de Conversión de efectivo	PPI+PPC+PPP	\$

Fuente: Equipo investigador

c. Razones de análisis de participación de los costos y gastos sobre las ventas.

Estas razones permiten optimizar y controlar los costos y gastos operacionales de la organización enmarcando en efectuar planificación en las erogaciones de recursos financieros.

Tabla 3.13. *Razones de análisis de participación de los costos y gastos sobre ventas*

Razón	Fórmula	U. Medida
Participación de los costos sobre las ventas	Costo de ventas /Ventas	\$
Participación de los gastos de operación sobre las ventas	Gastos de Operación /Ventas	\$
Participación de los egresos operativos sobre ventas	Costos de venta + Gastos de Operación / Ventas	\$

Fuente: Equipo investigador

d. Razones de Rentabilidad

Miden la eficiencia de la administración de ACPACAC de R.L., para controlar los costos, gastos en que deben incurrir para generar los adecuados niveles de utilidad y optimizar los márgenes de ganancia del periodo.

Tabla 3.14. *Razones de rentabilidad*

Razón	Fórmula	U. Medida
Rendimiento de activos totales	Utilidad Neta/ Activos	\$
Rendimiento sobre Capital	Utilidad Neta/ Patrimonio	\$

Fuente: Equipo investigador

BIBLIOGRAFÍA

A. Libros

- Chiavenato, I., Administración de recursos humanos, 5ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, Año 2001, México.
- Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2018). Administración Financiera I, Tercera Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables
- Gaither, N., & Frazier, G.. *Administración de producción y operaciones* 8ª Edición, International Thomson, Año 2000, México.
- García Padilla, Víctor Manuel, *Análisis financiero. Un enfoque integral*, Primera Edición, Grupo editorial Patria, Año 2015.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Pineda Ayala, L. Marketing 11a Edición, Pearson Educación, Año 2007, México.
- Muñoz Campos, R. La investigación científica Paso a paso, 4ª Edición, Talleres gráficos UCA, Año 2004, El Salvador.
- Ramírez Padilla, D., *Contabilidad administrativa*, 8ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, Año 2008, México.

A. Trabajos de Graduación

- Análisis Financiero. Francisco Otoniel Guerrero Guardado y Otros. Tesis Modelo de Gestión de las Áreas Operativa Y Financiera para el Crecimiento Y Autosostenibilidad de La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "La Nuez de Oro de R.L.", del Municipio de Jiquilisco, Departamento De Usulután. Universidad de El Salvador. El Salvador C.A

B. Leyes

- Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N°281, de diciembre de 1983.
- Código de Comercio de la Republica de El Salvador. Decreto Legislativo No. 641, de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008. [Reformado]

- Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 339, de fecha 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 291, del 14 de mayo de 1986.
- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Decreto Legislativo N° 221, de fecha 9 de mayo de 1980, publicado en el Diario Oficial N° 86. Tomo 267, del 5 de septiembre de 1980.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad IASB. Niff para pymes: situación financiera año 2009 concepto de activo pasivo y patrimonio

C. Documentos

- Plan Estratégico Asociación Cooperativa Agropecuaria “Canasta Campesina” de R.L. (ACPACAC), del municipio de Comasagua, Departamento de La Libertad. (2019).
- El concepto de la “Canasta Campesina” Informe PDF ACPACAC DE R.L.
- El concepto de la “Canasta Campesina” Un pacto ciudadano de producción, de consumación y de comercialización, entre actores solidarios de la comunidad campesina y consumidores, en circuito corto, bajo una economía social y solidaria.
- Normativa Reglamentaria sobre la Asociación ACPACAC y los Comités de Trabajo; pdf

D. Otros.

- Modelo de Gestión Estratégica disponible en: <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/modelos-de-gestion-estrategica.pdf>
- <https://concepto.de/gestion/#ixzz5kAWJCYC4>
- <https://conceptodefinicion.de/crecimiento/#!/bounceback>
- Conceptos Generales INSAFOCOOP. Disponible en <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>
- http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion_industrial.html

- Historia del cooperativismo INSAFOCOOP. Disponible en: <http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/>
- Historia INSAFOCOOP Cooperativas en El Salvador (2019). Disponible en: <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>
- <http://www.aecid.sv/wp-content/uploads/2018/06/TDR-Canasta-Campesina.pdf>.
- <https://www.ecured.cu/Productor>.
- <https://definicion.de/productividad/>
- <https://www.significados.com/eficiencia/>
- <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
- <https://definicion.de/abastecimiento/>
- <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- <https://www.gestiopolis.com/administracion-distribucion-fisica-productos/>
- <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/operaciones/que-es-logistica-y-por-que-se-confunde-con-gestion-de-cadena-de-suministro>
- <https://niif.com.co/decreto-2649-1993/elementos-de-los-estados-financieros>
- <https://concepto.de/costo/>
- <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-economico.html>
- <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edic>.
- http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf
- <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-procesos-productivos.html>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>
- <https://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2012/01/21/59/>
- <https://www.crecenegocios.com/la-mezcla-promocional/>
- <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- <https://www.webyempresas.com/capital-de-trabajo/>.
- Material de Seminario de Graduación, Lic. Alfonso López.

1.1 Acta de Constitución

Comasagua, La Libertad, 06 de mayo de 2014

Señor
Jefe del Departamento de Asociaciones
Agropecuarias, del Ministerio de Agricultura
y Ganadería.
Presente.

Yo, Ever Sigifredo Valles Andrade, de veintidós años de edad, con Documento Único de Identidad número 04640733-9 y con domicilio en Comasagua, departamento de La Libertad, en mi calidad de Presidente y Representante Legal de la **Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Canasta Campesina" de Responsabilidad Limitada**, que se abrevia "**ACPACAC**" DE R.L., por este medio vengo a solicitarle el Reconocimiento Oficial, la Inscripción Legal en el registro correspondiente de mi representada y el otorgamiento de la Personalidad Jurídica; para tal efectos adjunto a la presente el original del Acta de Constitución, fotocopias de Documento Único de Identidad y Membresía.

Sin otro particular, de usted con respeto.

F. _____

Presidente del Consejo de Administración



2^a Jue

DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Presentado por Hugo Mata

_____ a las 2 y 19 P.m

minutos del día _____ de 21 de dos mil _____

Santa Tecla,

milagro

21 MAY 2014

Ministerio de Agricultura
y Ganadería (MAG)



DECRETO No.598

REGISTRO D.A.A. No. 2948-119-SNR-26-05-2014.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA; SANTA TECLA, LA LIBERTAD, A LAS NUEVE HORAS Y CUARENTA MINUTOS DEL DÍA VEINTISÉIS DE MAYO DEL AÑO DOS MIL CATORCE.

Vista la solicitud presentada por la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "CANASTA CAMPESINA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVEIA "ACPACAC" DE R.L. con domicilio en el municipio de Comasagua, departamento de La Libertad, en la que pide a este Ministerio otorgue personalidad jurídica a dicha asociación, examinada que fue la documentación presentada y encontrando que la misma reúne los requisitos legales, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Agricultura y Ganadería, con fundamento en los artículos TRES Y CINCO de la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, DECRETA: Otórgase personalidad jurídica a la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "CANASTA CAMPESINA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVEIA "ACPACAC", a fin de que pueda ejercer derechos y contraer obligaciones. Hágase la publicación legal correspondiente.

COMUNÍQUESE. EL MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, LICENCIADO PABLO ALCIDES OCHOA QUINTEROS.



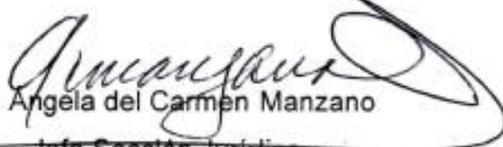
Pablo A. Ochoa
MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA



LA INFRASCrita JEFA DE LA SECCIÓN JURÍDICA DEL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA CERTIFICA QUE: La anterior fotocopia que consta de veintitrés hojas es una reproducción fiel de su original que corre agregado al expediente que este Departamento lleva de la **ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "CANASTA CAMPESINA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVA "ACPACAC" DE R.L.,** con domicilio en el municipio de Comasagua, departamento de La Libertad, e inscrita bajo la siguiente codificación: 2948-119-SNR-26-05-2014.

Santa Tecla, a los dos días del mes de septiembre de dos mil dieciséis.




Lic. Angela del Carmen Manzano
Jefa Sección Jurídica

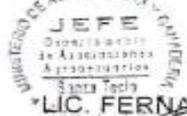
Ministerio de Agricultura
y Ganadería (MAG)



DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, SANTA TECLA, A LAS NUEVE HORAS Y TREINTA Y CINCO MINUTOS DEL DÍA VEINTISÉIS DE MAYO DEL AÑO DOS MIL CATORCE.

Admitase la solicitud presentada por el señor EVER SIGIFREDO VALLES ANDRADE; agréguese los documentos que la acompañan, y habiéndose constatado que reúne los requisitos de Ley, agréguese el acta de Constitución de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "CANASTA CAMPESINA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVEIA "ACPACAC" DE R.L., con domicilio en el municipio de Comasagua, departamento de La Libertad.

NOTIFÍQUESE:



Fernando
*LIC. FERNANDO MIGUEL FARRAR APARICIO
JEFE DEL DEPARTAMENTO



ACTA DE CONSTITUCIÓN, guión En el salón principal que ocupa la Casa Comunal de la jurisdicción de Comasagua, departamento de La Libertad, a las trece horas con treinta minutos del día seis de mayo del año dos mil catorce, siendo estos el lugar, día y hora señalados en la respectiva convocatoria para celebrar previa autorización del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería la Asamblea de Constitución de la Asociación Cooperativa que posteriormente se mencionará; con este propósito están presentes en este acto los señores: **MARVIN ANTONIO MOLINA HERNANDEZ**, de veinte años de edad, agricultor, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cinco millones veintiún mil ciento setenta y ocho guión dos; **MARIA GUADALUPE CONTRERAS HERNANDEZ**, de cuarenta y un años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones quinientos noventa y nueve mil quinientos cincuenta y cinco guión cinco; **LETICIA SANCHEZ SANTOS**, de veintitrés años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cuatro millones trescientos cuarenta y nueve mil noventa y uno guión nueve; **MARIA CRISTINA SANTOS DE OSEGUEDA**, de treinta y un años de edad, oficios domésticos, , del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cero ochocientos un mil trescientos treinta y seis guión seis; **GUADALUPE DEL CARMEN SIGARAN DE GIRON**, de cuarenta, oficios domésticos, , del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones novecientos veinticuatro mil trescientos veintisiete guión siete; **CÉCILIA DEL CARMEN GIRON GOMEZ**, de veintidós años de edad, ama de casa, del domicilio de Izalco, departamento de Sonsonate, con Documento Único de Identidad número cero cuatro millones quinientos cincuenta y ocho mil trescientos ochenta y ocho guión uno; **CONSUELO SANTAMARIA FLORES**, de veinticinco años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero tres millones novecientos sesenta mil doscientos cuarenta y siete guión tres; **ANA ESTELA DOMINGUEZ**, de cuarenta y cinco años de edad, costurera, del domicilio de Comasagua, departamento de La



Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cero quinientos noventa y tres mil trescientos veintidós guión cuatro; **CANDIDA ELENA RAMIREZ DE ESCOBAR**, de cuarenta y nueve años de edad, doméstica, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero un millón doscientos treinta y cuatro mil novecientos cincuenta y cinco guión nueve; **BLANCA ESTELA MONTANO**, de treinta y cinco años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cero quinientos noventa y ocho mil novecientos sesenta y ocho guión uno; **ENMA EVELYN ESCOBAR RAMIREZ**, de veintiséis años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero tres millones ochocientos cuarenta y un mil cuatrocientos cuarenta y nueve guión cinco; **AMILCAR GEOVANNY ESCOBAR RAMIREZ**, de dieciocho años de edad, estudiante, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cinco millones ciento setenta y un mil seiscientos veinticuatro guión ocho; **VERONICA LETICIA LOPEZ ESCOBAR**, de treinta y cuatro años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cero seiscientos cuarenta mil novecientos setenta y seis guión cinco; **ANA ELIZABETH ANDRADE DE VALLES**, de cuarenta años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones seiscientos treinta y siete mil novecientos sesenta guión cinco; **ROSIBEL LOPEZ FLORES**, de treinta y dos años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones ciento setenta y cuatro mil ochocientos dieciséis guión ocho; **EVER SIGIFREDO VALLES ANDRADE**, de veintidós años de edad, jornalero, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cuatro millones seiscientos cuarenta mil setecientos treinta y tres guión nueve; **MARVIN ANTONIO MARAVILLA CONTRERAS**, de veintidós años de edad, empleado, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cuatro millones seiscientos noventa y

ocho mil novecientos cincuenta y nueve guión tres; **ANA CRISTINA VALDEZ**, de cuarenta años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero un millón ciento setenta y seis mil cuatrocientos cuarenta y siete guión uno; **DOUGLAS ANTONIO ESCALANTE VALDEZ**, de diecinueve años de edad, empleado, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cinco millones siete mil setenta y ocho guión ocho; **ZULEYMA ELIZABETH CASTRO VASQUEZ**, de veintiún años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cuatro millones setecientos noventa y un mil seiscientos ochenta y dos guión ocho; **INGRID ABIGAIL HERNANDEZ RAMIREZ**, de veintiún años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cuatro millones seiscientos treinta y seis mil novecientos once guión siete; **VILMA JANETH GONZALEZ PINEDA**, de veintiséis años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero tres millones ochocientos once mil trescientos cuarenta y ocho guión nueve; **ROSA IMELDA SANCHEZ LOPEZ**, de veinticinco años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cuatro millones ciento noventa y un mil trescientos setenta y nueve guión uno; **BLANCA RUTH MOLINA HENRIQUEZ**, de treinta y seis años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cero seiscientos cincuenta y un mil doscientos cincuenta guión cero; **ANA GLORIA SAAVEDRA**, de treinta años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones ciento setenta y tres mil trescientos cuarenta y siete guión dos; **WILLIAM ALEXANDER COREAS SAAVEDRA**, de dieciséis años de edad, sin ocupación y oficio, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Carnet de Identificación Personal número trescientos ochenta y cuatro mil seiscientos setenta y cuatro; **ROSA ANGELICA ESCALANTE CASTRO**, de treinta y seis años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento



Único de Identidad número cero cero ochocientos treinta y nueve mil trescientos cincuenta y ocho guión ocho; **EMILIA ALFARO MERINO**, de treinta y nueve años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero un millón cuatrocientos dieciséis mil quinientos noventa y nueve guión tres; **DORA ALICIA LUNA GARCIA**, de veintiocho años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero tres millones quinientos diecisiete mil trescientos quince guión cinco; **ELSA YANIRA INTERIANO DE ANDRADE**, de treinta y seis años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero un millón ciento sesenta y dos mil doscientos noventa y siete guión cero; **BORIS ERNESTO ANDRADE CORTEZ**, de cuarenta y dos años de edad, agricultor en pequeño, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cero cero sesenta y seis mil doscientos setenta y tres guión nueve; **MARIBEL VALENCIA DE ALFARO**, de treinta y cuatro años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones ciento cincuenta y ocho mil cuarenta y nueve guión siete; **ANA LETICIA ESCOBAR DE ESTRADA**, de treinta y siete años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero un millón cuatrocientos ochenta y nueve mil cuatrocientos dieciséis guión cero; **KARLA GUEDELIA RAMIREZ**, de treinta años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones quinientos sesenta y seis mil cincuenta y uno guión seis; **MORENA DEL CARMEN MARTINEZ AREVALO**, de treinta y ocho años de edad, oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero un millón seiscientos cuarenta y un mil trescientos ochenta y dos guión uno; **ORBELINA DEL PILAR MARTINEZ RAMIREZ**, de treinta y seis años de edad, ama de casa, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero dos millones ciento tres mil quinientos treinta y ocho guión siete; y **ANGELA FLORES DE TORRES**, de cuarenta y seis años de

edad, de oficios domésticos, del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, con Documento Único de Identidad número cero cero doscientos dieciséis mil trescientos ochenta y uno guión dos, los comparecientes que tienen en sus Documentos Únicos de Identidad, profesiones diferentes al sector agropecuario, hacen constar que además se dedican a actividades agropecuarias. También está presente en carácter de delegado del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la licenciada María Ester Contreras. A continuación se somete a consideración de los presentes la Agenda preparada al efecto, la cual es aprobada con los siguientes puntos: NUMERO UNO, COMPROBACIÓN DE ASISTENCIA; NUMERO DOS, ELECCIÓN DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO PROVISIONALES DE LA ASAMBLEA DE CONSTITUCIÓN; NUMERO TRES, ACUERDO SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA FIJAR SUS OBJETIVOS; NUMERO CUATRO, APROBACIÓN DE LOS ESTATUTOS; NUMERO CINCO, ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS QUE INTEGRAN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y JUNTA DE VIGILANCIA; NUMERO SEIS, JURAMENTACIÓN Y TOMA DE POSESION DE LOS DIRECTIVOS EN SUS CARGOS; NUMERO SIETE, ACUERDO DE PAGAR POR LO MENOS EL VEINTE POR CIENTO DEL CAPITAL SOCIAL INICIAL SUSCRITO; NUMERO OCHO, ACUERDO DE GESTIÓN DE PERSONALIDAD JURÍDICA; NUMERO NUEVE, CIERRE . Respecto al primer punto de la agenda, se comprueba que están presentes treinta y siete asociados fundadores, cuyos nombres y generales se han mencionado anteriormente y que constituye el Quórum requerido por la Ley; en el segundo punto se procedió a elegir de entre ellos, al Presidente y Secretario provisionales para que dirijan inicialmente esta reunión; realizado el escrutinio de los votos emitidos, resultaron electos los señores Ever Sigifredo Valles Andrade y Marvin Antonio Molina Hernández como Presidente y Secretario respectivamente, a quienes en este mismo acto se les da posesión de sus cargos. A continuación en el tercer punto, el Presidente de la asamblea expone a los asociados que se procederá a constituir la Asociación Cooperativa, objeto de esta reunión y a fijar sus objetivos, después discutirse ampliamente tales puntos, por unanimidad se acordó Constituir la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Canasta Campesina", de Responsabilidad



Limitada, la que puede abreviarse de la manera siguiente: "ACPACAC" del domicilio de Comasagua, departamento de La Libertad, seguidamente en el punto cuatro, se discutió el proyecto de los ESTATUTOS QUE REGIRÁN LA COOPERATIVA, los cuales fueron aprobados de la siguiente forma: ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "CANASTA CAMPESINA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia " ACPACAC" DE R.L.

CAPITULO UNO NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DURACIÓN, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS. ARTICULO UNO. La Asociación es persona jurídica de derecho privado y de interés social, la cual se denominará ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "CANASTA CAMPESINA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se puede abreviar de la manera siguiente "ACPACAC" DE R. L., la cual en estos estatutos se le llama "LA COOPERATIVA" tiene su domicilio en Comasagua, departamento de La Libertad. ARTICULO DOS. La Cooperativa se integra con un número mínimo de quince asociados; pudiendo tener un número variable de miembros. ARTICULO TRES. La duración de la Cooperativa es por tiempo indefinido, sin embargo, se disolverá en cualquiera de los casos previstos en este estatuto. ARTICULO CUATRO. La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los principios señalados en el artículo dos de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. a) Libre adhesión y retiro voluntario; b) Organización y control democrático; c) Interés limitado al capital; d) Distribución de los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen en la Asociación Cooperativa o a su participación en el trabajo común; e) Fomento de la Educación Cooperativa; f) Fomento de la Integración Cooperativa. ARTICULO CINCO. Las actividades de la Cooperativa se orientarán a lograr los objetivos siguientes: a) Participación activa de sus miembros en las distintas actividades de la Cooperativa. b) Mejoramiento del nivel de vida de los asociados y de su grupo familiar mediante el trabajo, la cooperación y la solidaridad. c) Capacitación profesional, cultural y social de los miembros de la Cooperativa y sus familiares, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, cultural y social. d) Constituirse en elementos dinámicos de desarrollo socioeconómico del Sector Agrario en particular y del País en general. ARTICULO SEIS. Para los efectos de este estatuto se entiende por "Comunidad" al conjunto de

personas que viven dentro de las propiedades de la Cooperativa y en lugares circunvecinos a ella; que tienen una tradición de permanencia, necesidades, intereses y problemas comunes y son asociados actuales ó potenciales de la Cooperativa organizada en dicha propiedad. CAPITULO DOS. DE LOS ASOCIADOS. ARTICULO SIETE. Para ser miembro de esta Cooperativa se requiere: a) Ser mayor de dieciséis años de edad; b) Ser Salvadoreño o Centroamericano de origen; c) No ser propietario o poseedor de tierra rustica o serlo en extensiones que no le proporcionen ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas y las de su grupo familiar; d) Tener por lo menos un año de residir en la comunidad en donde esté la Cooperativa, o haber laborado para la misma durante un período de seis meses, e) Tener aptitud, preparación y capacidad para prestar servicios en las actividades que desarrolle la Cooperativa; f) No ser miembro de otra Cooperativa de la misma naturaleza; g) Ser de notoria buena conducta y no tener intereses opuestos a los de la Cooperativa; h) Obligarse expresamente a cumplir con los Estatutos y con los acuerdos y resoluciones de los órganos de dirección de la Cooperativa. ARTICULO OCHO. Son asociados de la Cooperativa, los que comparecieron al acto de su constitución; y los que previo al procedimiento de admisión; aparecen inscritos en el libro de registro de asociados. Para ingresar a la Cooperativa es necesario reunir los requisitos indicados en el artículo anterior y además presentar solicitud por escrito al Consejo de Administración quién calificará si el interesado reúne las condiciones requeridas y resolverá lo procedente. Si el Consejo de Administración, no aprueba el ingreso, el solicitante podrá pedir a este Organismo, reconsideración de su caso, quien resolverá oyendo la opinión de la Junta de Vigilancia. Admitido que sea el solicitante, se le inscribirá en el libro de registro de asociados. ARTICULO NUEVE. Son Derechos de los Asociados: a) Participar en la administración y fiscalización de la Cooperativa; b) Ejercer el voto en las Asambleas Generales. La Cooperativa se regirá por el principio de predominio de las mayorías correspondiendo un voto a cada asociado, sin que pueda haber representación de un asociado por otro. En el ejercicio del voto no se concederá privilegios ni preferencias en razón de las aportaciones, ni por la calidad de asociado fundador, ni por antigüedad u otras condiciones semejantes a las expresadas; c) Emitir su opinión y hacer sugerencias



encaminadas al mejoramiento de la Cooperativa; d) Solicitar y obtener de los cuerpos directivos información sobre las actividades y operaciones de la Cooperativa; e) Gozar de los servicios de la Cooperativa y de los beneficios que se deriven de las operaciones de la misma; f) Participar en las actividades de la Cooperativa a fin de colaborar con el logro de sus objetivos; g) Recibir periódicamente por su participación en las actividades productivas de la Cooperativa, un anticipo de sus excedentes y al final del ejercicio anual la parte de los excedentes a distribuir, que le correspondan; h) Retirarse voluntariamente de la Cooperativa siempre y cuando esté solvente con la misma, caso contrario hasta que satisfaga las obligaciones que tenga pendiente con ella; i) Los demás que establezcan Las Leyes, Reglamentos, Acuerdos Ejecutivos, los Estatutos o la Asamblea General. ARTICULO DIEZ. Son obligaciones de los Asociados: a) Aportar su trabajo personal en forma responsable y directa y pagar su aporte social; b) Asistir con puntualidad a las sesiones de Asamblea General; c) Desempeñar los cargos para que fueren electos o nombrados con responsabilidad, eficiencia y honorabilidad y cumplir con las comisiones que se les encomienda; d) Contribuir con su esfuerzo personal al desarrollo y perfeccionamiento de la Cooperativa; e) Abstenerse de acciones u omisiones que puedan afectar la armonía, la estabilidad económica o financiera, las actividades, los intereses o el prestigio de la Cooperativa; f) Conservar los bienes de la Cooperativa y procurar que se incrementen los activos de la misma; g) Responder por las obligaciones y pérdidas de la Cooperativa con el total de sus aportaciones y derechos derivados de su calidad de asociados; y h) Cumplir y vigilar porque se cumpla lo dispuesto en Las Leyes, Reglamentos, Los Estatutos y los acuerdos tomados por los Órganos de Gobierno de la Cooperativa. ARTICULO ONCE. Se prohíbe a los asociados: a) Apropiarse o hacer mal uso del dinero y valores de la Cooperativa; b) Disponer de los productos de la Cooperativa para su comercialización por canales distintos a los establecidos o sustraerlos sin la debida autorización; c) Recibir dádivas o comisiones personales por operaciones efectuadas a nombre de la Cooperativa; y d) Realizar cualquier tipo de actividades disociadoras tales como inducir, conspirar o cometer cualquier delito, falta o actividad que en cualquier forma afecte a los bien entendidos intereses de la Cooperativa. ARTICULO DOCE. La calidad de asociado

se pierde por renuncia, expulsión o muerte, y por disolución y cancelación de la inscripción de la Cooperativa. ARTICULO TRECE. La renuncia será expresa o tácita. La renuncia expresa será presentada por escrito al Consejo de Administración; recibida la renuncia el Consejo de Administración la tramitará y resolverá en un plazo no mayor de quince días, contados a partir de la fecha de su presentación. La renuncia tácita opera cuando el asociado se aleja del lugar, cambia definitivamente su residencia y deja de trabajar por un periodo de tres meses, sin expresión de motivo o sin justificación alguna. El Consejo de Administración en estos casos, calificará la ausencia y comprobado el hecho declarará el abandono y el retiro definitivo del asociado. ARTICULO CATORCE. Son causas de expulsión de los Asociados: a) Ocasionar perjuicios graves a los bienes, valores o intereses de la Cooperativa; b) Violar cualquiera de las prohibiciones establecidas en el artículo once de este Estatuto; c) Incumplir reiteradamente sus obligaciones como asociado; d) Negarse, sin causa justa a desempeñar el cargo para el cual fue electo o abandonarlo; y e) Cualquier otra infracción grave de Las Leyes, Reglamentos, Estatutos o los acuerdos adoptados por los Órganos de Gobierno de la Cooperativa. ARTICULO QUINCE. Cuando un asociado incurra en cualquiera de las causas de expulsión establecidas en el artículo anterior, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia de inmediato efectuaran la investigación respectiva, concediendo audiencia al imputado dentro de un plazo de ocho días, para que se defienda por si o por la persona que designe. Concluida la investigación y el plazo de audiencia, ambos Organismos en reunión conjunta resolverán, por mayoría de votos, si procede o no la expulsión, si lo resuelto fuere desfavorable el asociado tendrá derecho a solicitar se reconsidere el acuerdo, ante dichos Organismos, dentro de los tres días siguientes a la notificación. El Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia deben resolver la solicitud de reconsideración, en un plazo no mayor de ocho días. De lo resuelto el asociado puede apelar ante la próxima Asamblea General. ARTICULO DIECISÉIS. El asociado que renuncie o que sea expulsado de la Cooperativa tiene derecho a la devolución del valor de sus aportaciones personales hechas para formar el capital social y además a los excedentes que la Asamblea General hubiere acordado repartir y que a la fecha de su retiro no se le hayan entregado. Cuando el



renunciante o expulsado tenga obligaciones pendientes de pago a favor de la Cooperativa o esté garantizando deudas de otro asociado a favor de la misma o cuando no lo permita la situación financiera de ésta se diferirá la devolución. El asociado retirado definitivamente de la Cooperativa por abandono de ésta y que no reclame la devolución de sus haberes dentro de los seis meses siguientes, a partir de la fecha del abandono, los perderá y pasarán al fondo de educación de la Cooperativa. ARTICULO DIECISIETE. En caso de fallecimiento de un asociado y con el objeto de proteger a su grupo familiar, podrán ingresar a la Cooperativa en sustitución del fallecido cualquiera de sus miembros, observándose las siguientes reglas: a) En primer lugar tendrá este derecho el cónyuge o compañero (a) de vida sobreviviente del asociado fallecido; b) En segundo lugar, cualquier miembro del grupo familiar designado por los miembros de éste, aunque no cumpla con el requisito de edad establecido en este Estatuto; c) En caso de que ningún miembro del grupo familiar quiera ingresar a la Cooperativa, se les entregará el valor de las aportaciones, excedentes y demás haberes que el asociado fallecido tuviere en la misma, así como los beneficios que se otorgue en casos de defunción. Para los efectos de lo establecido en los incisos anteriores en este Estatuto se entiende por grupo familiar aquel que depende económicamente del asociado fallecido; reconocido por la comunidad y de acuerdo al registro de beneficiarios que lleva la Cooperativa. CAPITULO TRES. RÉGIMEN ADMINISTRATIVO. ARTICULO DIECIOCHO. El Gobierno, Administración y Vigilancia interna de la Cooperativa estará a cargo de: a) La Asamblea General; b) El Consejo de Administración; y c) La Junta de Vigilancia. ASAMBLEA GENERAL guión ARTÍCULO DIECINUEVE. La Asamblea General es la autoridad suprema de la Cooperativa; sus acuerdos obligan a todos sus miembros, siempre que se tomen de acuerdo con Las Leyes, Reglamentos y Estatutos. ARTICULO VEINTE. Las Asambleas Generales son ordinarias o extraordinarias y estarán constituidas por la reunión de todos los asociados. ARTICULO VEINTIUNO. Las Asambleas Generales ordinarias deberán celebrarse dos veces al año en los meses de enero y julio. En estas Asambleas se tratarán los asuntos siguientes: a) Elegir los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, removerlos de acuerdo a lo establecido en los artículos treinta y siete y cuarenta y siete de este Estatuto; b) Evaluar, aprobar o

desaprobar la gestión administrativa, económica, financiera y social del ejercicio económico finalizado; c) Aprobar los presupuestos y el plan anual operativo de la Cooperativa; d) Analizar y aprobar el balance general, el estado de resultados, el cuadro anual de distribución de excedentes y la memoria de la Cooperativa; y los informes de las auditorías practicadas por Instituciones Estatales o Privadas; e) Autorizar cambios generales en el sistema de producción de trabajo y servicios de la Cooperativa; Siempre que tales cambios se orienten a incrementar la producción y la productividad y a mejorar los servicios de la misma; f) Aprobar la celebración de contratos en que la Cooperativa se obligue por una cantidad mayor al diez por ciento de los activos de que se disponga; y autorizar al Consejo de Administración para que por medio de su Presidente y Representante Legal, formalice y suscriba los contratos respectivos; g) Autorizar la revalorización de los activos de la Cooperativa; h) Acordar la creación de reservas y fondos especiales en exceso a los establecidos en las Leyes y este Estatuto, así como el empleo de los mismos; i) Resolver sobre las reclamaciones de los asociados contra los actos del Consejo Administración y Junta de Vigilancia; j) Aprobar las retribuciones (sueldos, salarios, remuneraciones y anticipos) de los miembros y personal de la Cooperativa en cualquier actividad que desarrollen dentro de la misma; k) Nombrar al auditor externo y fijarle su remuneración, y l) Conocer y decidir sobre otros asuntos importantes que la Asamblea General considere necesario; ARTICULO VEINTIDÓS. Las Asambleas Generales extraordinarias, se reunirán en cualquier fecha y por cualquier circunstancia para tratar los siguientes asuntos: a) Acordar la modificación de estos estatutos; b) Acordar la fusión con otra u otras Cooperativas de su mismo tipo y el ingreso a una Federación o Confederación de Cooperativas; c) Aprobar contratos de asociación en participación, inversión conjunta u otras similares con personas naturales o jurídicas distintas al sector cooperativo; d) Aprobar la venta de los inmuebles propiedad de la Cooperativa; e) Acordar la disolución de la Cooperativa; f) Conocer otros asuntos de importancia contemplados en la convocatoria que hayan sido el origen de la Asamblea y que no sean de carácter ordinario; y g) Los demás que señalen los estatutos. ARTICULO VEINTITRÉS. En las Asambleas Generales se tratarán asuntos de carácter ordinario o extraordinario, si su convocatoria así lo expresa. ARTICULO VEINTICUATRO. Las convocatorias para Asamblea General



serán realizadas por: a) El Consejo de Administración, por propia iniciativa; b) A solicitud de la Junta de Vigilancia, y c) A solicitud del VEINTE POR CIENTO de los asociados, por lo menos; Se convocará con quince días de anticipación, como mínimo a la fecha de la sesión, llenando los siguientes requisitos: a) Especificar el lugar, día y hora de la sesión; b) Indicar los puntos de agenda a ser tratados; c) Hacerla por escrito, personalmente o por otro medio, siempre que se deje constancia que se hizo ésta, y d) Notificar al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la fecha en que se realizará la sesión de Asamblea General, ocho días antes de la celebración de la misma. En caso de suma urgencia de celebrar una Asamblea General se podrá convocar y notificar con cuarenta y ocho horas de anticipación como mínimo a la fecha de la sesión. ARTICULO VEINTICINCO. Para celebrar sesión de Asamblea General en primera convocatoria es condición indispensable que esté presente la mitad más uno de los asociados legalmente inscritos y que estén al día en el pago de sus aportaciones. Si a la hora indicada no hubiera el quórum requerido, la Junta de Vigilancia levantara acta en la que conste tal circunstancia, así como el número y nombres de los asistentes a la Asamblea, cumplida esta formalidad la Asamblea podrá deliberar y tomar acuerdos válidos una hora después con un número de asociados hábiles que no sea inferior al veinte por ciento del total. Las decisiones se tomarán por mayoría simple de votos de los presentes, se exceptúan los casos contemplados en las letras a), b), c), d) y e) del artículo veintidós de este estatuto, para los cuales la Asamblea General extraordinaria se instalará con un quórum no inferior a las dos terceras partes de los asociados legalmente inscritos en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y las resoluciones se tomarán con igual proporción de los asociados legalmente inscritos. ARTICULO VEINTISEIS. Si el Consejo de Administración, en los casos señalados en las letras b) y c) del inciso primero del artículo veinticuatro de este Estatuto, se rehusare a convocar injustificadamente a Asamblea General podrá hacerlo la Junta de Vigilancia o en su defecto el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería en estos casos, además de los requisitos indicados en el inciso Segundo de dicho artículo, se deberá especificar el motivo por el cual se ha convocado de esta manera y en la

sesión la Asamblea deberá nombrar un Presidente y un Secretario provisionales, para el desarrollo de la misma y el acta se asentará por el Secretario provisional, en el libro respectivo o en su defecto en otro autorizado especialmente para tal efecto.

ARTICULO VEINTISIETE. En las Asambleas Generales el voto es público, a menos que la Asamblea decida que sea secreto; a excepción de lo dispuesto en la Ley del Régimen Especial de la Tierra en Propiedad de las Asociaciones Cooperativas, Comunales y Comunitarias Campesinas y Beneficiarios de la Reforma Agraria, en cuyo caso la votación deberá ser secreta y corresponde un voto a cada asociado. No se admiten votos por poder ni por representación.

ARTICULO VEINTIOCHO. Las actas de las sesiones de Asamblea General, Ordinarias y Extraordinarias, deberán asentarse en libros separados y especialmente destinados a tal efecto, autorizados en la primera hoja por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Las actas estarán numeradas en orden correlativo y en ellas se expresará el contenido de la agenda, el lugar, día y hora de la sesión, el número y nombre de los asistentes y los acuerdos tomados; todas las cuales serán firmadas por los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. En los casos previstos en el artículo veintiséis de este estatuto las actas serán firmadas por el Presidente y Secretario provisionales, dejándose constancia del hecho en las mismas. El listado de los asociados asistentes a la Asamblea, formará parte del acta respectiva.

ARTICULO VEINTINUEVE. Cuando lo justifique el número elevado de asociados, su residencia en localidades distintas de la sede de la Cooperativa u otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a sesión de Asamblea General, se autoriza la celebración de Asamblea General integrada sólo por delegados elegidos en Asambleas parciales de asociados previamente establecidos por la Cooperativa. Los delegados serán electos de tal modo que la Asamblea General de delegados representen, tanto las áreas productivas como las zonas o sectores de residencia de los miembros. Habrá un delegado por cada diez asociados o fracción que exceda de cinco; los delegados solamente perderán tal carácter una vez que se haga la elección de quienes habrán de sucederles en la Asamblea General ordinaria siguiente a la que han intervenido.

ARTICULO TREINTA. Los delegados deberán acreditar la calidad de tales, por medio de credenciales extendidas por el Secretario de la Asamblea Parcial; a las



14

Asambleas Generales de delegados les son aplicables las normas relativas a la Asamblea General de asociados. El Consejo de Administración, reglamentará lo relativo a las sesiones de Asambleas Parciales para designar delegados sustitución de éstos, contenidos de las actas, convocatorias y todo lo relativo al funcionamiento de tales asambleas y les dará la asistencia necesaria para su mejor desenvolvimiento. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. ARTICULO TREINTA Y UNO. El Consejo de Administración es el órgano responsable de la administración de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General, sus actuaciones serán siempre en forma colegiada. El Consejo de Administración estará integrado por cinco miembros titulares y tres suplentes. Estará compuesto de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal, electos para un período de TRES AÑOS, pudiendo ser reelectos para otro período más únicamente; ARTICULO TREINTA Y DOS. En caso de renuncia, ausencia u otro impedimento temporal o definitivo de cualquiera de los miembros propietarios del Consejo de Administración las vacantes se llenarán así: El Presidente será sustituido por el Vicepresidente; el Vicepresidente, Secretario y Tesorero por el Vocal y el Vocal por un Suplente. ARTICULO TREINTA Y TRES. Son atribuciones del Consejo de Administración: a) Llevar el libro de registro de asociados, de actas de Asamblea General y del mismo Consejo; b) Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y los acuerdos de Asamblea General; c) Rendir cuentas a la Asamblea General de las operaciones y negocios de la Cooperativa, por lo menos cada seis meses o cuando lo solicite el veinte por ciento de los asociados como mínimo, mantener informados constantemente a los asociados de sus actividades; d) Celebrar mensualmente reuniones generales de trabajo para dar a conocer a los asociados las actividades de la Cooperativa; e) Formalizar los contratos que la Asamblea General autorice y aprobar aquellos cuyo valor sea inferior al diez por ciento de los activos de que disponga la Cooperativa y los demás que sean de su competencia. f) Someter a aprobación de la Asamblea General la agenda de los asuntos a tratar, el proyecto de presupuesto y el plan anual operativo, la memoria de labores, el estado de resultados, el balance general y el proyecto de distribución de excedentes; g) Recibir y entregar bajo inventario los bienes, fondos y disponibilidades de la Cooperativa; h) Autorizar el pago de las obligaciones de la Cooperativa en la forma y

condiciones establecidas en los respectivos contratos o en éstos Estatutos; i) Convocar a sesiones de Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria de asociados; j) Coordinar, controlar y evaluar periódicamente la ejecución de los planes, programas, presupuestos y llevar los registros de la Cooperativa; k) Elaborar manuales de organización y administración y los reglamentos internos de la Cooperativa y someterlos a aprobación de la Asamblea General; l) Tramitar y resolver las solicitudes y peticiones de los asociados; m) Nombrar y remover al gerente y a propuesta de éste, al personal no asociado de la Cooperativa; n) Proponer a la Asamblea General los comités permanentes que fueren necesarios y nombrar aquellos de carácter transitorios para actividades específicas; o) Solicitar y contratar los servicios de asistencia técnica y crediticia de organismos públicos o privados; p) Representar a la Cooperativa a fin de lograr una amplia colaboración entre ella y la empresa privada u organismos no gubernamentales especialmente en lo relacionado a la administración, asistencia técnica, financiera y programas de desarrollo económico y social; q) Depositar los fondos y valores de la Cooperativa en instituciones bancarias o financieras y autorizar a los miembros que tendrán firma registrada, el Consejo procurará que estos depósitos se verifiquen en el menor tiempo posible; r) Establecer un fondo de caja chica y fijar su monto, el cual servirá para atender gastos de menor cuantía; s) Realizar todo tipo de actividades para la buena marcha y superación constante de la Cooperativa, así como la armonía de sus órganos y sus miembros y a los demás que señalen las Leyes, Reglamento Interno, este Estatuto y la Asamblea General. ARTICULO TREINTA Y CUATRO. El Consejo de Administración se reunirá una vez por semana y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, las convocatorias son hechas por el Presidente o quien haga sus veces y los acuerdos y resoluciones se tomarán por la mayoría de votos de los que forman el quórum. Pueden asistir los suplentes a las sesiones pero sin derecho a voto a menos que estén sustituyendo a un propietario. ARTICULO TREINTA Y CINCO. En las sesiones del Consejo de Administración ordinaria y extraordinaria, habrá quórum con la mayoría de los miembros propietarios o los suplentes llamados al efecto, en caso de empate el Presidente tendrá doble voto. ARTICULO TREINTA Y SEIS. No podrán ser miembros del Consejo de Administración: a) Los menores de dieciocho años de edad; b) Los que



no sean asociados de la Cooperativa; c) Los parientes entre sí dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad y los cónyuges o compañero de vida; d) Quienes tengan menos de un año de antigüedad en la Cooperativa. Salvo cuando esta se encuentra recién constituida en cuyo caso no se exigirá este requisito; e) Quienes no estén al día con sus aportaciones en la Cooperativa; f) Los miembros de otro órgano de la Cooperativa; g) Quienes tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad o auditoría de la Cooperativa.

ARTICULO TREINTA Y SIETE. Los miembros del Consejo de Administración pueden ser removidos en cualquier tiempo por la Asamblea General, por cualquiera de las causas siguientes:

a) Por negligencia en el buen manejo del patrimonio de la Cooperativa; b) Por no convocar a Asamblea General o a reuniones de trabajo; c) Por no rendir cuentas en los términos y plazos establecidos en este Estatuto; d) Por haber sido desaprobadas las cuentas que hubieran rendido; e) Por tomar dolosamente decisiones que ocasionen algún perjuicio a la Cooperativa; f) Por gestionar con notoria impericia o negligencia, manifestada en actos concretos debidamente comprobados; y g) En general por violar la Ley General de Asociaciones Cooperativas, otras Leyes de la República, éstos Estatutos, Reglamento Interno y acuerdos de la Asamblea General.

ARTICULO TREINTA Y OCHO. Son atribuciones del Presidente:

a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa pudiendo otorgar poderes generales o especiales, previa autorización del Consejo de Administración; b) Asumir las funciones gerenciales para dirigir la marcha de la empresa cuando no hubiera gerente. Estas funciones las desempeñara gratuitamente; c) Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General, del Consejo de Administración y otros actos sociales de la Cooperativa; d) Autorizar juntamente con el Tesorero o Gerente, las inversiones de los fondos que hayan sido aprobados por el Consejo de Administración y poner su visto bueno a los balances; e) Mantener mancomunadamente, con el Tesorero o Gerente las cuentas bancarias de la Cooperativa y firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros títulos valores relacionados con la actividad económica de la Cooperativa; f) Firmar los contratos, escrituras públicas y otros documentos en que por su calidad de Representante Legal requiera su intervención previo acuerdo del Consejo de Administración; g) Autorizar las erogaciones de fondos de caja chica, conforme a lo

establecido por el Consejo de Administración; h) En general, realizar las funciones que le señale el Consejo de Administración y estos Estatutos. ARTICULO TREINTA Y NUEVE. El Vicepresidente hará las veces de Presidente en caso de ausencia, excusa, enfermedad o impedimento u otros casos en que las circunstancias lo ameriten, previo acuerdo del Consejo de Administración. ARTICULO CUARENTA. Son atribuciones del Tesorero: a) Tener la custodia de los fondos y valores de la Cooperativa, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobros de deuda, será también responsable de efectuar los depósitos en las cuentas bancarias correspondientes. b) Efectuar las erogaciones autorizadas por la Asamblea General o el Consejo de Administración, según el caso y con el visto bueno del Presidente; c) Exigir que lleven al día los registros de contabilidad y financieros y conservar debidamente ordenados los comprobantes de ingreso y egreso; d) Presentar mensualmente al Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, el balance de comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa dentro de los primeros quince días de cada mes; e) Enviar al Ministerio de Agricultura y Ganadería e Instituciones Oficiales que lo requieren en razón de su competencia, los estados financieros con la periodicidad establecida en las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas correspondientes, estos documentos deberán ser autorizados con su firma, la del Contador y la del Presidente; f) Rendir cuenta documentada de su actuación en cualquier tiempo al ser requerida por el Consejo de Administración, la Asamblea General o la Junta de Vigilancia y especialmente al finalizar el ejercicio económico o cuando por expirar sus funciones o ser destituido de su cargo, tenga que entregarlo a su sustituto; y g) En general las demás funciones que señale el Consejo de Administración, relativo a su cargo y dentro de las normas legales. ARTICULO CUARENTA Y UNO. Son atribuciones del Secretario: a) Llevar al día los libros de actas de las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración y expedir las certificaciones de actas y otras que el Consejo le asigne; b) Recibir, despachar y archivar la correspondencia y autorizar con su firma, los documentos que expide la Cooperativa, después que el Consejo decida lo conveniente; c) Actuar como Secretario en las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración; d) Redactar las actas, distribuir las convocatorias y las demás funciones que le asigne



el Consejo de Administración. ARTICULO CUARENTA Y DOS. Son atribuciones del Vocal: a) Presidir la sesión de Asamblea General o del Consejo de Administración, cuando no estén presentes el Presidente ni el Vicepresidente; b) Elaborar el acta respectiva cuando el Secretario faltare a una reunión de Asamblea General o del Consejo de Administración; c) Las demás funciones que le señale el Consejo de Administración. DE LA JUNTA DE VIGILANCIA. ARTICULO CUARENTA Y TRES. La Junta de Vigilancia es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos del Consejo de Administración, la Gerencia y demás órganos de la misma. ARTICULO CUARENTA Y CUATRO. La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario, un Vocal y tres suplentes; serán electos para un período de tres años pudiendo ser reelectos para otro período únicamente. Deberán sesionar ordinariamente cuando menos una vez al mes y extraordinariamente las veces que sea necesario, las decisiones se tomarán por mayoría y a las sesiones podrán asistir los suplentes sin derecho a voto, a menos que sustituya a un propietario. ARTICULO CUARENTA Y CINCO. Son atribuciones de la Junta de Vigilancia: a) Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, los Comités y asociados cumplan con sus deberes; b) Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la Asamblea General, Consejo de Administración y demás órganos de la Cooperativa; c) Supervisar la percepción, custodia o inversión de los fondos de la Cooperativa, formulando a los responsables de los mismos, las sugerencias y recomendaciones del caso; d) Velar porque la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección y que los balances, inventarios, informes y memorias se elaboren y se den a conocer en su debido tiempo; e) Informar al Consejo de Administración, al Gerente o al respectivo comité, las irregularidades o anomalías que observase y verificar que éstas sean corregidas. f) Realizar u ordenar que se practiquen arquez generales y especiales y cuando lo estime conveniente, ordenar auditorias por medio de organismos públicos o privados debidamente seleccionados por ella; g) Informar a la Asamblea General de su gestión; h) En general, velar por el estricto cumplimiento de las Leyes, estos Estatutos y acuerdos de Asamblea General. ARTICULO CUARENTA Y SEIS. No pueden ser miembros de la Junta de Vigilancia los asociados que estén comprendidos en los casos establecidos en el artículo

treinta y seis de estos estatutos y quienes sean parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o de afinidad o cónyuge o compañera de vida de cualquiera de los miembros del Consejo de Administración. ARTICULO CUARENTA Y SIETE. Los miembros de la Junta de Vigilancia serán removidos en cualquier tiempo, cuando a juicio de la Asamblea General no estén cumpliendo a cabalidad con sus obligaciones. LOS COMITÉS. ARTICULO CUARENTA Y OCHO. La Cooperativa integrará los comités que sean necesarios para ejecutar los programas y proyectos productivos y de desarrollo económico y social de la misma. El Consejo de Administración acordará la integración de los comités que fueren necesarios, los cuales pueden ser: a) De Gestión Asociativa; y b) De Gestión Empresarial. ARTICULO CUARENTA Y NUEVE. Los Comités de gestión asociativa, tendrán a su cargo el desarrollo de programas que beneficien a la generalidad de los asociados, su familia y la comunidad y persiguen fines de carácter social, educacional, de salud, vivienda, alimentación, formación ciudadana y otros. Están integrados por tres miembros propietarios y tres suplentes electos por la Asamblea General a propuesta del Consejo de Administración y tendrán un Presidente, un Secretario y un Vocal, durarán en sus cargos un período de dos años, pudiendo ser reelectos. Dentro de estos comités, es necesario que existan siempre el de educación y el de previsión social. ARTICULO CINCUENTA. Los comités de gestión empresarial, tendrán a su cargo el desarrollo de programas que tiendan al fortalecimiento administrativo, económico y financiero de la Cooperativa, principalmente en los sectores agrícolas, pecuarios, piscícolas, forestales, agroindustriales, comerciales, artesanales o de cualquier otro tipo, serán electos por la totalidad de los asociados que desarrollen una actividad productiva específica, estarán integrados por tres miembros propietarios y tres suplentes, y tendrán un Presidente, un Secretario, y un Vocal, durarán en sus cargos un período de dos años pudiendo ser reelectos y dependerán jerárquicamente del Consejo de Administración. ARTICULO CINCUENTA Y UNO. La finalidad principal de estos comités será la de asesorar al Consejo de Administración en el desarrollo de las actividades productivas y la de promover al máximo la participación de todos sus miembros en el desarrollo de todos los programas de acción específica y en las responsabilidades productivas y de gestión. Para este efecto los Comités mantendrán comunicación constante con el Consejo de



Administración y con el Gerente para informarle de los programas a su cargo y participar en la elaboración y evaluación de los planes futuros. ARTICULO CINCUENTA Y DOS. Los Comités sesionarán como mínimo una vez cada quince días y las resoluciones se adoptarán por mayoría de votos. Las convocatorias a sesión las hará el Presidente del respectivo comité. DEL COMITÉ DE COMERCIALIZACIÓN. ARTICULO CINCUENTA Y TRES. Son atribuciones del Comité de Comercialización: a) Encargarse del acopio y almacenamiento de los productos. b) Mantenerse constantemente informados de las condiciones del mercado de los productos que la Cooperativa produce. c) Analizar las diferentes alternativas para comercializar cada línea de productos y recomendar las más adecuadas al Consejo de Administración para su aprobación. d) Seleccionar los canales de distribución más adecuados a los intereses de la Asociación Cooperativa. e) Organizar el transporte de los productos desde los centros de acopio o bodegas de la Cooperativa hacia los centros de distribución. f) Fijar conjuntamente con el comité de producción las normas de calidad y embalaje. g) Hacer estudios sobre el mercado de nuevos productos y hacerlos del conocimiento del Consejo de Administración por intermedio de la Gerencia, con las recomendaciones del caso. h) Elaborar los pronósticos de ventas de cada línea de productos y darlos a conocer a la Gerencia y por su medio al Consejo de Administración, para que sirvan de base en los planes de producción. i) Conocer los planes de producción con el objeto de anticiparse en la planificación de su comercialización. j) Llevar los registros correspondientes a su actividad; y k) Proponer a la Gerencia y al Consejo de Administración todas las medidas que busquen el mejoramiento de la comercialización, empaque, transporte y control de calidad de los productos. DEL COMITÉ DE PRODUCCIÓN. ARTICULO CINCUENTA Y CUATRO. Son atribuciones del Comité de Producción: a) Organizar, dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de los planes de las actividades productivas en el ramo agropecuario establecidos por el Consejo de Administración, en consulta con los diferentes organismos de la Cooperativa y comunicados por medio de la Gerencia. b) Velar por el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada asociado o empleado involucrado en las actividades productivas a su ramo. c) Solicitar los insumos y demás recursos necesarios para cumplir los planes de producción a los

respectivos comités, con la aprobación de la Gerencia. d) Llevar los registros pertinentes a su trabajo. e) Proporcionar la información requerida por los demás comités y Organismos de la Cooperativa para el cumplimiento de sus respectivas atribuciones. f) Interesarse por mejorar la producción y la productividad introduciendo nuevos métodos y sistemas de trabajo con tecnología avanzada; g) Proponer al Consejo de Administración a través de la Gerencia el nombramiento de los subcomités que estimen necesario. DEL GERENTE ARTICULO CINCUENTA Y CINCO. El Consejo de Administración puede nombrar un Gerente para ejecutar las funciones técnicas y administrativas de la Cooperativa, el cargo de Gerente es incompatible con cualquier cargo de los Órganos de Administración y de Vigilancia de la misma y puede ser o no miembro de la Cooperativa concurrirá a las sesiones del Consejo de Administración siempre que sea requerido para ello, con el objeto de emitir su opinión ilustrativa. ARTICULO CINCUENTA Y SEIS. Corresponde al Gerente: a) Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa y presentarlos oportunamente al Consejo de Administración para su correspondiente estudio; b) Exigir al contador la elaboración de los estados financieros, informes y demás asuntos que sean de su competencia en el tiempo oportuno de acuerdo a la empresa; c) Atender la gestión empresarial; d) Proponer al Consejo de Administración el nombramiento o remoción del personal y asignar sus deberes a los empleados y trabajadores, coordinarlos para el desempeño de sus labores, la remoción se refiere a personal no asociado; e) Coordinar y supervisar las labores de la Cooperativa; f) Firmar conjuntamente con el Tesorero y el Presidente los documentos que requieran su firma; g) Informar periódicamente por escrito al Consejo de Administración sobre el desarrollo de los planes de la empresa; y h) Ejecutar las demás funciones que le señalen éstos Estatutos y las resoluciones y acuerdos adoptados por la Asamblea General y el Consejo de Administración en lo concerniente a su cargo. DISPOSICIONES COMUNES A LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN, VIGILANCIA Y COMITÉS: ARTICULO CINCUENTA Y SIETE. El cargo de directivo no es remunerado en forma alguna, el hecho de pertenecer a un Cuerpo Directivo no concede privilegios especiales a sus miembros por lo tanto se desempeñan gratuitamente, sin embargo los miembros de los Cuerpos Directivos que trabajen en labores de oficina o de producción por ello recibirán la remuneración



correspondiente, se prohíbe a los miembros de los cuerpos mencionados el incremento de su remuneración, salvo que sea aprobado por la Asamblea General. Para los efectos de reelección como integrantes del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, quienes hayan iniciado un periodo o los que hayan concluido el mismo dejado por otro, para ambos se considera como periodo completo.

ARTICULO CINCUENTA Y OCHO. El Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y cada comité, responderán de sus actos ante la Asamblea General. Los miembros de estos Órganos son solidariamente responsables por las decisiones que tomen en contravención de las normas Legales, Reglamentarias, Administrativas y Estatutarias. Solamente estarán exentos de esa responsabilidad aquellos miembros que salven su voto y hagan constar su inconformidad en el acto de tomar la decisión y los ausentes que lo manifiesten dentro de las veinticuatro horas de haber conocido el acuerdo. El directivo inconforme o ausente tendrá el derecho de informar inmediatamente a la Junta de Vigilancia para que ésta tome las providencias del caso, la que asumirá responsabilidades solidarias de no hacerlo.

ARTICULO CINCUENTA Y NUEVE. En caso de ausencia definitiva y permanente de cualquier miembro propietario del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité, el respectivo órgano llamará al suplente para que ocupe la vacante, respetando la prelación establecida en el artículo treinta y dos de estos estatutos hasta que la Asamblea General elija al nuevo miembro propietario.

ARTICULO SESENTA. De toda sesión que celebre, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y Comités deberán dejar constancia en acta, que aprobada se asentará en el libro correspondiente y será firmada por los que asistan a la sesión respectiva.

CAPITULO CUATRO. RÉGIMEN ECONÓMICO. ARTICULO SESENTA Y UNO. El ejercicio económico de la cooperativa será anual y estará comprendido, del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. Al final del ejercicio el Consejo de Administración elaborará la memoria de labores, el balance general y demás estados financieros, los cuales previo dictamen de la Junta de Vigilancia serán presentados a la Asamblea General Ordinaria que conozcan de ellos y emita acuerdo aprobando o desaprobándolos.

ARTICULO SESENTA Y DOS. El patrimonio de la Cooperativa está constituido por: a) El capital social; b) Los bienes muebles, inmuebles, valores y derechos que haya adquirido por cualquier título y los

que adquiera en el futuro; c) Los fondos de reserva de carácter permanente; y d) Las donaciones, legados o herencias que reciba. ARTICULO SESENTA Y TRES. Los bienes a que se refieren las letras b), c) y d) del artículo anterior pertenecen a la Cooperativa; Por lo tanto no tendrán los asociados derechos individualizados sobre los mismos. ARTICULO SESENTA Y CUATRO. Los bienes que adquiera la Cooperativa deberán ser pagados de acuerdo a lo estipulado en la escritura de compraventa correspondiente. ARTICULO SESENTA Y CINCO. El Capital Social es aquel aportado por los asociados y estará destinado a fortalecer económicamente a la Cooperativa. Este capital será recuperable por el asociado cuando deje de pertenecer a la cooperativa; cuando ésta se disuelva y, en caso de que fallezca por sus herederos o beneficiarios. ARTICULO SESENTA Y SEIS. El capital social inicial de la Cooperativa se fija en CUATROCIENTOS CUARENTA Y CUATRO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, representado por TREINTA Y SIETE certificados de aportación, los certificados de aportación tienen un valor de DOCE DOLARES, pagaderos en cuotas de UN DOLAR mensual. ARTÍCULO SESENTA Y SIETE. Los aportes a capital social constarán en una libreta individual que estará en poder de cada asociado. Cuando los aportes completen el valor de un certificado de aportación, se le entregará al asociado el documento respectivo, el cual será nominativo de igual valor y contendrá la firma del Presidente y Tesorero del Consejo de Administración. Serán impresos y numerados correlativamente y registrados en el talón que como comprobantes existirán en la Cooperativa, los certificados de aportación no serán negociables. ARTICULO SESENTA Y OCHO. En caso de extravío o destrucción de un certificado de aportación, el asociado podrá pedir su reposición al Consejo de Administración, previa justificación del hecho. El Consejo de Administración repondrá los certificados con las mismas formalidades que el original, quedando los extraviados o destruidos sin ningún valor. Deberá anotarse la reposición en el talón del certificado extraviado o destruidos. ARTICULO SESENTA Y NUEVE. En caso de que los bienes de la Cooperativa sean revaluados no menos del CINCUENTA POR CIENTO de la revaluación se destinará a constituir o incrementar el fondo de capitalización de la Cooperativa y con el saldo restante se incrementará el capital social, procediendo la Cooperativa a emitir certificados de aportación liberados a favor de sus asociados. Corresponde a la Asamblea General



Extraordinaria aprobar el porcentaje de la revaluación que se destinará a incrementar el capital social, ARTICULO SETENTA. La Cooperativa destinará los recursos económicos obtenidos en la negociación de sus bienes, en orden preferente de la manera siguiente: a) Al pago de la deuda agraria y otras deudas contraídas con el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria; b) Al pago de las obligaciones con el Sistema Financiero y Crediticio, que no pudieran ser cubiertas con los recursos de sus operaciones ordinarias; c) Al pago del saldo de su precio de los bienes inmuebles que hubiere adquirido a título oneroso; d) Al desarrollo de proyectos productivos y mejoras de sus explotaciones; e) Al desarrollo de programas de beneficio social de sus asociados y de su grupo familiar; y f) A incrementar el fondo de capitalización de la Cooperativa. ARTICULO SETENTA Y UNO. Cuando hubiere excedentes la Cooperativa lo distribuirá así: a) El DIEZ POR CIENTO como mínimo para la Reserva Legal; la Reserva Legal nunca podrá ser mayor del VEINTE POR CIENTO del capital pagado por los asociados. b) El VEINTE POR CIENTO para el Fondo de Capitalización. c) El DIEZ POR CIENTO para el Fondo de Previsión Social, d) El DIEZ POR CIENTO para el Fondo de Educación. El remanente se distribuirá entre los asociados en proporción a las operaciones que éstos realicen con la Cooperativa o a su participación en el trabajo común. La Asamblea General podrá aumentar los porcentajes establecidos en este artículo de acuerdo con el mejor interés de desarrollo socioeconómico de la Cooperativa disminuyendo el porcentaje repartible. ARTICULO SETENTA Y DOS. La Asamblea General decidirá el empleo de las reservas y fondos señalados en el artículo anterior, para los siguientes fines: a) La Reserva Legal para cubrir las pérdidas sufridas en un ejercicio económico; b) El Fondo de Capitalización para reinvertirlo en la obtención de activos fijos y para desarrollar otros proyectos productivos. c) El fondo de previsión social para desarrollar programas de beneficio social a los asociados de la Cooperativa y su grupo familiar; y d) El Fondo de Educación para el fomento de la educación cooperativa y otros programas educativos para los asociados y sus familias. CAPITULO CINCO. DISOLUCIÓN. ARTICULO SETENTA Y TRES. El acuerdo de disolución de la Cooperativa se aprobará en Asamblea General Extraordinaria, la que nombrará a la Comisión Liquidadora. ARTICULO SETENTA Y CUATRO. Las causales de disolución de la

Cooperativa serán: a) Imposibilidad de realizar los objetivos y fines específicos de la Cooperativa; b) Disminución del patrimonio de la Cooperativa, que le imposibilite continuar en sus operaciones; c) Disminución del mínimo de asociados fijados por estos estatutos durante el lapso de un año; d) Abandono de las tierras de su propiedad, entendiéndose por tal que las mismas, sin causa justificada se encuentren inexploradas o no están siendo trabajadas por un período mayor de una campaña agrícola. ARTICULO SETENTA Y CINCO. Acordada la disolución y cancelada la inscripción de la Cooperativa, las tierras serán vendidas en pública subasta. En lo demás son de aplicación las normas de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. CAPITULO SEIS. DISPOSICIONES GENERALES. ARTICULO SETENTA Y SEIS. En la Cooperativa cada asociado será retribuido de acuerdo al trabajo que desempeña y de conformidad al sistema de remuneración, aprobado por la Asamblea General. ARTICULO SETENTA Y SIETE. La Cooperativa, previa autorización de la Asamblea General, podrá concertar con otra u otras Cooperativas, convenios o acuerdos encaminados a disminuir sus costos, hacer un mejor aprovechamiento de su maquinaria, equipo, insumos y demás bienes de que disponga; establecer servicios comunes y, en general facilitar su óptimo funcionamiento y expansión. Entre tales convenios y acuerdos se les prestará primordial atención a los que tiendan a: a) Organizar la comercialización de los productos y servicios de las cooperativas o asociaciones recíprocamente interesadas. b) Desarrollar proyectos agroindustriales; c) Suministrar entre sí los elementos necesarios para la producción, así como artículos de uso y consumo que satisfagan las necesidades de los asociados, de sus grupos familiares y de la comunidad; d) Gestionar créditos que cubran sus necesidades; e) Proporcionarse entre sí asistencia y capacitación técnica en los aspectos pecuarios, contables, administrativos y otros; f) Establecer almacenes, silos, servicios de equipo y maquinaria agrícola, talleres de mantenimiento y otros; g) Planificar la producción de acuerdo con los planes y programas que los organismos competentes hubiesen formulado; y h) Ejecutar programas comunes de desarrollo social relacionados con la alimentación, salud, vivienda, recreación, etc. ARTICULO SETENTA Y OCHO. Los bienes de la Cooperativa podrán ser vendidos, permutados, gravados, arrendados, dados en prenda o comodato, según convenga a los intereses de ella,



previo acuerdo tomado en Asamblea General Extraordinaria de asociados, convocada expresamente para tales fines. La venta de los inmuebles propiedad de la Cooperativa estará sujeta a las siguientes reglas: a) Que esta Asociación cumpla con el concepto dinámico de cabida, entendiéndose por éste la relación entre el área total del inmueble y que el número de los asociados respectivos sea correspondiente a una extensión superficial hasta de siete hectáreas de terreno por cada uno de ellos. b) Que la decisión de efectuar la venta sea tomada en Asamblea General Extraordinaria convocada especialmente a ese efecto, con el voto secreto favorable de las dos terceras partes de los asociados legalmente inscritos en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y con la asistencia de dos delegados de dicho Departamento y un Delegado nombrado por el Fiscal General de la República; c) Que la venta se realice en pública subasta no judicial, debiendo publicarse en aviso respectivo en dos de los periódicos de mayor circulación de la República, en fechas diferentes y con un intervalo de siete días entre cada una de ellas y el tamaño mínimo de tres columnas por doce pulgadas de páginas; dicha venta deberá realizarse quince días después de la última publicación del referido aviso en el cual se especificará la ubicación del inmueble, área, precio base y fecha de la subasta. d) Que el precio base de la subasta no podrá ser en ningún caso inferior al del valor actual del inmueble, determinado por un perito valuador seleccionado por la cooperativa, e inscrito en la superintendencia del Sistema Financiero. e) La subasta será realizada en las oficinas del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, en presencia del Representante Legal, el Asesor Jurídico si lo tuvieran y la Junta de Vigilancia de la Cooperativa, un delegado nombrado por el Fiscal General de la República, un delegado de dicho Instituto y otro del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, quienes dirigirán y establecerán las reglas y requisitos del acto de la subasta, así como de un Notario de la República, quién levantará un acta notarial del resultado de ella, la cual deberá relacionarse en la escritura pública de Compraventa respectiva, a fin de que ésta sea inscribible en el Registro de la Propiedad Raíz correspondiente. ARTICULO SETENTA Y NUEVE. El asociado que fuere afectado por alguna resolución del Consejo de Administración o de cualquier comité podrá recurrir ante la Junta de Vigilancia en primera instancia. En caso de

inconformidad con la resolución tomada por ésta, puede hacerlo ante la próxima Asamblea General, este mismo procedimiento se empleará para resolver las diferencias que surgieren entre cualquiera de los miembros del Consejo de Administración o de cualquier comité. Si el conflicto es entre miembros de la Junta de Vigilancia se recurrirá en primera instancia ante el Consejo de Administración. De lo resuelto por la Asamblea General no habrá otro recurso.

ARTICULO OCHENTA. La Asociación está obligada al estricto cumplimiento de la Legislación Cooperativa y de las disposiciones Legales y Reglamentarias relativas al uso, conservación y explotación racional con base a criterios de desarrollo sostenible, de los recursos naturales renovables y del medio ambiente, así como las normas relativas a la sanidad animal y vegetal.

ARTICULO OCHENTA Y UNO. Se establece como término para impugnar Asamblea General el plazo de quince días hábiles posteriores a su celebración; y para solicitar revocatoria de acuerdos y resoluciones del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, el término será de tres días hábiles contados a partir del siguiente día de haberse notificado el acuerdo o resolución respectiva; las impugnaciones se harán ante el Departamento de Asociaciones Agropecuarias.

ARTICULO OCHENTA Y DOS. Los casos no previstos en estos Estatutos y Reglamentos que se dicten serán resueltos por la Asamblea General siempre que las resoluciones de ésta se ajusten al régimen que están sometidas las Asociaciones Cooperativas.

ARTICULO OCHENTA Y TRES. Se establece como término para la legalización de documentos el plazo de treinta días posterior a su aprobación por la Asamblea General.

ARTICULO OCHENTA Y CUATRO. El presente estatuto tiene fuerza obligatoria para todos los asociados, debiendo cumplir estrictamente con sus disposiciones, "So pena" de las sanciones que en ellos se estipulan. El presente estatuto fue aprobado de conformidad con: Decreto Legislativo número trescientos treinta y nueve de fecha seis de mayo de mil novecientos ochenta y seis, publicado en el Diario Oficial número ochenta y seis, del catorce de mayo del mismo año; Decreto Ejecutivo Número Ciento Veinticuatro, de fecha diecinueve de enero de mil novecientos ochenta y dos, publicado en el Diario Oficial número quince del veintidós de enero del mismo año; reformado por Decreto Ejecutivo Número Catorce, de fecha veintiocho de febrero de mil novecientos noventa y cinco, publicado en el Diario Oficial número cuarenta y uno de la misma



fecha; Decreto Legislativo Numero setecientos diecinueve, publicado en el Diario Oficial número cien, Tomo trescientos treinta y uno, el treinta y uno de mayo de mil novecientos noventa y seis y sus reformas. En el quinto punto se procedió a la elección de los miembros integrantes de los Órganos de Administración y de Vigilancia, habiéndose obtenido los resultados siguientes CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: Presidenta: EVER SIGIFREDO VALLES ANDRADE, Vicepresidenta: GUADALUPE DEL CARMEN SIGARAN DE GIRON, Secretario: MARVIN ANTONIO MOLINA HERNANDEZ, Tesorera: BLANCA RUTH MOLINA HENRIQUEZ, Vocal: DORA ALICIA LUNA GARCIA, Primer Suplente: CANDIDA ELENA RAMIREZ DE ESCOBAR, Segundo Suplente: KARLA GUDERIA RAMIREZ y Tercer Suplente: ANA GLORIA SAAVEDRA. JUNTA DE VIGILANCIA: Presidenta: ANA ESTELA DOMINGUEZ, Secretaria: ZULEYMA ELIZABETH CASTRO VASQUEZ, Vocal: CECILIA DEL CARMEN GIRON GOMEZ, Primer Suplente: ANA LETICIA ESCOBAR DE ESTRADA, Segundo Suplente: INGRID ABIGAIL HERNANDEZ RAMIREZ Y Tercer Suplente: ROSA ANGELICA ESCALANTE CASTRO. En el punto seis la delegada procedió a la juramentación de los Directivos electos, quienes en este mismo acto toman posesión de sus cargos, queda presidiendo la asamblea el Presidente electo. En el punto siete la asamblea acordó pagar CIENTO ONCE DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, cantidad que equivale a más del veinte por ciento del capital social inicial suscrito, aportando cada asociado TRES DÓLARES cada uno. El Consejo de Administración se da por recibido la cantidad antes mencionada. Seguidamente se pasó al punto ocho, en el cual la Asamblea acordó: a) Autorizar al señor Secretario del Consejo de Administración, para que extienda copia certificada de la presente acta, al Presidente del Consejo de Administración, realizar los trámites pertinentes para obtener la Personalidad Jurídica de la Asociación Cooperativa aquí constituida, mediante el reconocimiento oficial de la inscripción correspondiente; punto nueve, el Presidente dio por cerrada la asamblea. Y no habiendo nada más que hacer constar, se da por terminada la presente acta, ratificamos su contenido y para constancia firmamos, excepto las señoras: Ana Cristina Valdéz y Ángela Flores Torres, quienes por no saber hacerlo, dejan impresa la huella digital de su dedo pulgar de la mano derecha, a su ruego y por derecho propio lo hace el señor Ever Sigifredo Valles Andrade de generales ya relacionadas.

[Signature]
Marvin Antonio Molina Hernández

[Signature]
María Guadalupe Contreras Hernández

[Signature]
Leticia Sánchez Santos

[Signature]
María Cristina Santos de Osegueda

[Signature]
Guadalupe del Carmen Sagarán de Girón

[Signature]
Cecilia del Carmen Girón Gómez

[Signature]
Consuelo Santamaría Flores

[Signature]
Ana Estela Domínguez

[Signature]
Cándida Elena Ramírez de Escobar

[Signature]
Blanca Estela Montano

[Signature]
Enma Evelyn Escobar Ramírez

[Signature]
Amílcar Geovanny Escobar Ramírez

[Signature]
Verónica Leticia López Escobar

[Signature]
Ana Elizabeth Andrade de Valles

[Signature]
Rosibel López Flores

[Signature]
Ever Sigifredo Valles Andrade

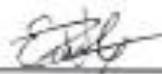
Firma a nombre y ruego de los que no saben firmar y por derecho propio.



f) 
Marvin Antonio Maravilla Contreras

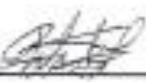
f) 
Ana Cristina Valdez

f) 
Douglas Antonio Escalante Valdez

f) 
Zuleyma Elizabeth Castro Vásquez

f) 
Ingrid Abigail Hernández Ramírez

f) 
Vilma Janeth González Pineda

f) 
Rosa Imelda Sánchez López

f) 
Blanca Ruth Molina Henríquez

f) 
Ana Gloria Saavedra

f) 
William Alexander Correa Saavedra

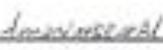
f) 
Rosa Angélica Escalante Castro

f) 
Emilia Alfaro Merino

f) 
Dora Alicia Luna García

f) 
Elsa Yanira Interiano de Andrade

f) 
Boris Ernesto Andrade Cortez

f) 
Maribel Valencia de Alfaro

0 A.L.E.E.
Ana Leticia Escobar de Estrada

0 ~~_____~~
Karla Gudelia Ramirez

0 M.C.M.A.
Morena del Carmen Martínez Arévalo

0 Orbelina Cepeda Martínez Ramírez
Orbelina del Pilar Martínez Ramírez

0 _____
Ángela Flores de Torres



1.2. Diario Oficial

DIARIO OFICIAL.- San Salvador, 12 de Junio de 2014.

43

Se citan a las personas que se crean con derecho a la herencia para que se presenten a este Juzgado a deducirlo en el término de quince días contados a partir de la tercera publicación de este edicto en el Diario Oficial.

Librado en el Juzgado de Primera Instancia de Tonacatepeque, a los veintidós días del mes de mayo del año de dos mil catorce. LIC. MARGARITA DE LOS ÁNGELES FUENTES DE SANABRIA, JUEZA DE PRIMERA INSTANCIA.- LIC. ANA LETICIA ARIAS ZETINO, SECRETARIO.

Of. 3 v. alt. No. 598-1

AVISO DE INSCRIPCIÓN

LA INFRASCRITA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA,

CERTIFICA: Que habiendo cumplido con el procedimiento establecido en el Decreto Legislativo Número TRESCIENTOS TREINTA Y NUEVE, publicado en el Diario Oficial número ochenta y seis, tomo número Doscientos Noventa y Uno, del catorce de mayo de mil novecientos ochenta y seis, donde se emite la Ley General de Asociaciones Cooperativas, LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "CANASTA CAMPESINA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, QUE SE ABREVIÁ "ACPACAC" DE R.L., con domicilio en el municipio de Comasagua, departamento de La Libertad, obtuvo su personalidad jurídica el día veintiséis de mayo del año dos mil catorce, e inscrita en el libro ciento diecinueve de Registro que esta Oficina lleva bajo la siguiente codificación: Dos mil novecientos cuarenta y ocho del Sector No Reformado. Por lo que CONSIDERA: Publicar en el Diario Oficial el asiento y por una sola vez el aviso de inscripción correspondiente.

Santa Tecla, a los tres días del mes de junio del año dos mil catorce.

NOTIFÍQUESE.

LIC. ANGELA DEL CARMEN MANZANO,

JEFA SECCION JURIDICA.

Of. 1 v. No. 599

HERENCIA YACENTE

CARLOS JOSÉ MÉNDEZ FIGUEROA, JUEZ DE LO CIVIL DEL DISTRITO JUDICIAL DE CHALCHUAPA.-

HACE SABER: Que en este Tribunal, se ha presentado la Licenciada JULIA LISSETH PINEDA CASTRO, de treinta y siete años de edad, abogado y notario, actuando en su concepto de Defensora Pública de Derechos Reales y Personales, de la Procuraduría General de la República, en representación de la señora SARA NOHEMY ARGUETA, quien es de veintisiete años de edad, operaria, soltera, del domicilio de Zacatecoluca, pidiendo que se Declare Yacente, la herencia de los bienes que a su defunción dejó el señor HECTOR DAVID SIGÜENZA PADILLA, quien al fallecer era de cuarenta y cinco años de edad, empleado, divorciado, de este domicilio, fallecido a las ocho horas y cincuenta y cinco minutos del día diecisiete de julio de dos mil trece, en el Hospital Nacional Francisco Menéndez de la ciudad de Ahuachapán, siendo su último domicilio la ciudad de Chalchuapa, sin haber formulado testamento alguno y hasta la fecha no se ha presentado ninguna persona aceptando o repudiando dicha Herencia, por lo que se ha Declarado Yacente la Herencia, habiéndose nombrado Curador de la misma, al Licenciado KERVIN VLADIMIR SÁNCHEZ RAMÍREZ, a quien se le juramentó y se le discernió el cargo.

Lo que se hace de conocimiento del público para los efectos de Ley.

Librado en el Juzgado de lo Civil: Chalchuapa, a las once horas veintinueve minutos del día cuatro de marzo de dos mil catorce.- LIC. CARLOS JOSÉ MÉNDEZ FIGUEROA, JUEZ DE LO CIVIL.- LIC. HENRY OVIDIO GARCIA RODRIGUEZ, SECRETARIO.

Of. 3 v. alt. No. 600-1

2.1 Guion de entrevista a Jefe de Proyectos El Salvador Jean Michael Fouillade



GUIA DE ENTREVISTA

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



DIRIGIDO A: Jefe de Proyecto El Salvador y representante Internacional de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.

OBJETIVO: Conocer aspectos generales de la asociación, así como los aquellos más relevantes como financiamiento, surgimiento y continuidad de la misma con el fin de determinar su sostenibilidad económica en el tiempo y su posicionamiento en el mercado.

INDICACIONES: Conteste de acuerdo a su opinión, conocimiento y situación personal de la forma honesta y sincera según sea el caso.

AGRADECIMIENTOS: De la manera más cordial apreciamos su colaboración al otorgar el tiempo necesario para responder la siguiente guía de preguntas, la información que sea brindada servirá para que se realicen sugerencias para su organización y de esta manera obtengan resultados sustanciales que contribuyan a la mejora de la misma.

Nombre: _____

Género: F__ M__ Edad: _____

GENERALIDADES

1. ¿Qué es y cómo surge la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

2. ¿Qué actividades realiza Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.?

3. ¿Qué distingue a Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L de otras asociaciones?

4. ¿Cuáles son los fines o propósitos que pretende alcanzar la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

5. ¿Cómo se proyecta la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

6. ¿Cuál es la cantidad actual de los miembros que conforman la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

7. ¿Existe jerarquía dentro de los miembros de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

ÁREA FINANCIERA

- 8. ¿Cuál es el origen financiero de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?**

- 9. ¿Qué instituciones nacionales e internacionales apoyan financieramente a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?**

- 10. ¿El apoyo financiero es de manera permanente?**

- 11. ¿Cuáles son los requisitos para seguir recibiendo apoyo financiero?**

- 12. ¿Cómo evalúa la gestión del personal administrativo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?**

- 13. ¿Considera que la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L es auto sostenible?**

14. La Asociación vista como un proyecto ¿Tiene periodo de finalización?

15. ¿Desea agregar algo más?

2.2 Guion de entrevista a Gestor Financiero y Contable Licda. Abigail Zaldaña



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



DIRIGIDO A: Gestor Financiero y Contable de ACPACAC de R.L.

OBJETIVO: Conocer aspectos relacionados al área financiera de la Asociación, que sirvan como base para realizar sugerencias para contribuir a la mejora de la misma.

INDICACIÓN: Conteste de acuerdo a su opinión, conocimiento y situación de la Asociación, de una forma honesta y sincera según sea el caso.

AGRADECIMIENTOS: De la manera más cordial apreciamos su colaboración al otorgar el tiempo necesario para responder la siguiente guía de entrevista, la información que se brindará servirá para que se realicen sugerencias para su organización y de esta manera obtengan resultados sustanciales que contribuyan a la mejora de la misma.

Nombre: _____

Género: F ____ M____ Edad: _____

ÁREA FINANCIERA

1. ¿De dónde provienen los ingresos que perciben?

2. ¿Tienen otro tipo de ingresos?

3. ¿Cómo se distribuyen los ingresos?

4. ¿Llevan contabilidad de manera formal o legal?

5. ¿Elaboran presupuestos? Si realizan ¿Cuáles son los plazos de ejecución de los presupuestos?

6. ¿De qué manera gestionan los presupuestos financieros, compras, ventas, producción y gastos operativos?

7. ¿Cuentan con los procedimientos necesarios para llevar a cabo la ejecución de los presupuestos?

8. ¿De qué manera controlan los activos de la organización?

9. ¿De qué forma registran o clasifican a los proveedores y clientes?

10. ¿Cuentan con una base de datos histórica de las ventas efectuadas?

11. Con respecto a las operaciones actualmente ¿Puede determinar los períodos de crecimiento, equilibrio o deficiencias en las ventas?

12. ¿Adicional a la producción como asociación realizan alguna actividad que determine el crecimiento económico familiar y auto sostenibilidad de las mismas? (indagar)

13. ¿Considera que las actividades agropecuarias contribuyen al funcionamiento financiero de la asociación?

14. ¿Considera que la asociación es auto sostenible?

PLAN DE CAPACITACIÓN

15. ¿Disponen como asociación con los recursos financieros para poner en marcha un plan de capacitación administrativa y financiera?

16. ¿Tienen espacios físicos disponibles para desarrollar una capacitación?

17. ¿Estarían dispuestos a brindar el material didáctico para llevar a cabo un plan de capacitación?

18. ¿Poseen equipo audiovisual para uso de la asociación? Si no lo poseen ¿Estarían dispuestos a adquirir equipo audiovisual para las capacitaciones?

19. Al poner en marcha un plan de capacitación administrativa y financiera ¿Cuáles son los beneficios que podría obtener la asociación?

2.3 Cuestionario Productores Asociados



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



DIRIGIDO A: Asociados productores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L. ACPACAC DE R.L

OBJETIVO: Identificar si los productores llevan a cabo sus actividades guiados por los planes o programas institucionales de la asociación a fin de obtener resultados medibles que permitan conocer la situación actual de la organización, así mismo conocer la capacidad productiva de cada uno de ellos.

AGRADECIMIENTOS: De la manera más cordial apreciamos su colaboración al otorgar el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario, la información que sea brindada servirá para que se realicen sugerencias para su organización y de esta manera obtengan resultados sustanciales que contribuyan a la mejora de la misma.

INDICACIÓN: Marque con una “X” la respuesta que representa su opinión y situación personal, de una forma honesta y sincera según sea el caso.

Género: F_____ M_____ Edad: _____

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la ACPACAC de R.L?

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen la misión y visión de ACPACAC de R.L.

Sí No

2. ¿Conoce los objetivos institucionales de ACPACAC DE R.L?

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen los objetivos institucionales de ACPACAC de R.L.

Sí No

3. ¿Conoce los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas sobre las que opera la Asociación Cooperativa?

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas de la ACPACAC de R.L.

Sí No

4. ¿Considera que existe armonía entre los asociados, personal administrativo y técnico?

Objetivo: Conocer si existe un ambiente laboral adecuado entre los asociados, el personal administrativo y técnico.

Sí No

5. ¿Considera que el trabajo que realiza dentro de la Asociación contribuye al alcance de los objetivos de la misma?

Objetivo: Conocer si las actividades que realizan los productores asociados están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de ACPACAC de R.L.

Sí No

ÁREA DE PRODUCCIÓN.

6. ¿Usted produce?

Objetivo: Identificar el número de productores asociados que actualmente están produciendo.

Sí No

7. ¿Qué tipo de producción realiza?

Objetivo: Identificar la diversificación de las actividades de producción.

Hortalizas Frutas Miel Huevos

8. Si se trata de hortalizas, ¿Qué tipo de hortalizas produce?

Objetivo: Identificar los diferentes tipos de hortalizas que los asociados productores llevan a cabo y que son comúnmente comercializan.

Tipo de Hortalizas	Cantidad.	Unidad de medida
Tomates		Unidad
Ejotes		Libra
Berro		Unidad
Berenjena		Unidad
Pepino		Unidad
Chile		Unidad
Zanahoria		Unidad
Rábano		Manojo
Lechuga		Unidad
Apios		Unidad
Pipián		Unidad
Cebollín		Unidad
Frijol		Libra
Espinaca		Manojo
Olores		Manojo
Güisquil		Unidad
Remolacha		Unidad

9. Si se trata de frutas, ¿Qué tipo de frutas produce?

Objetivo: Identificar los diferentes tipos de frutas que los asociados productores llevan a cabo y que son comúnmente comercializados.

Frutas	Cantidad.	Unidad de medida
Guineos		Unidad
Mango		Unidad
Mandarina		Unidad
Naranja		Unidad
Limón		Unidad
Aguacate		Unidad
Zapote		Unidad
Plátano		Unidad
Papaya		Unidad

10. ¿Cuáles son los tiempos que requiere la producción agrícola?

Objetivo: Identificar el tiempo que requiere la producción agrícola para prepararse a la recepción y comercialización de los productos.

Entre 4 a 8 semanas Entre 8 y 12 semanas Otros _____

11. ¿Cuenta con un registro o historial de la producción a la que se dedica?

Objetivo: Conocer si los productores asociados cuentan con registros de las producciones que han llevado a cabo.

Sí No

12. ¿Cuentan con planes de producción desarrollados por la Asociación?

Objetivo: Identificar si el área administrativa de la Asociación cuenta con planes operacionales o estratégicos de producción.

Sí No

13. ¿De qué manera son comunicados los planes de producción por parte de la Asociación?

Objetivo: Identificar los medios por los cuales la información de planes de producción, son comunicados a los productores asociados por parte del área administrativa y técnica.

Verbal Comunicados escritos Medios Electrónicos

14. ¿Con qué frecuencia entrega su producción?

Objetivo: Identificar los medios por los cuales la información de planes de producción, son comunicados a los productores asociados por parte del área administrativa y técnica.

Semanal Quincenal Mensual

15. Al momento de hacer entrega de sus productos ¿Cómo son clasificados?

Objetivo: Conocer la forma en la que se clasifican los productos para la entrega.

Tamaño Tipo Calidad Otros _____

16. ¿Cuenta con metas establecidas de producción?

Objetivo: Identificar si los productores asociados cuentan con metas que sirvan como base para la producción.

Sí No

17. ¿Cómo asigna los recursos para llevar a cabo su producción? Entiéndase por recursos los insumos necesarios desde el cultivo hasta la cosecha.

Objetivo: Conocer el modo de asignación de los recursos o insumos con los que cuentan los productores asociados para desarrollar las actividades agrícolas.

Tipo de producción Cantidad Producida Otros _____

18. ¿Ha sido capacitado o ha recibido asesoría teórica y técnica para llevar a cabo este tipo de producción?

Objetivo: Conocer si los productores asociados han sido orientados, capacitados o retroalimentados teórica y técnicamente para desarrollar una producción agrícola.

Sí No

19. ¿Cuenta con los medios y recursos de producción necesarios?

Objetivo: Identificar si los productores asociados cuentan con los medios que faciliten llevar a cabo la producción y otras actividades.

Sí No

20. ¿El medio de producción que utiliza es? (refiriéndose al terreno)

Objetivo: Conocer el tipo de dominio que los productores asociados tienen sobre los medios de producción para realizar dicha actividad.

Propio Alquilado Colono

CONTROL DE CALIDAD

21. ¿Al referirse a calidad con qué lo relaciona?

Objetivo: Conocer si los productores asociados establecen un tipo de relación de calidad con respecto a sus productos.

Características únicas de los productos que los diferencian de otros

Cero errores

Maximizar la satisfacción del cliente

22. Con respecto a su producción, ¿Ha recibido continuamente asesoría técnica referente a calidad?

Objetivo: Identificar si a los productores asociados se les brinda la asesoría técnica para garantizar calidad en su producción.

Sí No

23. ¿Realiza inspecciones continuas que garanticen que la producción sea de calidad?

Objetivo: Identificar si los productores asociados realizan inspecciones continuas sobre su producción a fin de obtener los mejores productos.

Sí No

24. ¿Cuenta con un formulario de inspección para el control de calidad?

Objetivo: Conocer si los productores asociados poseen o se les ha proporcionado un formulario de inspección para controlar la calidad.

Sí No

ÁREA FINANCIERA

25. ¿Conoce alguna herramienta de registro de ingresos, costos y gastos derivados de su producción?

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen alguna herramienta que les permitan registrar los ingresos, costos y gastos de la producción.

Sí No

26. ¿Hace uso de la herramienta que conoce?

Objetivo: Conocer si los productores asociados utilizan la herramienta de su conocimiento para llevar un registro actualizado de ingresos, costos y gastos.

Sí No

27. ¿Considera que es necesario hacer uso de alguna herramienta de registro de ingresos, costos y gastos?

Objetivo: Conocer la opinión de los productores asociados sobre el uso de herramientas de registro de ingresos, costos y gastos.

Sí No

28. ¿Considera que los ingresos obtenidos por la venta de sus productos contribuyen a la elevar su economía familiar?

Objetivo: Conocer si los productores asociados se han visto beneficiados económicamente al participar en el proyecto Canasta Campesina.

Sí No

2.4 Cuestionario Personal Administrativo y Técnico



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



DIRIGIDO A: Personal Administrativo y técnico de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.

OBJETIVO: Identificar si el personal administrativo y técnico, tiene conocimiento sobre la información general, información referente al área operativa y financiera de la asociación.

INDICACIÓN: Marque con una “X” la respuesta que representa su opinión y situación personal, de una forma honesta y sincera según sea el caso.

AGRADECIMIENTOS: De la manera más cordial apreciamos su colaboración al otorgar el tiempo necesario para responder el siguiente cuestionario, la información que se brindará servirá para que se realicen sugerencias para su organización y de esta manera obtengan resultados sustanciales que contribuyan a la mejora de la misma.

Género: F_____ M_____ Edad: _____

ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de ACPACAC de R.L?

Objetivo: Identificar si el personal administrativo y técnico conoce la misión y visión de ACPACAC de R.L.

Sí No

2. ¿Conoce los objetivos institucionales ACPACAC de R.L?

Objetivo: Identificar si el personal administrativo y técnico conoce los objetivos institucionales de ACPACAC de R.L

Sí No

3. ¿Conoce los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas sobre las que opera la Asociación?

Objetivo: Identificar si el personal administrativo y técnico conoce los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas de ACPACAC de R.L.

Sí No

4. ¿Considera que existe armonía entre los asociados, el personal administrativo y técnico?

Objetivo: Conocer si existe un ambiente laboral adecuado entre los asociados, el personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L

Sí No

5. ¿Considera que el trabajo que realiza dentro de la Asociación contribuye al alcance de los objetivos de la misma?

Objetivo: Identificar si las actividades que realiza el personal administrativo y técnico están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de ACPACAC de R.L.

Sí No

ÁREA OPERATIVA

6. ¿Qué tipo de insumos son proporcionados a los productores Asociados?

Objetivo: Conocer los tipos de insumos que la asociación proporciona a los productores asociados.

Semillas Abono Insecticidas Otros _____

7. ¿De acuerdo a que se distribuyen los insumos a los productores Asociados?

Objetivo: Determinar los requisitos que deben cumplir los productores asociados para recibir los insumos necesarios.

Cantidad producida Productos producidos Otros _____

8. ¿Cuentan con un control de requisición de insumos y materiales?

Objetivo: Identificar si dentro del área administrativa cuentan con formatos o formularios para control de insumos y materiales.

Sí No

9. ¿Existen excedentes de insumos?

Objetivo: Identificar si la totalidad de los insumos son utilizados o si existen excedentes.

Sí No

10. Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es el destino de los excedentes?

Objetivo: Identificar como son utilizados los excedentes de insumos.

Donaciones Refuerzo a productores Venta

11. ¿Cuentan con un plan de producción?

Objetivo: Conocer si la asociación cuenta con planificación anticipada para realizar la producción.

Sí No

12. ¿Cuentan con un registro histórico de producción por asociados y de manera general?

Objetivo: Conocer si la asociación cuenta con una base de datos de la producción por asociado y global.

Sí No

13. ¿Cuentan con un registro histórico de ventas por asociados y de manera general?

Objetivo: Conocer si la asociación cuenta con una base de datos de las ventas por asociado y de forma global.

Sí No

14. Como Asociación ¿Considera que cuentan con los medios de producción necesarios para alcanzar los objetivos?

Objetivo: Identificar si la asociación tiene los medios de producción necesarios para el logro de sus objetivos.

Sí No

15. ¿Cuentan con el almacenamiento adecuado para los productos?

Objetivo: Identificar si el lugar de almacenamiento es el adecuado para mantener los productos en buen estado previo a la entrega.

Sí No

16. ¿Cuentan con un embalaje que garantice la calidad y protección de los productos?

Objetivo: Identificar si se utiliza algún tipo de embalaje para los productos que garantice la calidad.

Sí No

17. ¿La producción satisface la demanda actual?

Objetivo: Conocer si la producción actual satisface la demanda existente y creciente.

Sí No

18. ¿La Asociación se encarga de gestionar la recolección, distribución y comercialización de los productos?

Objetivo: Conocer si la asociación se encarga de recolectar, distribuir y comercializar los productos.

Sí No

19. ¿Disponen de medios de distribución y puntos estratégicos de venta?

Objetivo: Conocer si la Asociación cuenta con medios necesarios para realizar la distribución de los productos y los puntos estratégicos para comercializarlos.

Sí No

20. ¿Qué tipos de medios de publicidad utilizan para dar a conocer sus productos?

Objetivo: Identificar los medios publicitarios que la Asociación utiliza para promocionar sus productos y el nivel de incidencia que estos representan para la misma.

Periódicos Publicidad exterior Radio y Televisión

Relaciones públicas Facebook Página Web

WhatsApp

21. ¿El personal administrativo, técnico y productores asociados cuentan con los conocimientos para llevar a cabo la producción?

Objetivo: Identificar si el personal administrativo, técnico y los productores asociados han adquirido los conocimientos necesarios para a llevar a cabo la producción.

Sí No

ÁREA FINANCIERA

22. ¿Cuál es el origen de los recursos financieros utilizados para la compra de insumos destinados a la producción?

Objetivo: Identificar de dónde provienen los recursos financieros utilizados para adquirir los insumos necesarios para la producción.

Donativos Ingresos por suscripción Otros _____

23. ¿Cuentan con cartera de proveedores y facilidades de pago con los mismos?

Objetivo: Conocer si la Asociación posee una cartera de proveedores que solvente sus necesidades en un momento dado y si estos brindan facilidades de pago.

Sí No

24. ¿Cuáles son las condiciones de venta con las que disponen?

Objetivo: Identificar las condiciones de venta con las que dispone la Asociación.

Contado Crédito En consignación

25. Si se realizan ventas al crédito ¿Cuentan con políticas de cobro?

Objetivo: Conocer si la Asociación cuenta con políticas de cobro.

Sí No

26. ¿Qué actividades operativas constantemente requieren salidas de efectivo?

Objetivo: Identificar las actividades operativas que requieren salida de efectivo.

Compra de insumos Transporte Recursos Humanos
Gestión de cartera Otros

PLAN DE CAPACITACIÓN

27. ¿Cuáles considera que son las necesidades que tiene actualmente la Asociación?

Objetivo: Conocer las necesidades más relevantes que actualmente debe solventar la Asociación.

Más productores asociados Inversión Otras_____

28. ¿Se ha tenido algún tipo de capacitación para los asociados relacionada con la administración en general o la administración financiera?

Objetivo: Conocer si los asociados han tenido algún tipo de capacitación relacionada con la administración en general o administración financiera.

Sí No

29. ¿Se han llevado a cabo programas de capacitación para que los asociados conozcan los procedimientos para la producción?

Objetivo: Conocer si los productores asociados han recibido capacitaciones relacionadas a los procedimientos de la producción.

Sí No

30. Cuenta con el tiempo necesario para una capacitación administrativa y financiera?

Objetivo: Conocer si el personal administrativo y técnico cuenta con el tiempo para recibir una capacitación administrativa y financiera.

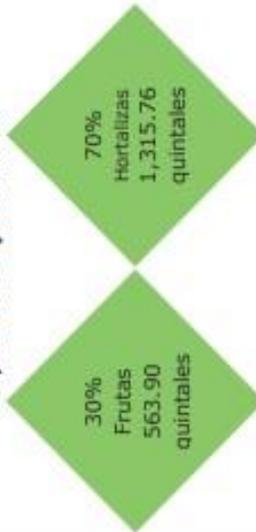
Sí No

2.5 Resultados Socioeconómicos 2018-2019

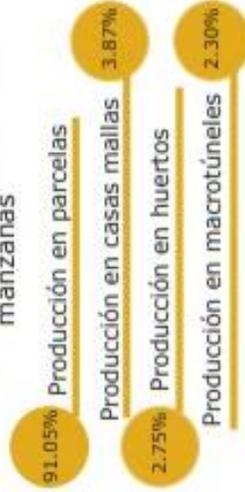
RESULTADOS SOCIOECONÓMICOS LA CANASTA CAMPESINA ENERO 2018- JUNIO 2019

La cooperativa cuenta con 107 productores, 46 mujeres adultas, 60 jóvenes y 1 hombre.

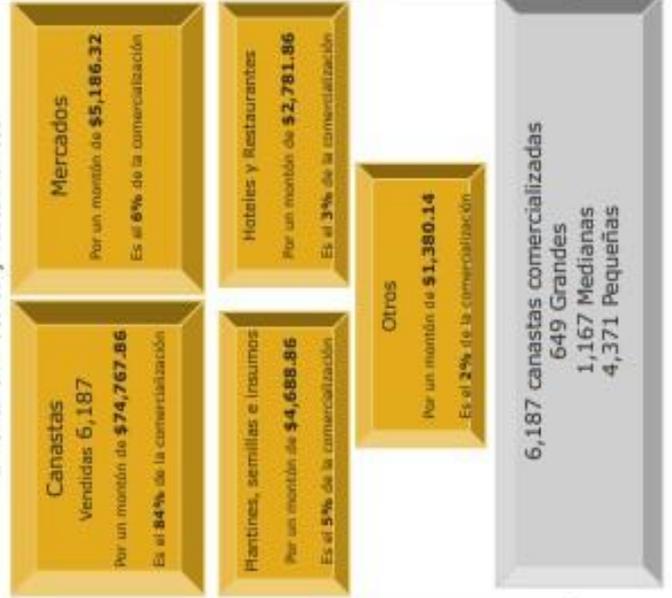
En total se produjeron 58.78 toneladas de hortalizas y frutas de enero a junio de 2019, que equivale a 1,879.66 quintales.



La producción agroecológica total se realiza sobre una superficie de 8.43 manzanas

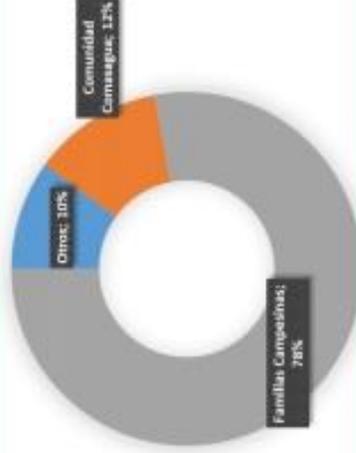


A lo largo de los últimos 18 meses, la cooperativa facilitó la comercialización de la producción agroecológica campesina, mediante la venta en hoteles y restaurantes.

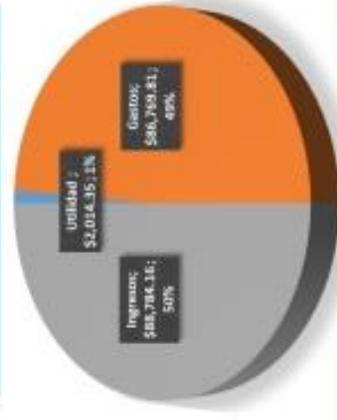


Distribución de la economía social solidaria generada por la comercialización de la producción

Productores: \$68,098.47
Comunidad de Comasagua: \$10,225.35
Otros: \$8,445.99



BALANCE ECONÓMICO DE LA COOPERATIVA



SOMOS LOS ARTESANOS DE LA MADRE TIERRA, SOMOS FAMILIA

2.6 Análisis Cuestionario Productores Asociados

Pregunta 1	¿Conoce usted la misión y visión de ACPACAC DE R.L?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	23	85%
	No	4	15%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen la misión y visión de ACPACAC de R.L.

Gráfico N°1

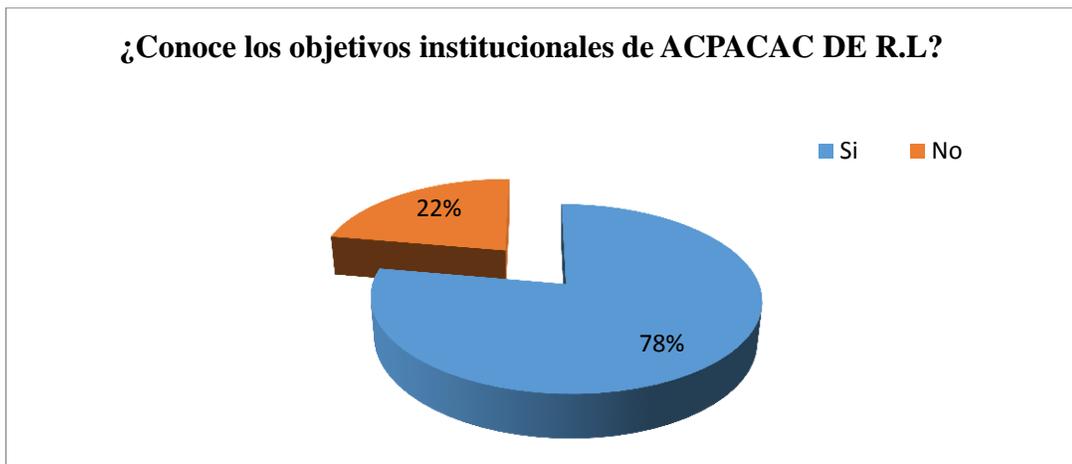


Interpretación: La estrategia para dar a conocer la misión y visión ha dado resultado. El 85% de los productores asociados conocen la misión y la visión de ACPACAC de R.L., por lo tanto todos los esfuerzos de los productores asociados están en función de lograr dichas directrices.

Pregunta 2	¿Conoce los objetivos institucionales de ACPACAC DE R.L?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	21	78%
	No	6	22%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen los objetivos institucionales de ACPACAC de R.L.

Gráfico N°2



Interpretación: Dar a conocer los objetivos institucionales a los productores asociados se vuelve muy importante para ACPACAC de R.L., esto permite la comprensión correcta de la línea de trabajo establecida a seguir, de acuerdo a esto el 78% afirma conocerlos.

Pregunta 3	¿Conoce los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas sobre las que opera la Asociación Cooperativa?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	25	93%
	No	2	7%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas de la ACPACAC de R.L.

Gráfico N° 3



Interpretación: Dando seguimiento a las preguntas anteriores, conviene mencionar que el 93% de los productores asociados conoce los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas sobre los que opera ACPACAC de R.L., lo que permite impulsar el trabajo, crear una cultura organizacional estable y sentar las bases para la toma de decisiones.

Pregunta 4.	¿Considera que existe armonía entre los asociados, personal administrativo y técnico?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	26	96%
	No	1	4%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si existe un ambiente laboral adecuado entre los asociados, el personal administrativo y técnico.

Gráfico N° 4

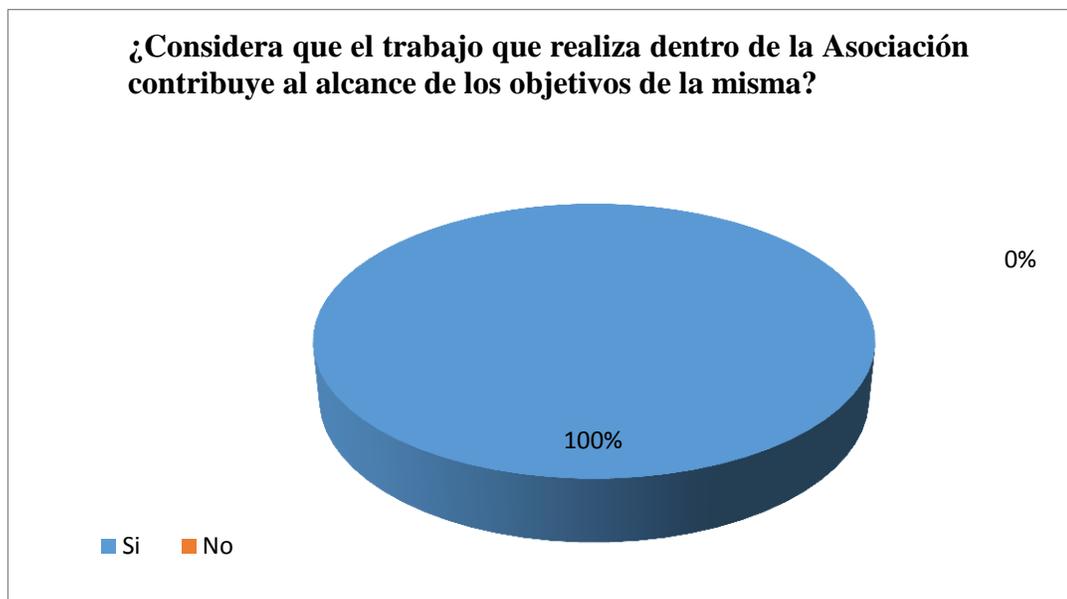


Interpretación: El 96% de los productores asociados considera que generar relaciones laborales internas como externas brinda un ambiente dentro de la organización más confortable e incrementan el rendimiento individual de las personas.

Pregunta 5	¿Considera que el trabajo que realiza dentro de la Asociación contribuye al alcance de los objetivos de la misma?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	27	100%
	No	0	0%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si las actividades que realizan los productores asociados están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de ACPACAC de R.L.

Gráfico N° 5

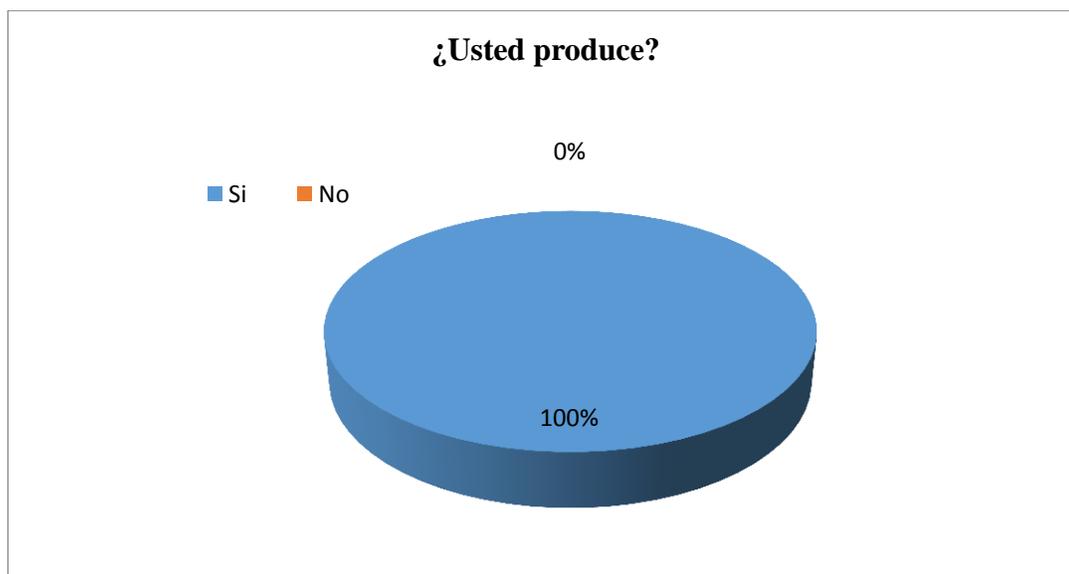


Interpretación: El 100% de los productores asociados considera que el trabajo que realiza dentro de la asociación contribuye al alcance de los objetivos de la misma porque genera no solo valor a nivel organizacional a la institución si no también valor económico y crecimiento en todas las áreas que la conforman.

Pregunta 6.	¿Usted produce?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	27	100%
	No	0	0%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar el número de productores asociados que actualmente están produciendo.

Gráfico N° 6

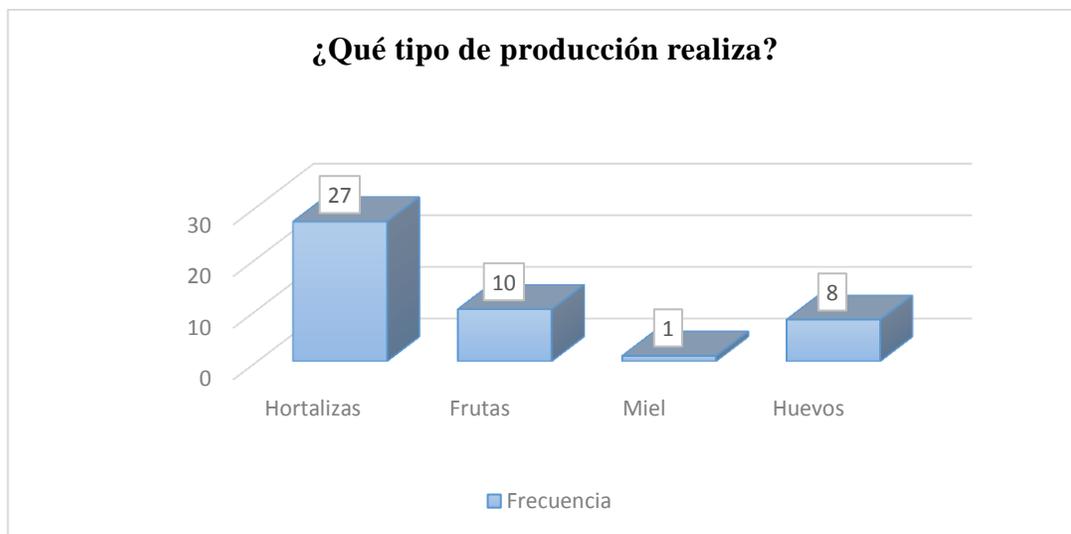


Interpretación: El 100% de los productores asociados encuestados, asegura que produce actualmente lo que para ACPACAC de R.L., significa que a pesar de no contar con la totalidad de los productores podrá hacer frente a la demanda de productos de los consumidores o clientes actuales y que los flujos de ingresos se mantendrán de manera regular, así mismo podrá generar ofertar de los productos excedentes a los clientes menos recurrentes.

Pregunta 7	¿Qué tipo de producción realiza?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Hortalizas	27	100%
	Frutas	10	37%
	Miel	1	4%
	Huevos	8	30%
Total		46	
N		27	

Objetivo: Identificar la diversificación de las actividades de producción.

Gráfico N° 7

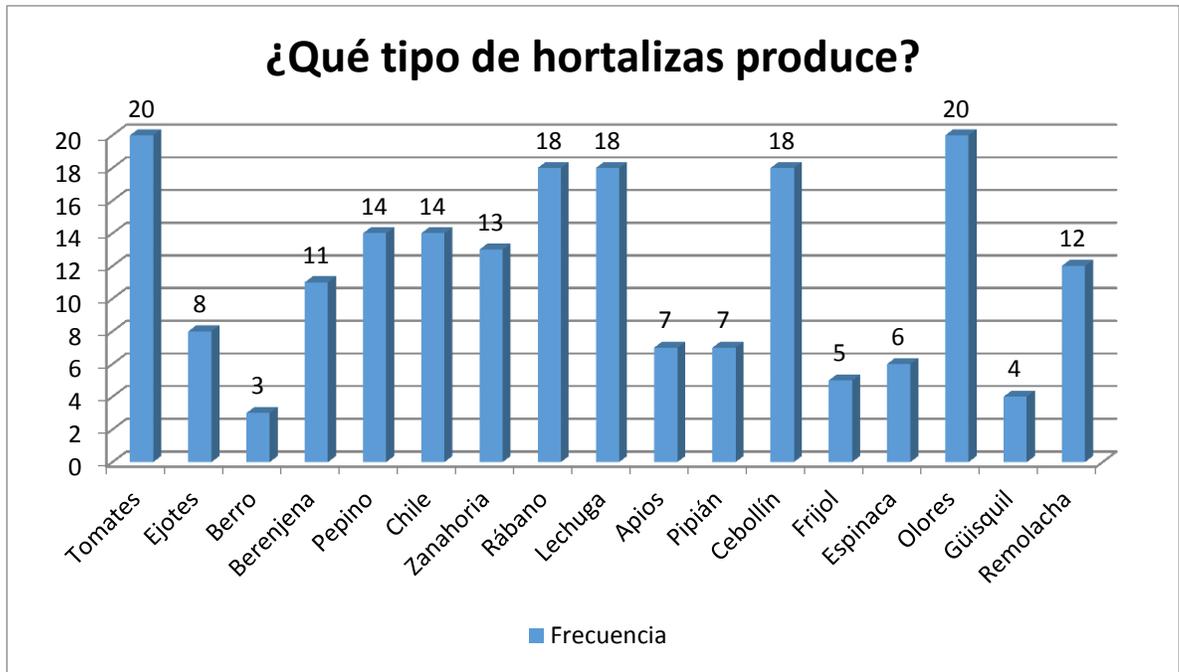


Interpretación: La totalidad de los productores asociados afirma que se dedica a la producción de hortalizas, además, 10 de cada 27 productores asociados produce frutas, 1 de 27 produce miel y nada más 8 de los 27 realiza producción de huevos. Lo cual significa que los productores están diversificando las actividades agrícolas, ampliando su gama de productos y su mercado, así como también incrementando la obtención de ingresos provenientes de otras actividades agrícolas distintas de las actividades de producción originales del proyecto.

Pregunta 8.	Si se trata de hortalizas, ¿Qué tipo de hortalizas produce?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Tomates	20	74.07%
	Ejotes	8	29.63%
	Berro	3	11.11%
	Berenjena	11	40.74%
	Pepino	14	51.85%
	Chile	14	51.85%
	Zanahoria	13	48.15%
	Rábano	18	66.67%
	Lechuga	18	66.67%
	Apios	7	25.93%
	Pipián	7	25.93%
	Cebollín	18	9.09%
	Frijol	5	2.53%
	Espinaca	6	3.03%
	Olores	20	10.10%
	Güisquil	4	2.02%
Remolacha	12	6.06%	
Total		198	
N		27	

Objetivo: Identificar los diferentes tipos de hortalizas que los asociados productores llevan a cabo y que son comúnmente comercializan.

Gráfico N° 8

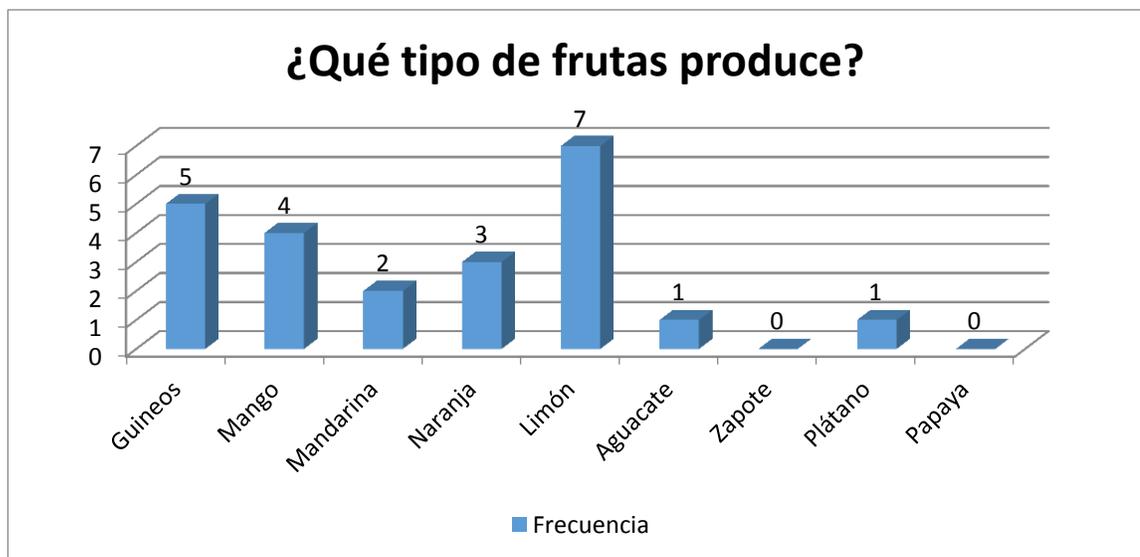


Interpretación: La producción de hortalizas está diversificada en 15 tipos de los cuales los que más se están produciendo actualmente son tomates, olores, cebollines, rábanos y lechugas, lo que genera que la oferta de productos se contraiga ya que hay productos de consumo masivo como chile, pepino, zanahorias entre otros que pueden incrementar la oferta, lo que genera además efectos económicos negativos para ACPACAC de R.L.

Pregunta 9	Si se trata de frutas, ¿Qué tipo de frutas produce?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Guineos	5	19%
	Mango	4	15%
	Mandarina	2	7%
	Naranja	3	11%
	Limón	7	26%
	Aguacate	1	4%
	Zapote	0	0%
	Plátano	1	4%
	Papaya	0	0%
Total		23	
N		27	

Objetivo: Identificar los diferentes tipos de frutas que los asociados productores llevan a cabo y que son comúnmente comercializan.

Gráfico N° 9

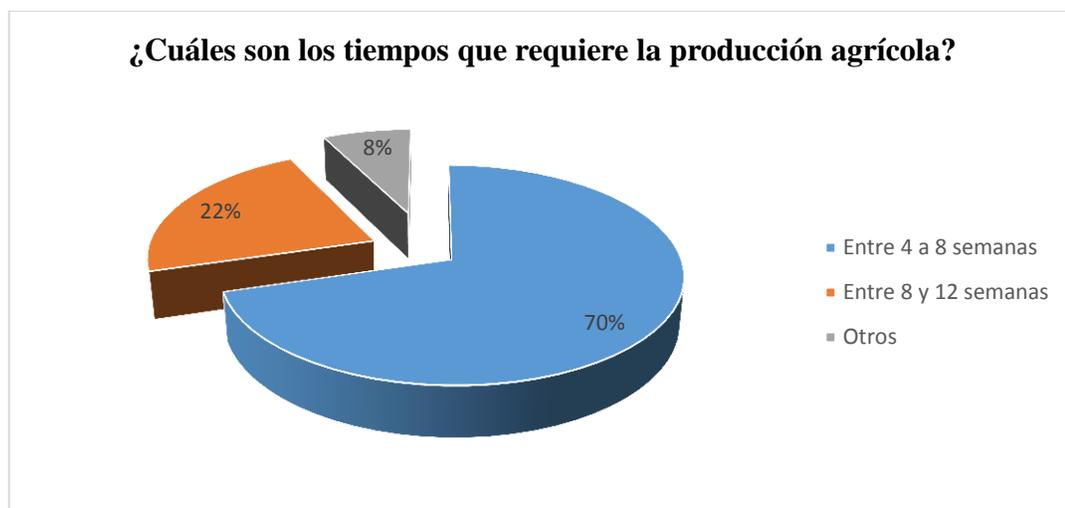


Interpretación: La producción de frutas está diversificada en 9 tipos de los cuales los que más se producen son el limón, guineos y los mangos, el resto de frutas generalmente suelen ser de temporada. Existen productos que pueden generar ingresos altos pero no están dentro de los más solicitados o producidos por los asociados.

Pregunta 10	¿Cuáles son los tiempos que requiere la producción agrícola?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Entre 4 a 8 semanas	19	70%
	Entre 8 y 12 semanas	6	22%
	Otros	2	8%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar el tiempo que requiere la producción agrícola para prepararse a la recepción y comercialización de los productos.

Gráfico N° 10

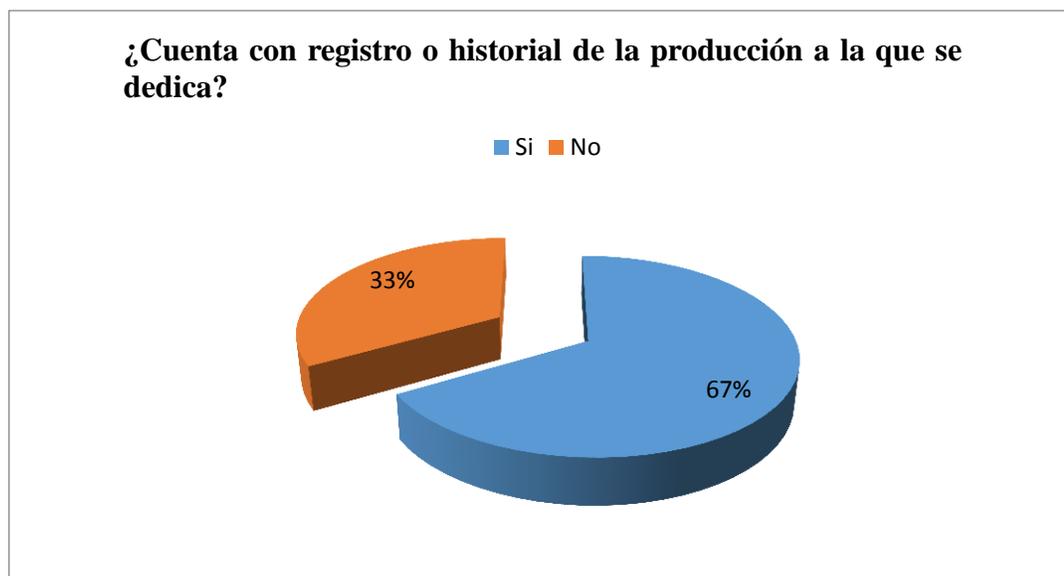


Interpretación: De la totalidad de los productores asociados encuestados el 70% afirma que la producción tarda de 4 a 8 semanas desde su siembra hasta la cosecha, mientras que el 22% contempla que de 8 a 12 semanas, el resto afirma que hay otros productos que requieren menos tiempo los cuales pueden rondar de 1 a 4 semanas; la variación en los tiempos se debe a los diferentes tipos de productos, así como a las temporadas de producción, esto significa que ACPACAC de R.L., debe contar con un plan contingente que responda a las situaciones de escases de los mismos en los lapsos de tiempo en que no se cuenta con la producción suficiente para comercializar.

Pregunta 11	¿Cuenta con un registro o historial de la producción a la que se dedica?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	18	67%
	No	9	33%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si los productores asociados cuentan con registros de las producciones que han llevado a cabo.

Gráfico N° 11



Interpretación: El 67% de los productores asociados lleva registro de la producción que han realizado hasta la actualidad, lo cual les permite conocer los ingresos que perciben y egresos que realizan al dedicarse a la producción, mientras que el 33% no cuentan con dicho registro, lo que dificulta a ACPACAC de R.L, la medición en volumen producción y en términos económicos de su actividad.

Pregunta 12	¿Cuentan con planes de producción desarrollados por la Asociación?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	25	93%
	No	2	7%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si el área administrativa de la Asociación cuenta con planes operacionales o estratégicos de producción.

Gráfico N° 12

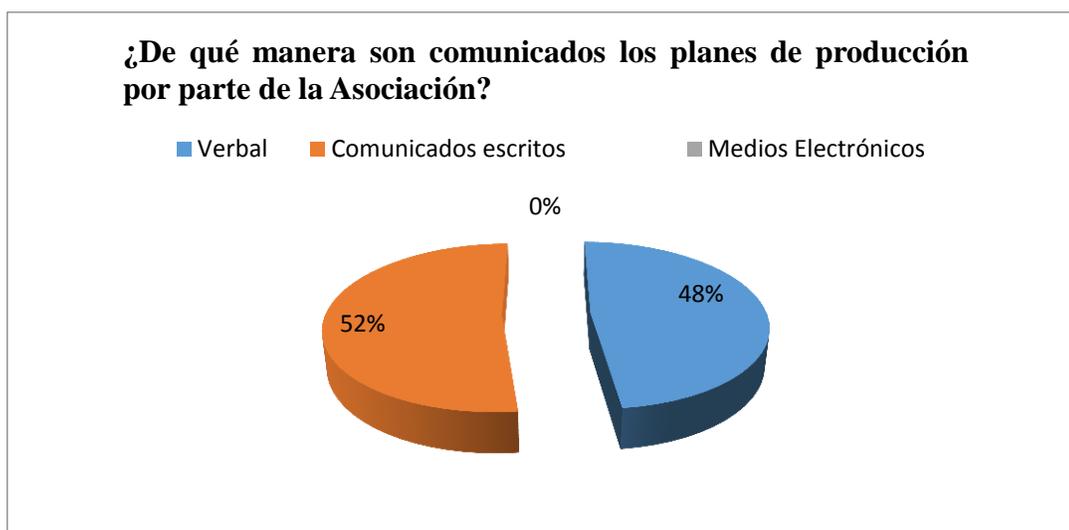


Interpretación: De la totalidad de los productores asociados el 93% afirma, que los planes de producción son proporcionados por el área administrativa y técnica de la asociación, lo cual permite que los productores asociados cuenten con meta productiva de manera semanal, quincenal o mensual; así mismo representa para la cooperativa una mejor organización y programación de la producción general; en tanto el 7% no respalda esta afirmación.

Pregunta 13	¿De qué manera son comunicados los planes de producción por parte de la Asociación?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Verbal	13	48%
	Comunicados escritos	14	52%
	Medios Electrónicos	0	0%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar los medios por los cuales la información de planes de producción, son comunicados a los productores asociados por parte del área administrativa y técnica.

Gráfico N° 13

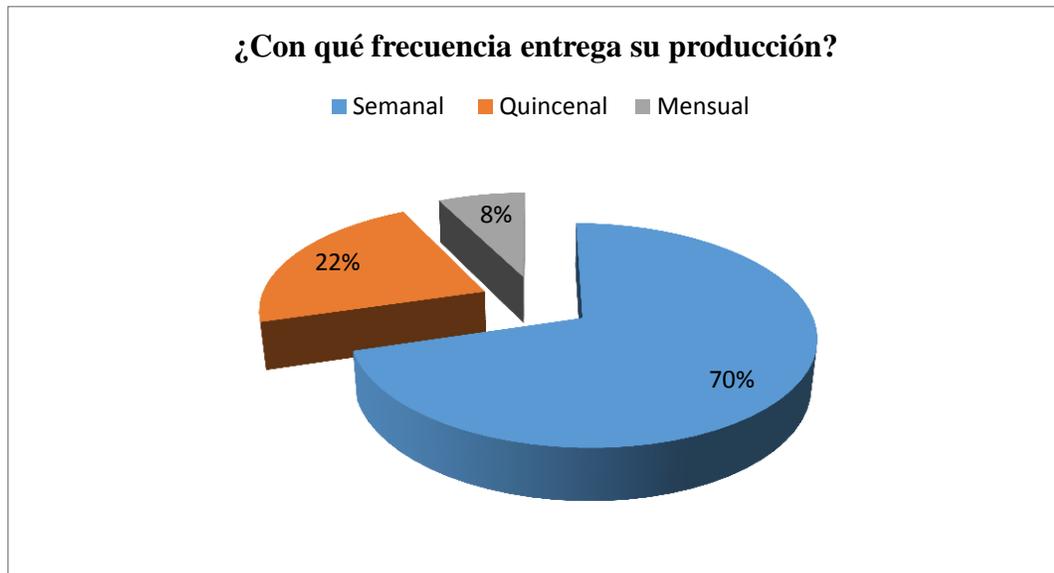


Interpretación: Relacionando a la pregunta anterior sobre los planes de producción, el comité de producción de ACPACAC de R.L., se encarga de comunicar a los productores asociados de manera escrita los planes y programas de producción, esto basado en afirmaciones que alcanzaron el 52% de los encuestados, el 48% restante afirmó que se dichos planes son comunicados de manera verbal. Lo que significa que se debe establecer una política de comunicación de manera general.

Pregunta 14	¿Con qué frecuencia entrega su producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Semanal	19	70%
	Quincenal	6	22%
	Mensual	2	8%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer el tiempo estimado o la frecuencia de entrega de producción para su posterior comercialización.

Gráfico N° 14

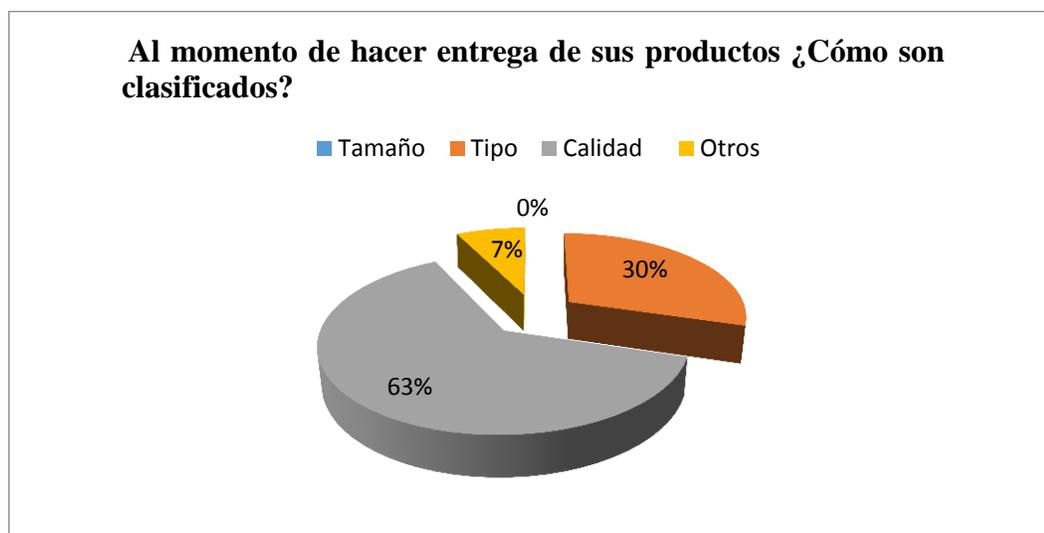


Interpretación: De la totalidad de los productores asociados encuestados, el 70% afirma que las entregas de sus productos se llevan a cabo semanalmente para su posteriormente comercializarlas, el 30% restante afirma que la producción que entregan la realizan de manera quincenal (22%) y mensual (8%), lo cual permite realizar la comercialización, satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes, las variaciones de entrega se deben a los tiempos de siembra de productor a productor así mismo a los volúmenes de cosecha con los que cuenta en ese momento.

Pregunta 15	Al momento de hacer entrega de sus productos ¿Cómo son clasificados?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Tamaño	0	0%
	Tipo	8	30%
	Calidad	17	63%
	Otros	2	7%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer la forma en la que se clasifican los productos para la entrega.

Gráfico N° 15



Interpretación: Con relación a la clasificación de los productos, el 63% de los productores asociados encuestados afirman que la clasificación de los productos esta basada en la calidad de los productos entregados, el 30% de los mismos afirman que sus productos son clasificados por tipo, mientras que el 7% restante afirma que existen otros criterios de clasificación, entre estos la cantidad de entrega y la temporada de cosecha. Esto permite realizar una clasificación o separación de los productos desde la recolección y evita la contaminación de productos en excelentes condiciones por los no aptos para comercializar, aplicando el control de calidad desde el origen.

Pregunta 16	¿Cuenta con metas establecidas de producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	25	93%
	No	2	7%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si los productores asociados cuentan con metas que sirvan como base para la producción.

Gráfico N° 16

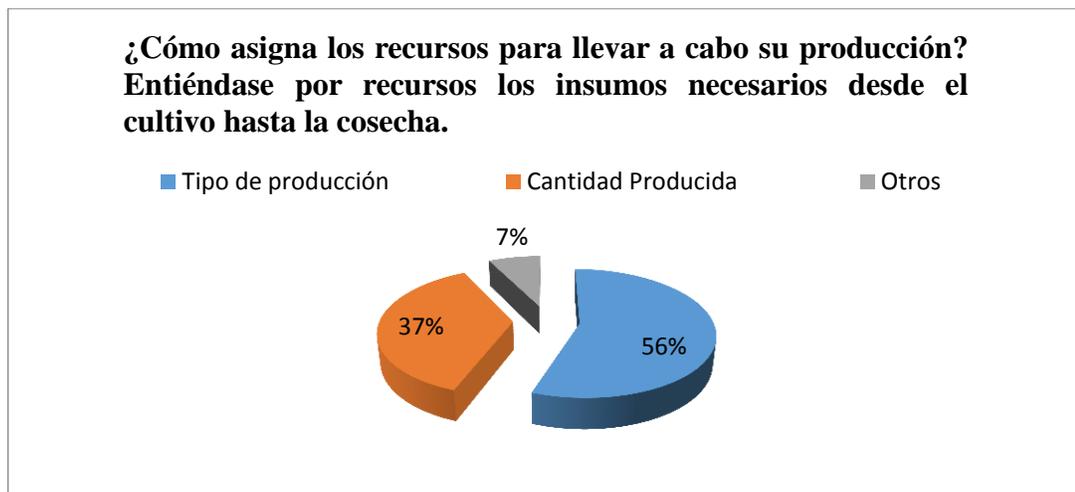


Interpretación: De la totalidad de los productores asociados encuestados, el 93% afirma que cuenta con metas de producción de manera establecidas previo al momento de iniciar la producción, el otro 7% considera que no cuenta con metas de producción. La importancia de fijar metas productivas a los asociados de ACPACAC de R.L., garantiza la comercialización y entrega de productos en el tiempo acordado a los consumidores suscritos al programa.

Pregunta 17	¿Cómo asigna los recursos para llevar a cabo su producción? Entiéndase por recursos los insumos necesarios desde el cultivo hasta la cosecha.	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Tipo de producción	15	56%
	Cantidad Producida	10	37%
	Otros (temporadas de cultivo)	2	7%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer el modo de asignación de los recursos o insumos con los que cuentan los productores asociados para desarrollar las actividades agrícolas.

Gráfico N° 17

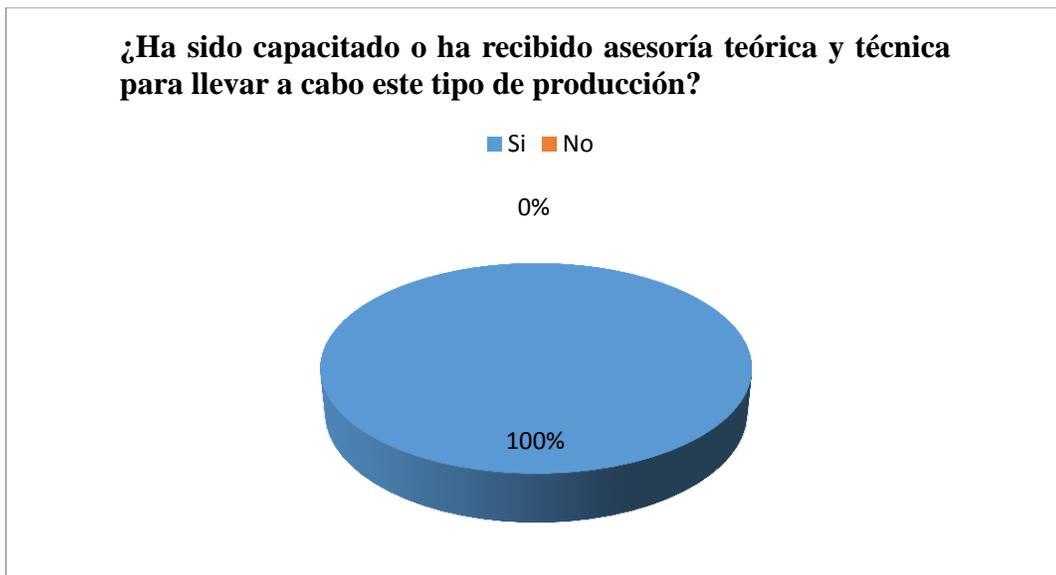


Interpretación: De los productores asociados encuestados, el 56% asigna los insumos de acuerdo al tipo de producción, esto significa que la variación en la producción y en el uso de insumos dependerá de cuantos tipos de productos se estén cosechando en ese momento, el 36% lo hace de acuerdo a la cantidad producida o a la cantidad de recursos que dispone refiriéndose en este caso a los espacios físicos, recursos hídricos entre otros, el resto (7%) lo hace de acuerdo a la temporada de cosecha, la temporada de cosecha trae efectos positivos y negativos comerciales para la asociación.

Pregunta 18	¿Ha sido capacitado o ha recibido asesoría teórica y técnica para llevar a cabo este tipo de producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	27	100%
	No	0	0%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si los productores asociados han sido orientados, capacitados o retroalimentados teórica y técnicamente para desarrollar una producción agrícola.

Gráfico N° 18

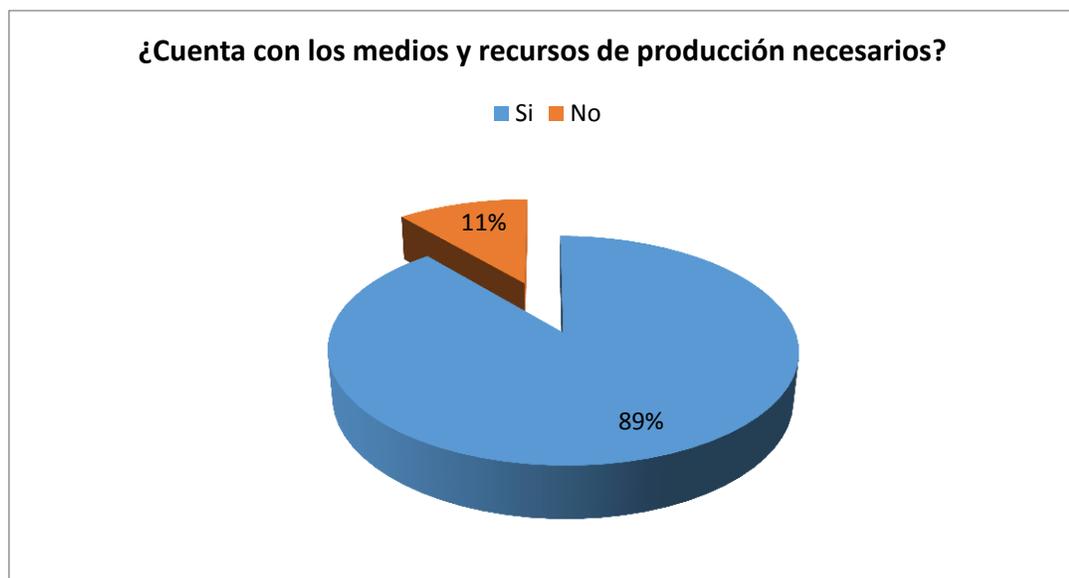


Interpretación: El 100% de los productores asociados afirma que han sido capacitados o asesorados de manera teórica y técnica para llevar a cabo la producción de hortalizas, frutas y productos diversificados. La formación constante de los productores asociados en el área agrícola se convierte en una fortaleza y en parte fundamental para la Asociación ya que trae consigo efectos positivos a corto y largo plazo.

Pregunta 19.	¿Cuenta con los medios y recursos de producción necesarios?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	24	89%
	No	3	11%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si los productores asociados cuentan con los medios que faciliten llevar a cabo la producción y otras actividades.

Gráfico N° 19

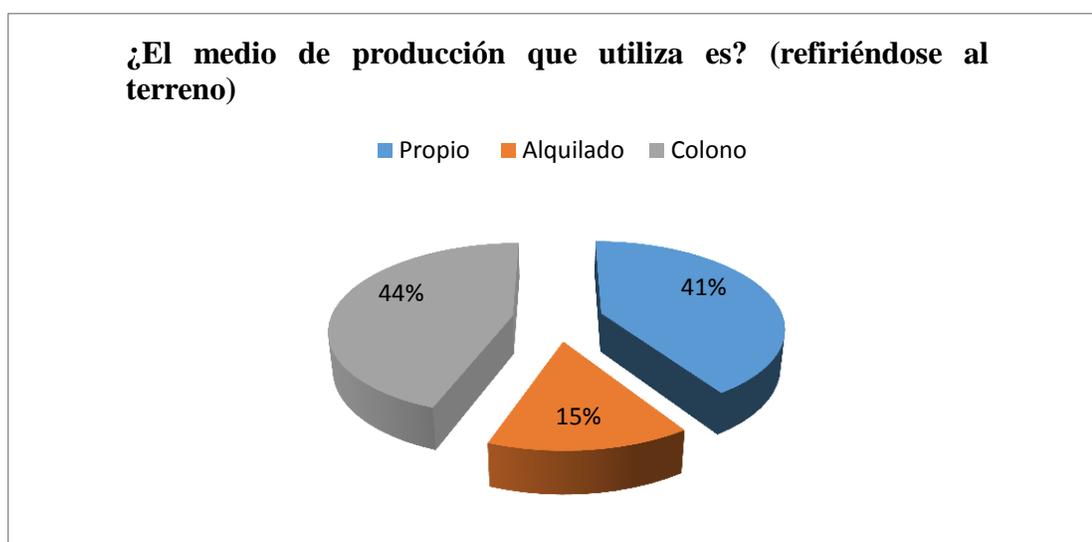


Análisis: Con relación a los medios de producción, de la totalidad de los productores asociados encuestados el 89% afirman que poseen los medios adecuados y necesarios para poder dedicarse a esta actividad, mientras que el resto no cuentan con ellos o no han logrado generarlos, lo que puede influir en sus posibilidades de crecimiento económico. En este sentido la producción se ve afectada por consiguiente la comercialización y los ingresos económicos se reducen como efecto de lo antes mencionado.

Pregunta 20.	¿El medio de producción que utiliza es? (refiriéndose al terreno)	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Propio	11	41%
	Alquilado	4	15%
	Colono	12	44%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer el tipo de dominio que los productores asociados tienen sobre los medios de producción para realizar dicha actividad.

Gráfico N° 20



Interpretación: El 59% de los productores asociados encuestados no posee terreno propio, este porcentaje en mención está conformado por un que 15% se encuentra bajo figura de alquiler, 44% colono, mientras que el 41% restante afirma que posee terreno propio para llevar a cabo producción agrícola y otras. En este sentido para ACPACAC de R.L., se vuelve complicado ya que mientras los recursos como terreno no sean propiedad de los asociados no se pueden generar grandes inversiones en infraestructura (casas malla, macro túneles, invernaderos entre otros), los que dificulta el crecimiento productivo general.

Pregunta 21.	¿Al referirse a calidad con qué lo relaciona?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Características únicas de los productos que los diferencian de otros	6	22%
	Cero errores	1	4%
	Maximizar la satisfacción del cliente	20	74%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si los productores asociados establecen un tipo de relación de calidad con respecto a sus productos.

Gráfico N° 21



Interpretación: Con relación a la calidad se abordó a los productores asociados tres breves definiciones, de los cuales el 74% relacionan la calidad con maximizar la satisfacción de los clientes, un porcentaje significativo del 22% asevera que la calidad son características únicas de los productos que los diferencian de los demás y en menor parte el 4% asocia que la calidad radicada en cero errores, las afirmaciones de los productores ayudan a que sus esfuerzos están enfocados en buscar la calidad de todos sus productos lo que representa un beneficio para la asociación y todos sus miembros que la conforman.

Pregunta 22.	Con respecto a su producción, ¿Ha recibido continuamente asesoría técnica referente a calidad?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	25	93%
	No	2	7%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si a los productores asociados se les brinda la asesoría técnica para garantizar calidad en su producción.

Gráfico N° 22

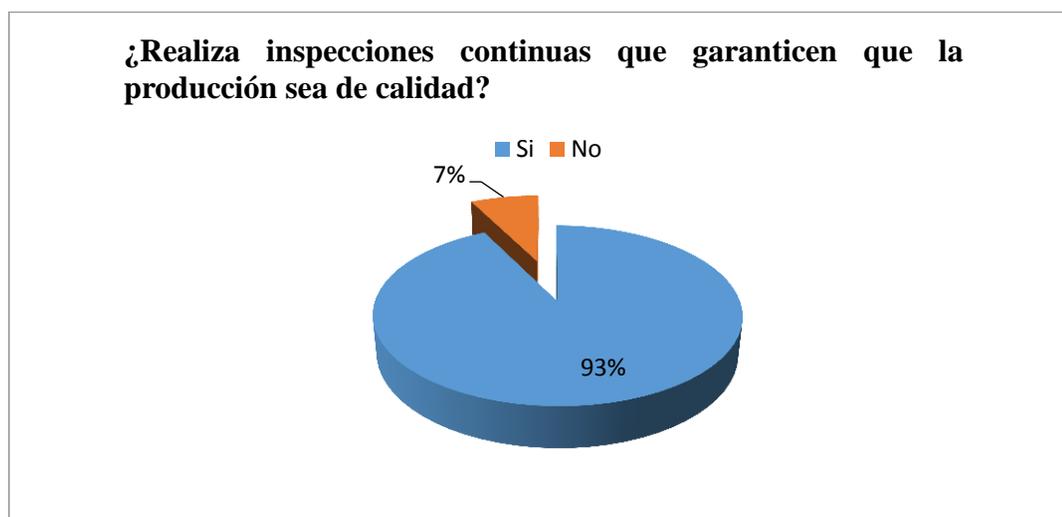


Interpretación: De la totalidad de los productores asociados encuestados, el 93% afirma que recibió y sigue recibiendo asesorías técnicas de manera continua, ya sea de impartida de forma colectiva o en visitas por productor que permite no solo producir, sino revisar los productos y sus términos de calidad. En este sentido si los productores asociados se mantienen en constante aprendizaje los beneficios son mayores las pérdidas de tiempo y dinero para la asociación se reducen significativamente.

Pregunta 23.	¿Realiza inspecciones continuas que garanticen que la producción sea de calidad?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	25	93%
	No	2	7%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si los productores asociados realizan inspecciones continuas sobre su producción, a fin de obtener los mejores productos.

Gráfico N° 23

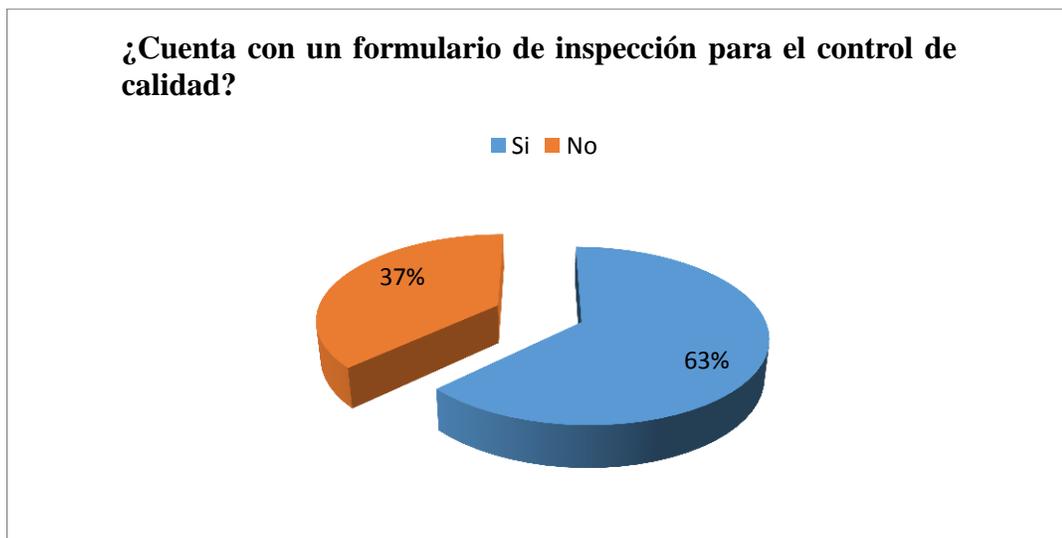


Interpretación: El 93% de los productores asociados realizan inspecciones continuas y rutinarias a la producción para garantizar la calidad de las hortalizas, frutas y productos diversificados de esta manera cada productor se encarga principalmente de garantizar que su producción llegue a los consumidores sin defectos. Para ACPACAC de R.L., contar con este beneficio reduce las inspecciones técnicas, reduce demoras de entrega y se refuerzan los filtros de seguridad en el sistema de gestión de calidad.

Pregunta 24.	¿Cuenta con un formulario de inspección para el control de calidad?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	17	63%
	No	10	37%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si los productores asociados poseen o se les ha proporcionado un formulario de inspección para controlar la calidad.

Gráfico N° 24

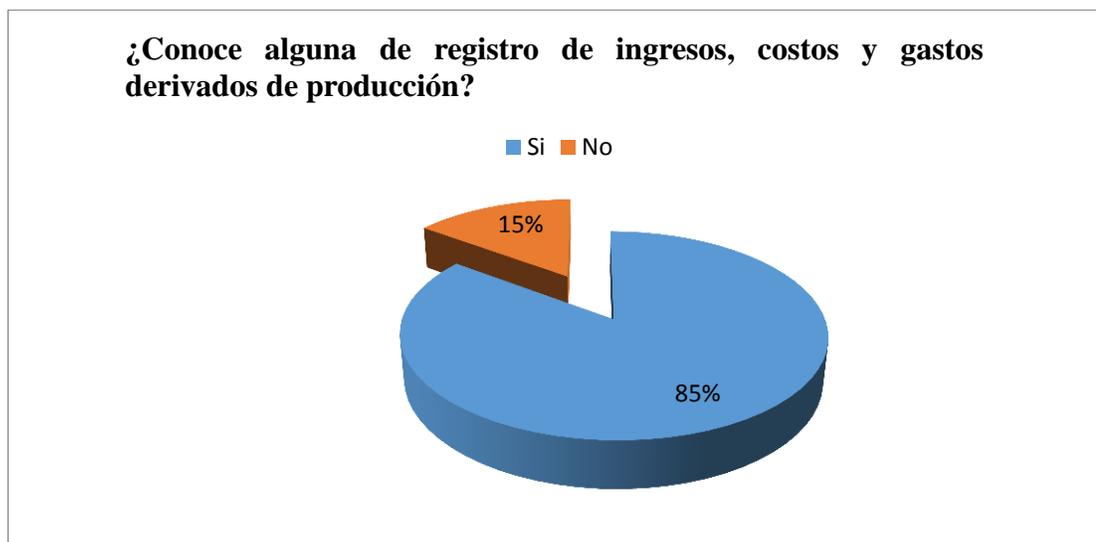


Interpretación: Del total de los productores asociados encuestados 63% aseguran contar con un formulario de inspección para controlar la calidad de la producción, ya sea que este haya sido proporcionado por el área administrativa y técnica o que haya sido elaborados por ellos mismos, dichas herramientas proporcionan información sobre el estado de todas la producciones. Mientras que el 37% asegura que no contar con dicha herramienta lo que trae problemas para este último porcentaje de productores ya que no se pueden determinar los fallos cometidos ni las correcciones necesarias a aplicar.

Pregunta 25.	¿Conoce alguna herramienta de registro de ingresos, costos y gastos derivados de su producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	23	85%
	No	4	15%
Total		27	100%

Objetivo: Identificar si los productores asociados conocen alguna herramienta que les permitan registrar los ingresos, costos y gastos de la producción.

Gráfico N° 25

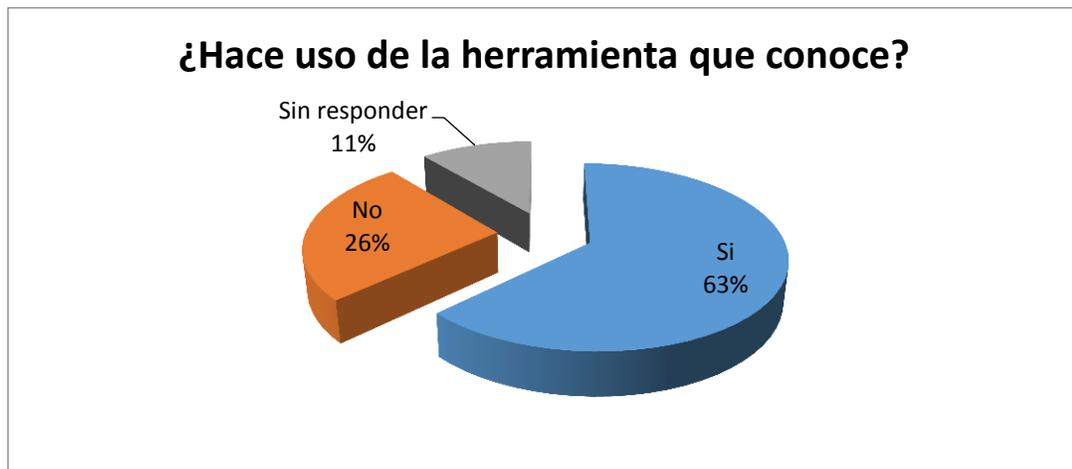


Interpretación: Del total de los productores asociados encuestados, el 85% asegura que conoce alguna herramienta que les permite controlar los ingresos, costos y gastos, que se generan en su actividad productiva; mientras que el resto de los productores asociados no conoce ninguno. Para ACPACAC de R.L., tiene múltiples beneficios que los productores administren sus actividades y sobretodo que puedan diferenciar un costo de un gasto así mismo registrar los ingresos que reciben por la comercialización.

Pregunta 26.	¿Hace uso de la herramienta que conoce?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	17	63%
	No	7	26%
	Sin responder	3	11%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si los productores asociados utilizan la herramienta de su conocimiento para llevar un registro actualizado de ingresos, costos y gastos.

Gráfico N° 26



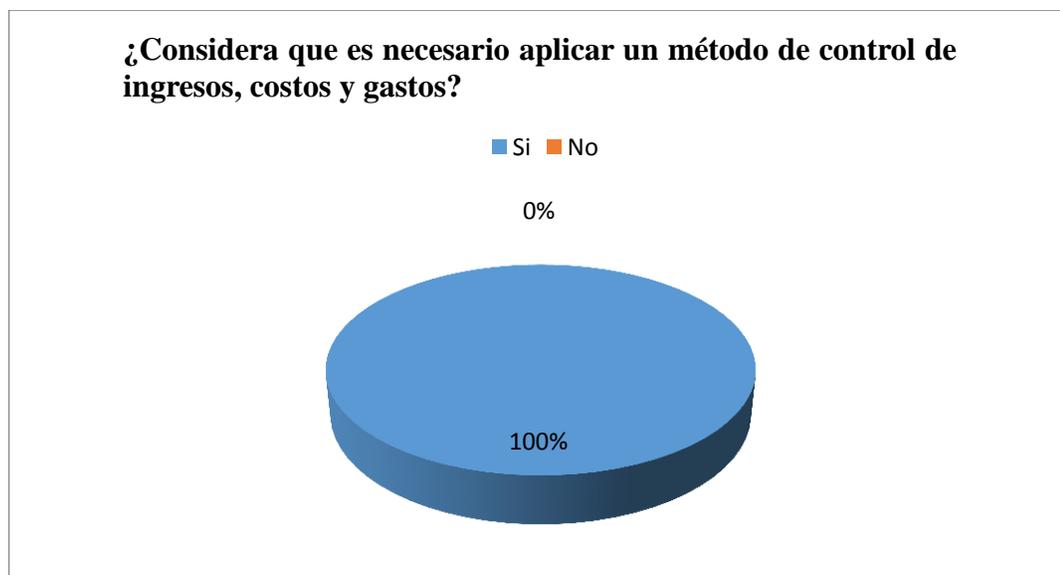
Interpretación: En continuidad a la pregunta número 26 (si los productores conocen alguna herramienta de control financiero), en esta interrogante se aborda si se lleva a la práctica dicha herramienta, se constató que sólo 17 de los 23 productores que respondieron conocer un método lo aplican, mientras que 7 que si conocen aún no lo llevan a cabo, por diversas razones; 3 de los 27 productores no respondieron la interrogante de los cuales se puede inferir en que no conocen ninguna herramienta financiera y por tal razón no la llevan a la práctica. Es importante destacar que la

mayoría de productores han sido capacitados y retroalimentados en este tema por el gestor financiero y administrativo.

Pregunta 27.	¿Considera que es necesario hacer uso de alguna herramienta de registro de ingresos, costos y gastos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	27	100%
	No	0	0%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer la opinión de los productores asociados sobre el uso de herramientas de registro de ingresos, costos y gastos.

Gráfico N° 27



Interpretación: La totalidad de los productores asociados afirman que es necesario aplicar un método de control de ingresos, costos y gastos. A pesar de considerar la necesidad de aplicarlo no se está llevando como lo demanda ACPACAC de R.L., ya que sin esta información no se pueden realizar proyecciones financieras más certeras.

Pregunta 28.	¿Considera que los ingresos obtenidos por la venta de sus productos contribuyen a la elevar su economía familiar?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	27	100%
	No	0	0%
Total		27	100%

Objetivo: Conocer si los productores asociados se han visto beneficiados económicamente al participar en el proyecto Canasta Campesina.

Gráfico N° 28



Interpretación: La totalidad de los productores considera que los ingresos obtenidos por la venta de los productos si contribuyen y elevan su economía familiar, en este sentido la labor de la cooperativa en todas las áreas operativas y sobre todo productivas genera el desarrollo económico y social esperado tanto a corto, mediano y largo plazo.

2.7 Análisis Cuestionario Personal Administrativo y Técnico

Pregunta 1	¿Conoce usted la misión y visión de ACPACAC de R.L.?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si el personal administrativo y técnico conoce la misión y visión de ACPACAC de R.L.

Gráfico No. 1



Interpretación:

Todo el personal administrativo y técnico conoce la misión y visión de ACPACAC de R.L. de lo cual se puede inferir que conocen la razón de ser y perspectiva que tiene la misma dentro del sector.

Pregunta 2	¿Conoce los objetivos institucionales ACPACAC de R.L.?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si el personal administrativo y técnico conoce los objetivos institucionales de ACPACAC de R.L.

Gráfico No. 2.



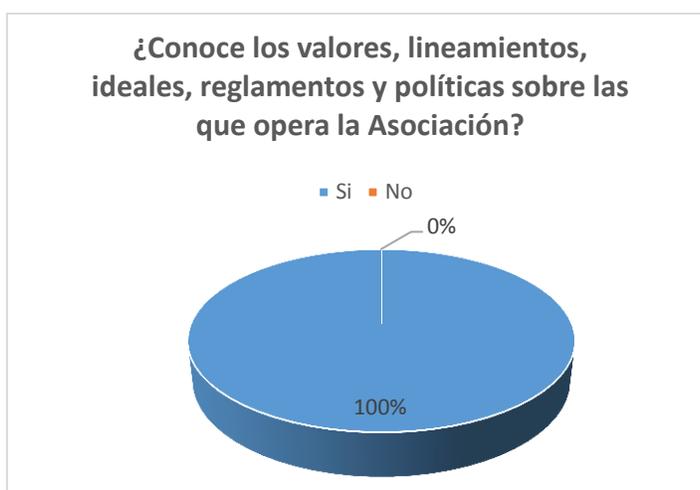
Interpretación:

La totalidad del personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L. tiene conocimiento de los objetivos institucionales de la misma; razón por la cual genera un compromiso por parte de los empleados ya que se identifican con la filosofía de la asociación y esto facilita el logro de los mismos.

Pregunta 3	¿Conoce los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas sobre las que opera la Asociación?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si el personal administrativo y técnico conoce los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas de ACPACAC de R.L.

Gráfico No. 3.



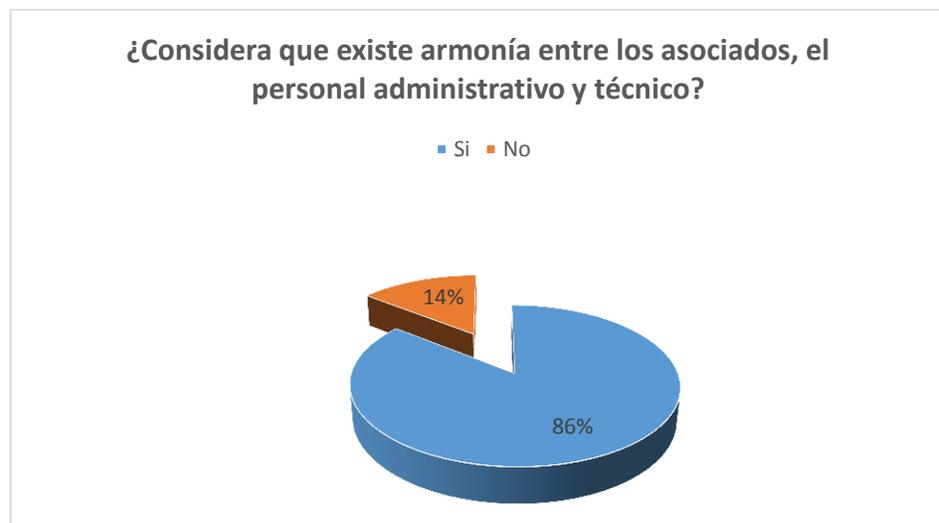
Interpretación:

Los valores, lineamientos, ideales, reglamentos y políticas; forman parte de las generalidades de la asociación; que todos los miembros del personal administrativo y técnico tengan conocimiento de ellos garantiza que se familiaricen con la asociación. Las generalidades antes descritas establecen una conexión directa de los planteamientos de la cooperativa respecto al desarrollo de actividades en cada rango; trabajando según lo establecido y favoreciendo la toma de decisiones según sea el caso.

Pregunta 4	¿Considera que existe armonía entre los asociados, el personal administrativo y técnico?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si existe un ambiente laboral adecuado entre los asociados, el personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L.

Gráfico No. 4.

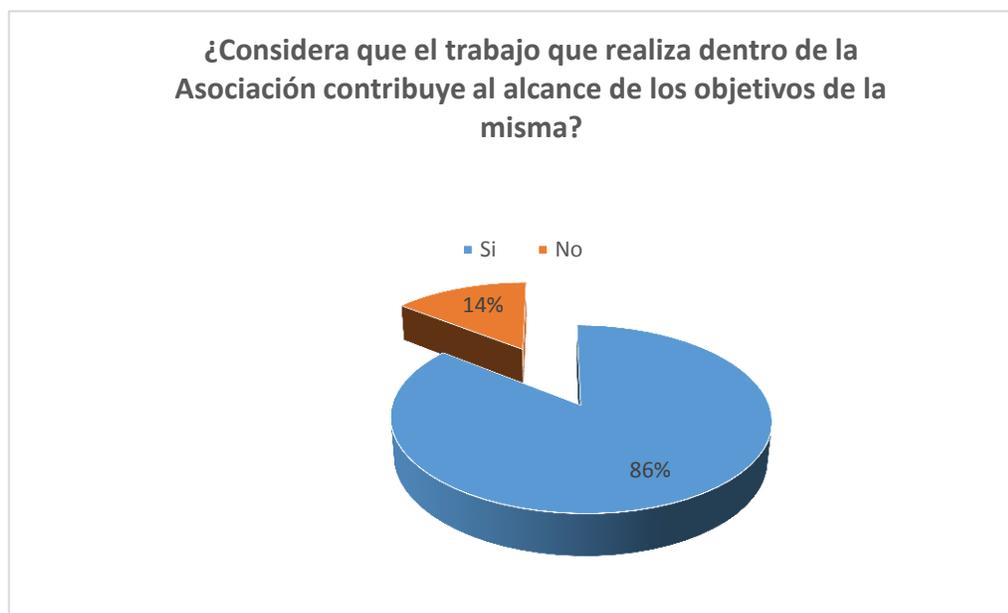


Interpretación: La buena relación entre productores asociados y el personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L es clave para que las operaciones se desarrollen de manera óptima. Actualmente un 86% considera que sí existe dicha armonía, lo que permite que las actividades se desempeñen satisfactoriamente, optimizando los resultados de un clima laboral adecuado.

Pregunta 5	¿Considera que el trabajo que realiza dentro de la Asociación contribuye al alcance de los objetivos de la misma?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si las actividades que realiza el personal administrativo y técnico están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de ACPACAC de R.L.

Gráfico No. 5.



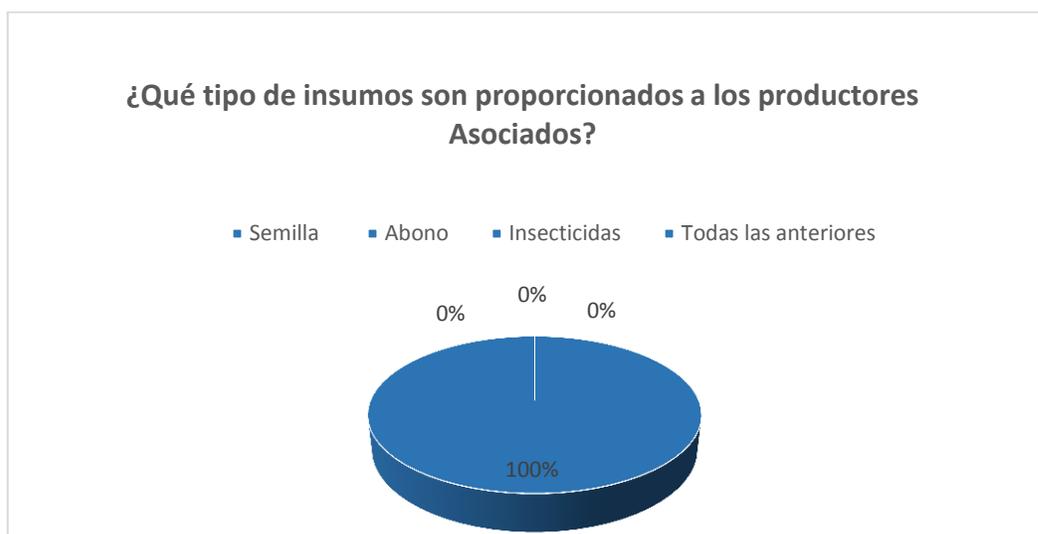
Interpretación:

La mayor parte del personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L. opina que la forma en que realiza las actividades dentro de esta, contribuyen para cumplir de satisfactoriamente sus objetivos, de modo que los empleados se sienten involucrados y comprometidos lo que genera satisfacción laboral.

Pregunta 6	¿Qué tipo de insumos son proporcionados a los productores Asociados?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Semilla	0	0%
	Abono	0	0%
	Insecticidas	0	0%
	Todas las anteriores	7	100%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer los tipos de insumos que la asociación proporciona a los productores

Gráfico No. 6



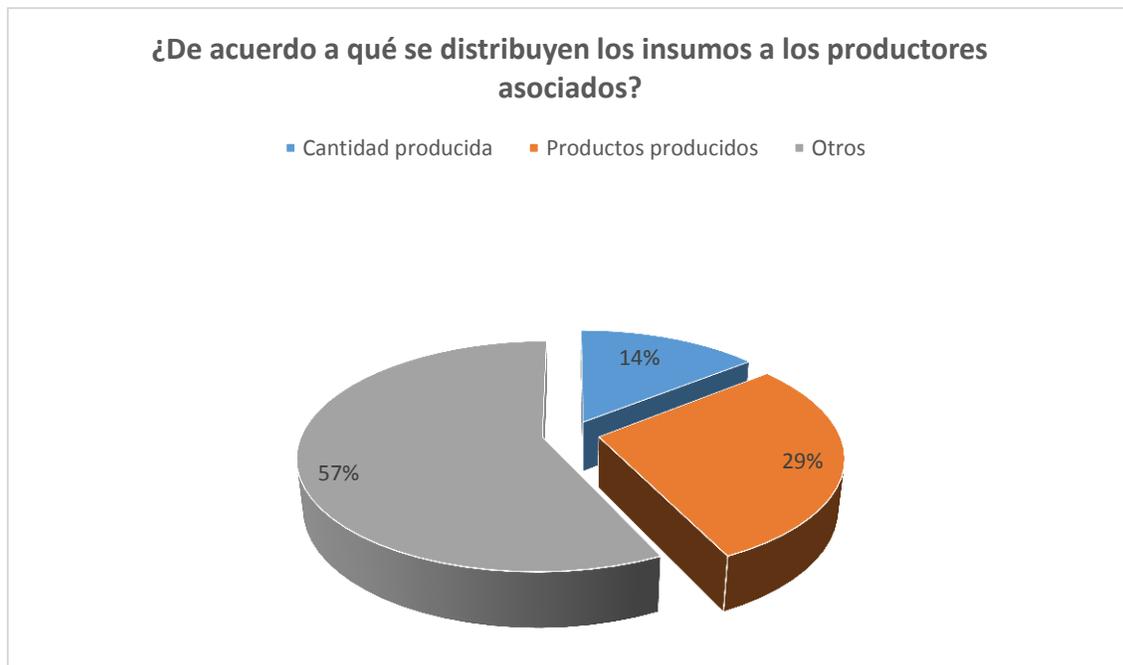
Interpretación:

La totalidad del personal administrativo y técnico asegura que se está suministrando los insumos necesarios a los productores asociados para llevar a cabo su producción, lo que garantiza que se mantenga la calidad de los productos y los niveles de producción necesarios para cada período.

Pregunta 7	¿De acuerdo a que se distribuyen los insumos a los productores Asociados?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Cantidad producida	1	14%
	Productos producidos	2	29%
	Otros	4	57%
Total		7	100%

Objetivo: Determinar los requisitos que deben cumplir los productores asociados para recibir los insumos necesarios.

Gráfico No. 7.



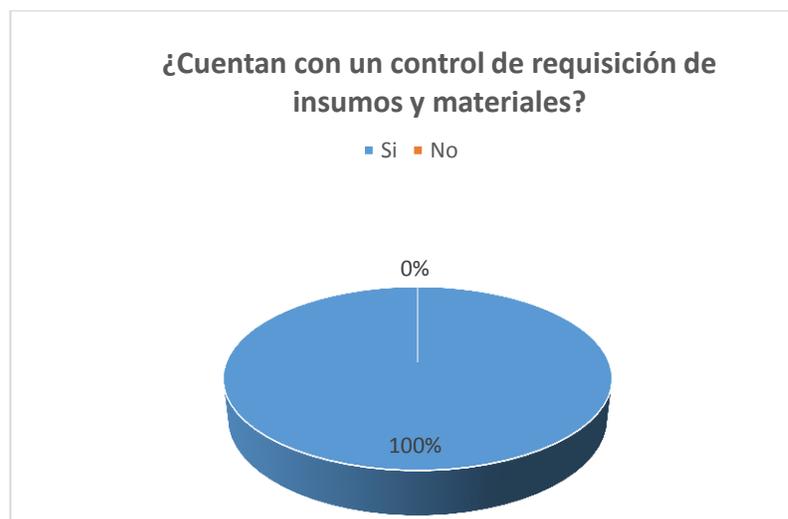
Interpretación:

Los insumos (semilla, abonos e insecticidas) son parte esencial para la producción de hortalizas y frutas, ya que aporta propiedades características a los productos. En ACPACAC de R.L., se hace entrega de dicho insumo a los productores asociados de acuerdo a la cantidad de producción (57%) y al tipo de producto (29%).

Pregunta 8	¿Cuentan con un control de requisición de insumos y materiales?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si dentro del área administrativa cuentan con formatos o formularios para control de insumos y materiales.

Gráfico No. 8.



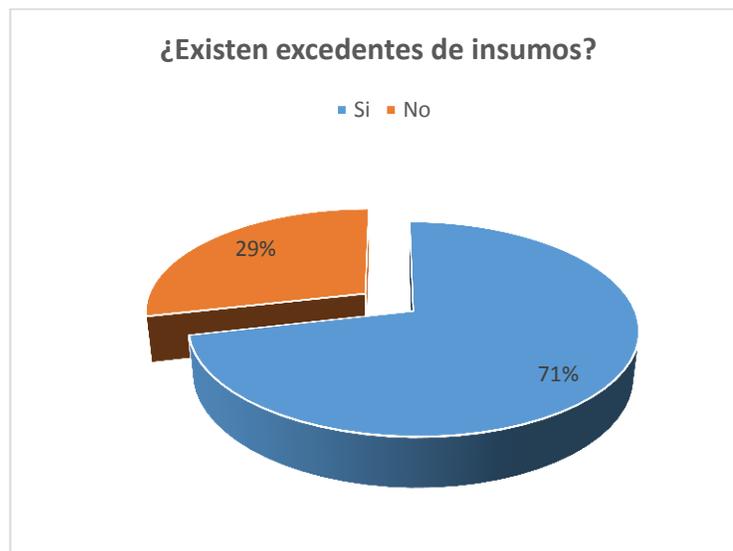
Interpretación:

La totalidad del personal administrativo y técnico opina que se cuenta con un control de requisición de insumos y materiales. Haciendo uso de este documento se garantiza un control más efectivo de los insumos y materiales que se han entregado a cada uno de los productores asociados.

Pregunta 9	¿Existen excedentes de insumos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	5	71%
	No	2	29%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si la totalidad de los insumos son utilizados o si existen excedentes.

Gráfico No. 9.



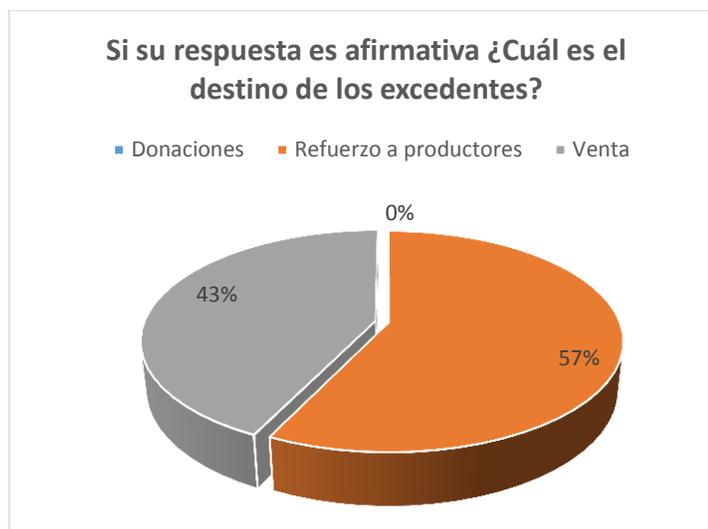
Interpretación:

La gran mayoría del personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L., considera que existen excedentes de insumos, por lo que se puede determinar que no se está llevando a cabo un adecuado control de los inventarios. Esta posición puede ser perjudicial para la asociación, ya que si no se utilizan los insumos de manera rápida esto podría generar un costo adicional en la producción.

Pregunta 10	Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es el destino de los excedentes?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Donaciones	0	0%
	Refuerzo a productores	4	57%
	Venta	3	43%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar cómo son utilizados los excedentes de insumos.

Gráfico No. 10.



Interpretación:

El 57% del personal dice conocer que los excedentes se distribuyen a los productores en concepto de refuerzo, mientras que el 43% indica que es destinado a la venta. Al destinar los excedentes de insumos como refuerzo a los productores asociados se deberá verificar si el aumento de los insumos incrementa también la producción en general, o solamente está generando un costo.

Pregunta 11	¿Cuentan con un plan de producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si la asociación cuenta con planificación anticipada para realizar la producción.

Gráfico No. 11.



Interpretación:

La totalidad del personal administrativo y técnico opina que ACPACAC de R.L. cuenta con un plan de producción, lo que garantiza que se produzca lo que se ha previsto vender y así cumplir con los objetivos de la asociación; es necesario revisar continuamente si dicho plan cumple las expectativas o si es necesario modificarlo.

Pregunta 12	¿Cuentan con un registro histórico de producción por asociados y de manera general?	Cantidad	Porcentaje
Opciones	Si	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si la asociación cuenta con una base de datos de la producción por asociado y global.

Gráfico No. 12.



Interpretación:

Seis de los siete miembros del personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L., consideran que se ha llevado un registro histórico de producción por asociados y de manera general. Es importante estudiar el registro de producción para identificar las variaciones por períodos y por productores asociados, ya que en base a estos registros se puede pronosticar producciones futuras.

Pregunta 13.	¿Cuentan con un registro histórico de ventas por asociados y de manera general?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si la asociación cuenta con una base de datos de las ventas por asociado y de forma global.

Gráfico No. 13.



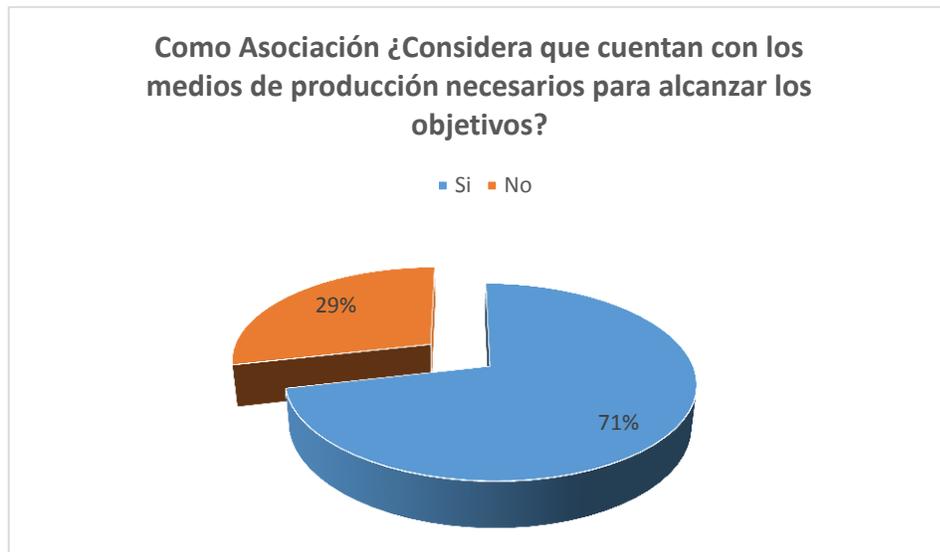
Interpretación:

La totalidad del personal administrativo y técnico considera que cuentan con el registro de ventas. En continuidad a la pregunta anterior, es importante llevar el registro de la producción y de las ventas en paralelo para un mejor control de los mismos.

Pregunta 14.	Como Asociación ¿Considera que cuentan con los medios de producción necesarios para alcanzar los objetivos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	5	71%
	No	2	29%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si la Asociación tiene los medios de producción necesarios para el logro de sus objetivos.

Gráfico No. 14.



Interpretación:

La gran mayoría del personal administrativo y técnico consideran que ACPACAC de R.L. posee los medios y objetos de trabajo necesarios para llevar a cabo la producción, por consiguiente facilita de manera plena el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Pregunta 15.	¿Cuentan con el almacenamiento adecuado para los productos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	4	57%
	No	3	43%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si el lugar de almacenamiento es el adecuado para mantener los productos en buen estado previo a la entrega.

Gráfico No. 15.



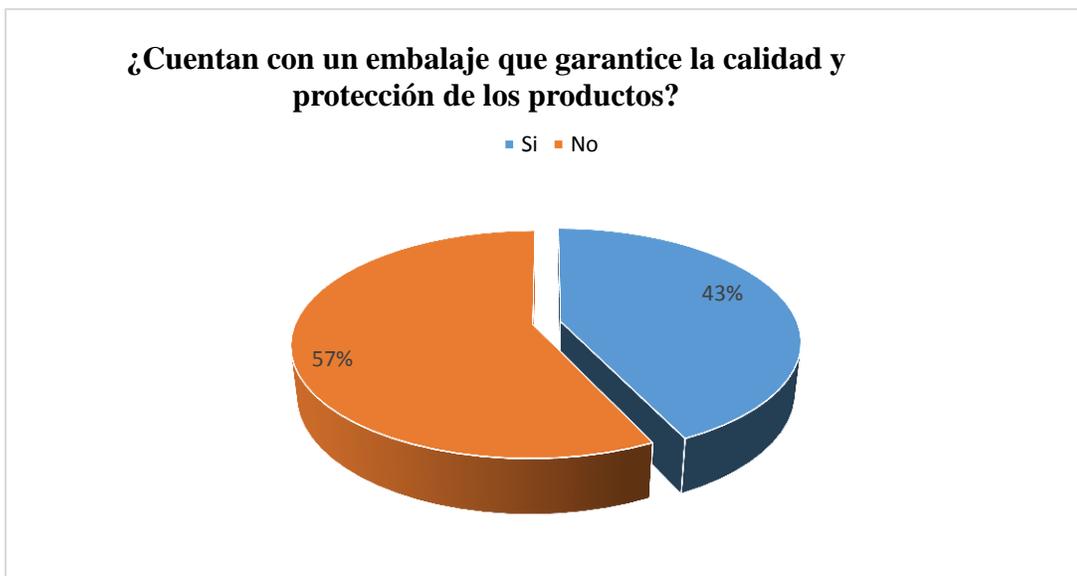
Interpretación:

Para garantizar la entrega de productos con calidad es necesario contar con los espacios físicos que cumplan con todas las condiciones de orden e higiene. Por una parte el 57% del personal administrativo y técnico de ACPACAC de R.L. considera que las condiciones en que los productos son almacenados antes de ser entregados a sus clientes son adecuadas, no obstante casi la mitad del personal (43%) opina que estos espacios físicos no son los idóneos.

Pregunta 16.	¿Cuentan con un embalaje que garantice la calidad y protección de los productos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	3	43%
	No	4	57%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si se utiliza algún tipo de embalaje para los productos que garantice la calidad.

Gráfico No. 16.

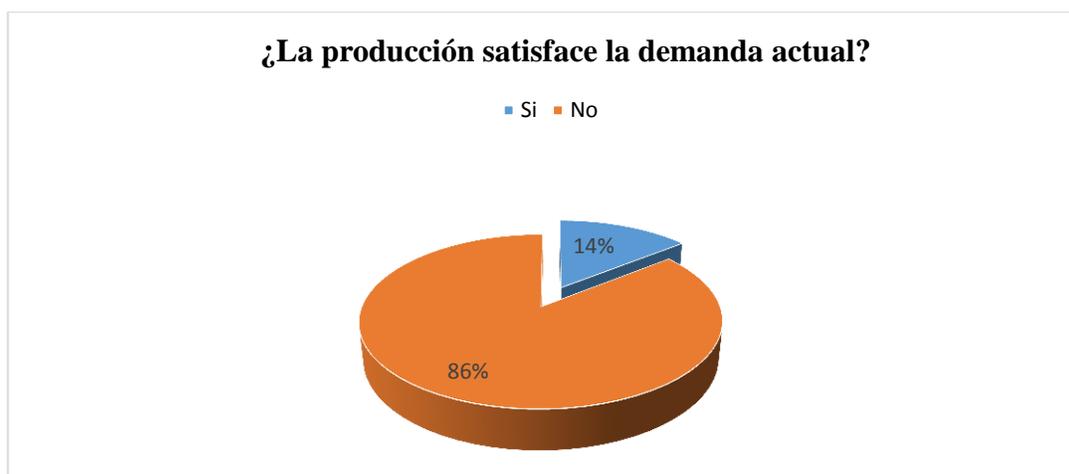


Interpretación: Según el resultado obtenido con esta interrogante el 57% del personal administrativo y técnico opinan que no se cuenta con el embalaje adecuado para los productos por consiguiente no se garantiza que los mismos lleguen con la calidad adecuada hasta los consumidores, mientras tanto el 43% opina que sí poseen el embalaje adecuado para proteger los productos, esto podría atraer consecuencias negativas como perdidas de clientes y por consiguiente pérdida de ingresos para la cooperativa y sus miembros.

Pregunta 17.	¿La producción satisface la demanda actual?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	1	14%
	No	6	86%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si la producción actual satisface la demanda existente y creciente.

Gráfico No. 17.



Interpretación:

El 86% del personal administrativo y técnico que fue encuestado opina que la Asociación no logra satisfacer la demanda de productos, solamente el 14% equivalente a una persona opina lo contrario, es importante para ACPACAC de R.L., implementar las estrategias necesarias para revertir la problemática, ya que genera retrocesos y contrae los esfuerzos para alcanzar la auto sostenibilidad que se han llevado a cabo.

Pregunta 18.	¿La Asociación se encarga de gestionar la recolección, distribución y comercialización de los productos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si la asociación se encarga de recolectar, distribuir y comercializar los productos.

Gráfico No. 18



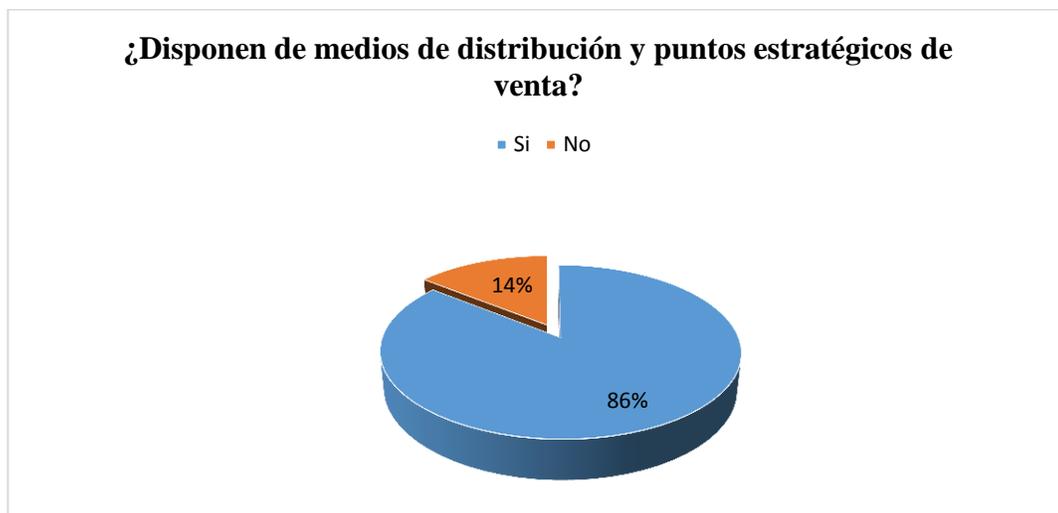
Interpretación:

La totalidad del personal administrativo y técnico opina que la cooperativa es la encargada de recolectar toda la producción así mismo de distribuirla hacia sus puntos estratégicos de venta y posteriormente comercializarla, hacer esto genera efectos positivos ya que no hay que incurrir en costos más elevados de transporte, o terceros para poder vender los productos.

Pregunta 19.	¿Disponen de medios de distribución y puntos estratégicos de venta?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si la Asociación cuenta con medios necesarios para realizar la distribución de los productos y los puntos estratégicos para comercializarlos.

Gráfico No. 19.



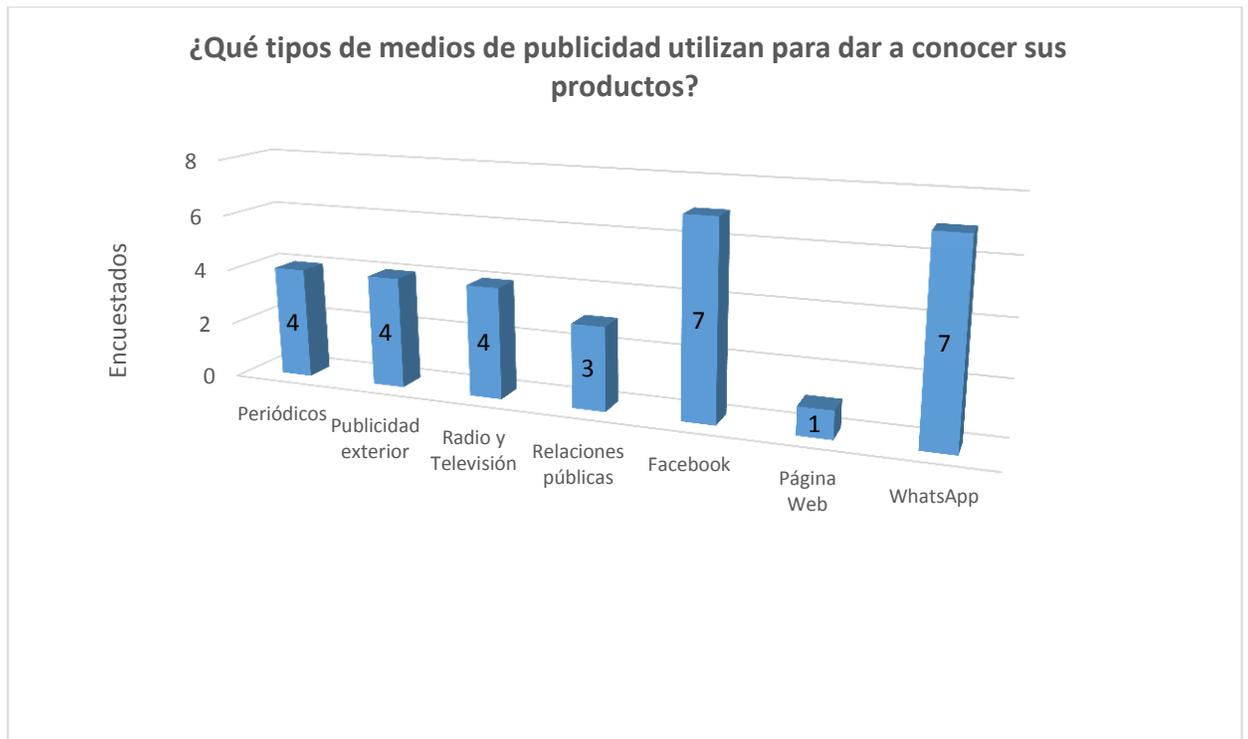
Interpretación:

6 de cada 7 personas que laboran en el área administrativa y técnica, que representan el 86% opinan que la Asociación cuenta con los medios para poder distribuir los productos, así mismo cuentan con puntos estratégicos para realizar la comercialización correspondiente, el contar con todos estos medios como de distribución y los puntos para comercializar los productos genera efectos positivos como el ahorro de tiempo, dinero y se asegura la permanencia de los consumidores.

Pregunta 20.	¿Qué tipos de medios de publicidad utilizan para dar a conocer sus productos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Periódicos	4	57%
	Publicidad exterior	4	57%
	Radio y Televisión	4	57%
	Relaciones públicas	3	43%
	Facebook	7	100%
	Página Web	1	14%
	WhatsApp	7	100%
Total		30	
n		7	

Objetivo: Identificar los medios publicitarios que la Asociación utiliza para promocionar sus productos y el nivel de incidencia que estos representan para la misma.

Gráfico No. 20.



Interpretación: El 100% de los encuestados que equivalen a 7 personas opinan, que Facebook y WhatsApp se encuentran entre los medios de publicidad más utilizados por la asociación de manera constante para promocionar sus productos, por otra parte el uso de periódico, publicidad exterior, radio y televisión representan el 57% que correspondiente a 6 opiniones mientras que las relaciones públicas y la página web no figuran entre los medios publicitarios de su preferencia, en este sentido los medios de publicidad que figuran en la interrogante y que son lo más utilizados suelen ser los menos dañinos en términos económicos y atrae mayor porcentaje de público, a su vez puede generar inconvenientes si no son manipulados con responsabilidad.

Pregunta 21.	¿El personal administrativo, técnico y productores asociados cuentan con los conocimientos para llevar a cabo la producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	6	86%
	No	1	14%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar si el personal administrativo, técnico y los productores asociados han adquirido los conocimientos necesarios para a llevar a cabo la producción

.Gráfico No. 21.



Interpretación: Del total de los encuestados el 86% opina que el personal que labora en el área administrativa, técnica y los productores cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las actividades de producción agrícola, contar con personal calificado implica que los objetivos serán alcanzados en menor tiempo, se garantiza así la estabilidad productiva y la inversión en entrenamiento y capacitación en temáticas productivas será menor.

Pregunta 22.	¿Cuál es el origen de los recursos financieros utilizados para la compra de insumos destinados a la producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Donativos	6	86%
	Ingresos por suscripción	1	14%
	Otros	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Identificar de dónde provienen los recursos financieros utilizados para adquirir los insumos necesarios para la producción.

Gráfico No. 22.

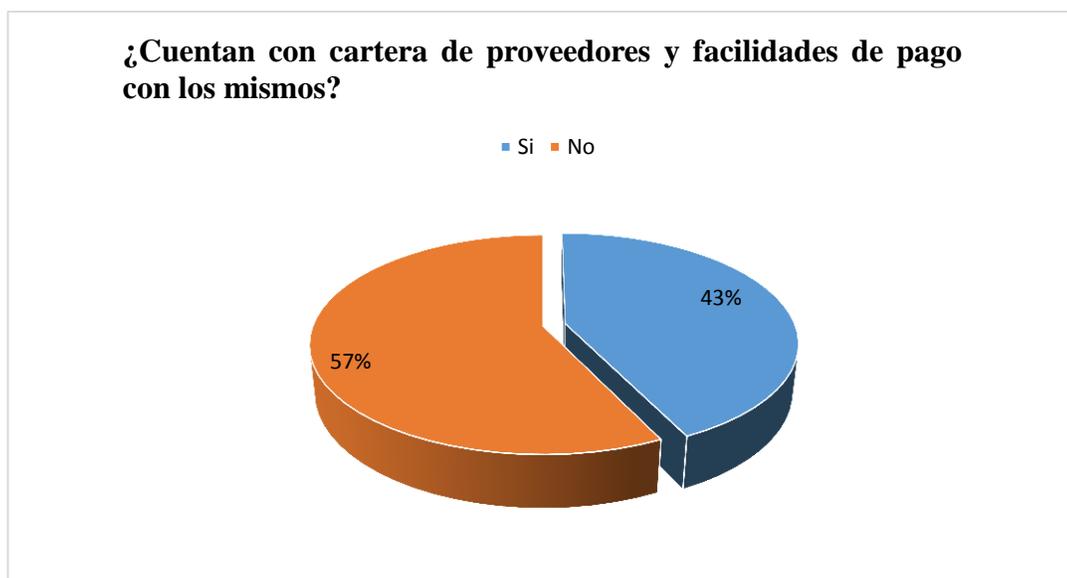


Interpretación: Seis de cada siete empleados de las áreas administrativa y técnica representados en la gráfica por el 86% del opinan, que el origen de los recursos financieros utilizados para la compra de insumos destinados a la producción proviene de donativos, es importante que ACPACAC de R.L., asegure la ayuda económica proveniente de ese sector pero también que aplique modelos que le permitan a futuro generar más ingresos de los actuales con la finalidad de ser independientes financieramente, esto permitirá adquirir insumos, materiales, terrenos, equipo de distribución entre otros necesarios para la producción.

Pregunta 23.	¿Cuentan con cartera de proveedores y facilidades de pago con los mismos?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	3	43%
	No	4	57%
Total		7	100%

Objetivos: Conocer si la Asociación posee una cartera de proveedores que solvete sus necesidades en un momento dado y si estos brindan facilidades de pago.

Gráfico No. 23.

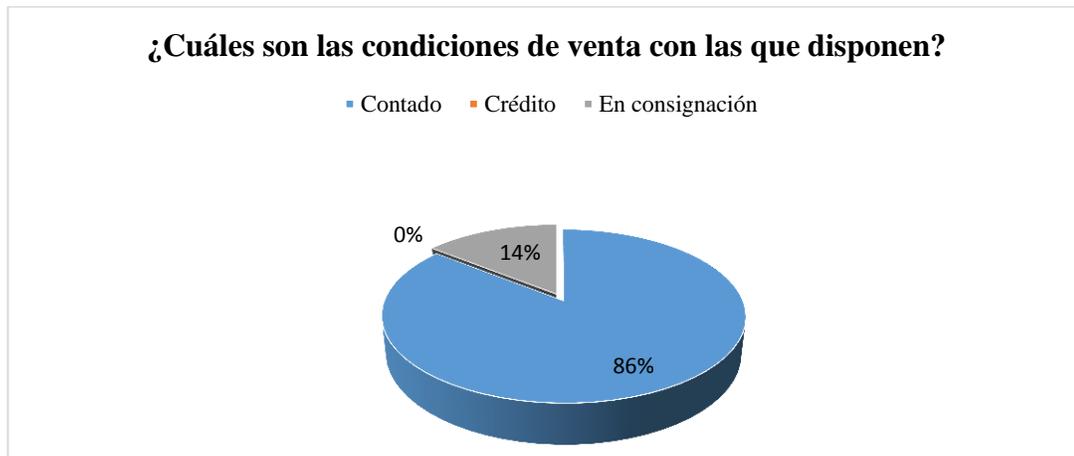


Interpretación: El 57% de los encuestados asegura que la Asociación a pesar de contar con cartera de proveedores no cuenta con créditos a su disposición; el resto opina que si se poseen las facilidades necesarias con los proveedores, pero no se hace uso de ellas. Será necesario analizar la apertura de créditos por parte de los proveedores, esto permitirá utilizar el efectivo en áreas que tengan necesidades no esperadas.

Pregunta 24.	¿Cuáles son las condiciones de venta con las que disponen?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Contado	6	86%
	Crédito	0	0%
	En consignación	1	14%
Total		7	100%

Objetivos: Identificar las condiciones de venta con las que dispone la Asociación.

Gráfica No.24.

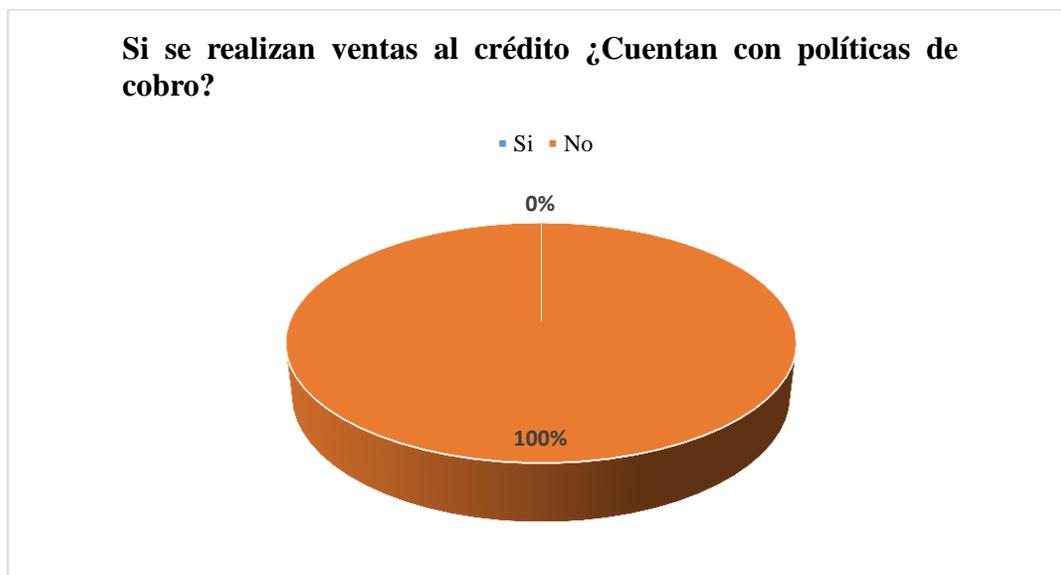


Interpretación: El 86% de los encuestados opina que los productos venden al contado, el resto se vende bajo la condición de consignación; no existe la venta a crédito. En este sentido será conveniente estudiar la posibilidad de vender al crédito ya que por la condición de venta tiende a atraer más clientes (mayoristas y minoristas).

Pregunta 25.	Si se realizan ventas al crédito ¿Cuentan con políticas de cobro?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	0	0%
	No	7	100%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si la Asociación cuenta con políticas de cobro.

Gráfico No. 25.

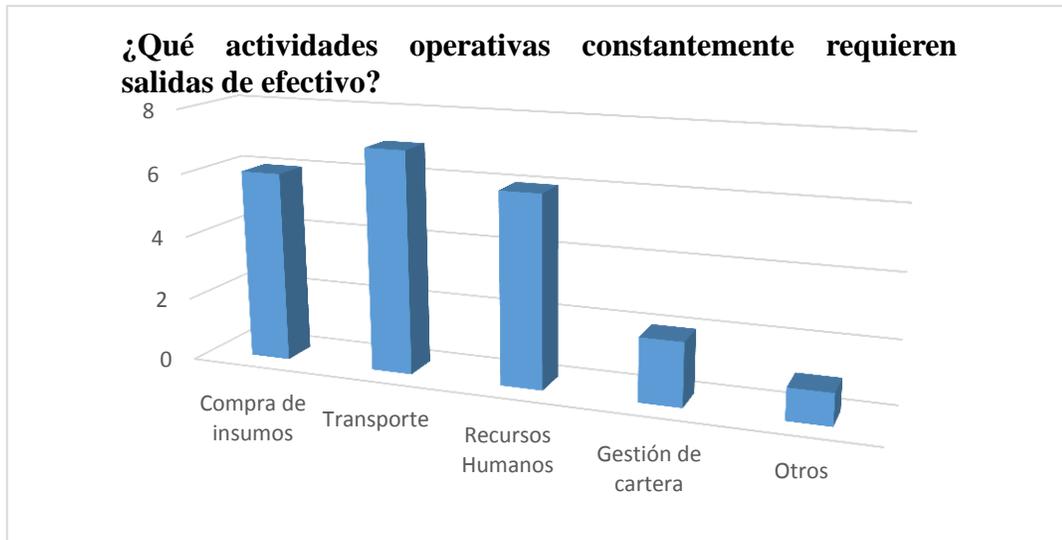


Interpretación: En relación a la pregunta anterior al no contar con ventas al crédito no se cuentan ni se tienen planteadas políticas de cobro. Si se estudian estas posibilidades como se plantea en las interrogantes anteriores se deberán generar las políticas necesarias.

Pregunta 26.	¿Qué actividades operativas constantemente requieren salidas de efectivo?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Compra de insumos	6	86%
	Transporte	7	100%
	Recursos Humanos	6	86%
	Gestión de cartera	2	29%
	Otros	1	14%
Total		22	
n		7	

Objetivo: Identificar las actividades operativas que requieren salida de efectivo.

Gráfico No. 26.

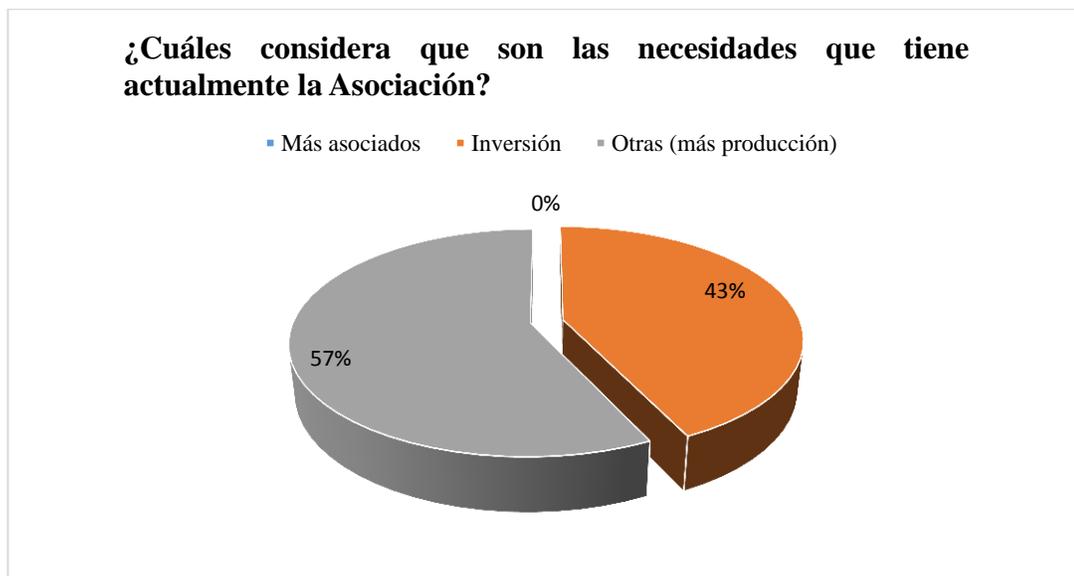


Interpretación: El 100% de los encuestados que equivalen a 7 personas opina que las actividades de transporte (traslado de materias primas, materiales y otros) requieren la mayoría de salidas rutinarias de dinero, la compra de insumos y los pagos de nómina representan el 86% equivalente a 6 personas y el resto de salidas de dinero es por gestión de cartera y otros como donaciones a instituciones educativas y otras.

Pregunta 27.	¿Cuáles considera que son las necesidades que tiene actualmente la Asociación?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Más asociados	0	0%
	Inversión	3	43%
	Otras (más producción)	4	57%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer las necesidades más relevantes que actualmente debe solventar la Asociación.

Gráfico No. 27.

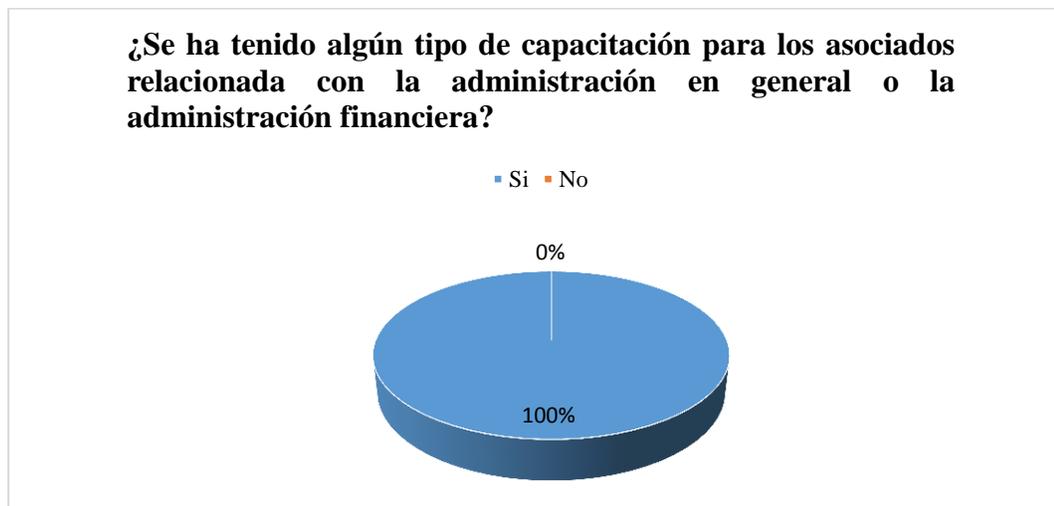


Interpretación: De la totalidad de los encuestados el 57% opina que las necesidades de la Asociación no radican en atraer más inversión, ni más miembros inscritos como productores, si no en otras necesidades como incremento de la producción que se convierte en el eje principal de las actividades cotidianas y una de sus principales fuentes de financiamiento.

Pregunta 28.	¿Se ha tenido algún tipo de capacitación para los asociados relacionada con la administración en general o la administración financiera?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si los asociados han tenido algún tipo de capacitación relacionada con la administración en general o administración financiera.

Gráfico No. 28.



Interpretación: La totalidad del personal administrativo y técnico encuestado opinan que los productores asociados ya han sido capacitados en ocasiones en temas administrativos y financieros esto es importante para la ACPACAC de R.L., ya que si los asociados pueden administrar su producción (planificar, organizar, dirigir y controlar cantidad de insumos, cantidad de recursos como hídricos, tierra, cantidad de tiempo necesario entre otros); así mismo que puedan controlar financieramente su producción (Registrar los costos, gastos e ingresos que permitirá generar los equilibrios necesarios para determinar los beneficios requeridos al finalizar cada ciclo productivo); genera valor a la organización en general.

Pregunta 29.	¿Se han llevado a cabo programas de capacitación para que los asociados conozcan los procedimientos para la producción?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si los productores asociados han recibido capacitaciones relacionadas a los procedimientos de la producción.

Gráfico No. 29.



Interpretación: La totalidad del personal administrativo y técnico encuestado opina que los productores asociados han sido capacitados en procedimientos para realizar las actividades de producción de manera idónea, esto garantiza para la cooperativa que toda la producción que se lleva a cabo cuenta con procedimientos, pasos, bases teóricas y prácticas (investigación y prueba) que permiten la obtención de cosechas de productos en buenas condiciones para el consumo humano.

Pregunta 30.	¿Cuenta con el tiempo necesario para una capacitación administrativa y financiera?	Frecuencia	Porcentaje
Opciones	Si	7	100%
	No	0	0%
Total		7	100%

Objetivo: Conocer si el personal administrativo y técnico cuenta con el tiempo para recibir una capacitación administrativa y financiera.

Gráfico No. 30.



Interpretación: El 100% de los encuestados opina que sí cuenta con el tiempo que se necesita para ser capacitados y retroalimentados en las áreas administrativas y financieras, tanto para el personal administrativo, técnico y asociados productores que contribuya a mejorar el funcionamiento de la ACPACAC de R.L.

2.8 Entrevista a Gestor Financiero y Contable



GUÍA DE ENTREVISTA

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



DIRIGIDO A: Gestor Financiero y Contable de ACPACAC de R.L.

OBJETIVO: Conocer aspectos relacionados al área financiera de la Asociación, que sirvan como base para realizar sugerencias para contribuir a la mejora de la misma.

INDICACIÓN: Conteste de acuerdo a su opinión, conocimiento y situación de la Asociación, de una forma honesta y sincera según sea el caso.

AGRADECIMIENTOS: De la manera más cordial apreciamos su colaboración al otorgar el tiempo necesario para responder la siguiente guía de entrevista, la información que se brindará servirá para que se realicen sugerencias para su organización y de esta manera obtengan resultados sustanciales que contribuyan a la mejora de la misma.

Nombre: Licda. Abigail Zaldaña

Género: F M Edad: _____

ÁREA FINANCIERA

1. ¿De dónde provienen los ingresos que perciben?

La cooperativa surge como un proyecto, inicialmente financiado por el Socorro Popular Francés y la Unión Europea. Ya creada la cooperativa inició operaciones de las cuales se generaron ingresos propios, a pesar de esto siempre contó toda su trayectoria con respaldo financiero en proyectos. Además se iniciaron gestiones con carteras de Estado como el Ministerio de Agricultura y Ganadería para obtener algunos financiamientos en apoyo a la cooperativa. El año 2018 se han llevado a cabo gestiones de proyectos con

otras fuentes internacionales y por el momento solo se cuenta con el apoyo fijo del Socorro Popular Francés (SPF).

2. ¿Tienen otro tipo de ingresos?

La cooperativa cuenta con ingresos propios principalmente de la comercialización de los productos. Si existen otros ingresos pero estos se caracterizan por que son extendidos para proyectos en específico, como ejemplo: se está desarrollando una aplicación (App) para teléfonos celulares que servirá para apoyar a los productores en sus labores diarias, en cuanto al desarrollo de nuevas técnicas de comercialización; al ofertar sus productos por medio de esta aplicación que contendrá un inventario virtual de los productos disponibles (hortalizas, frutas, huevos y otros) por cada productor, es decir la oferta en tiempo real, mientras que para los consumidores contendrá la disponibilidad de productos pero también la facilidad de elegir los productos que más les convengan y poder armar ellos mismos su canasta y posteriormente reservar; esto también garantizará el comercio seguro de los productos así como asegurara los ingresos.

Maneras y métodos de combatir plagas que amenacen su cosecha: Ya que también contendrá una biblioteca de soluciones a las diferentes dificultades que atraviesan los productos desde su siembra hasta su cosecha, de la cual los productores podrán acceder a ella y realizar una búsqueda primero del problema y la solución o medida correctiva al mismo, esto también pretende garantizar la calidad de los productos que se ofrecen al consumidor. También estarán los planes de producción de manera ordenada y cronometrada.

Este tipo de aplicación estará disponible al público consumidor con un costo económico mientras que para la cooperativa en general y sus asociados no. Dicho proyecto es apoyado por Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Asociación Catalana para la Paz (ACP).

3. ¿Cómo se distribuyen los ingresos?

La cooperativa no es lucrativa, debido a eso los productores aportan el 7% del total que ellos venden en productos. El dinero que ingresa a la cooperativa es específicamente para los productores asociados dicho de otra manera se les paga su producción (hortalizas, frutos, huevos, miel, entre otros) a los productos se les incrementa 30% a partir de su costo esto dependiendo el tamaño de canasta sea. De lo obtenido se pagan los gastos fijos (transporte, mano de obra, agua, luz, alquiler, entre otros) cubriendo todo eso los ingresos que suelen quedar no son suficientes para financiar otras actividades; el excedente es bien mínimo, no se genera una utilidad alta y se manda a capitalizando y seguir trabajando.

4. ¿Llevan contabilidad de manera formal o legal?

Al principio con el Ministerio de Agricultura tuvimos un problema, como ellos lo que hacen es crear cooperativas legalmente y no formalizarla sobre todo en aspectos legales.

Desde que existe un gestor contable y financiero se ha tratado de llevar legalmente los registros, aunque hubo ciertas cosas de las que no se tenía conocimiento y poco a poco se han ido mejorando; económicamente no se tenían los recursos para implementar o para que fuera autorizada la ayuda de un auditor y la compra de un sistema contable (software).

Para poder lograrlo se solicitó ayuda al Socorro Popular Francés quienes financiaron todo. Desde finales del 2017 ya se tiene autorizado todo el sistema contable, lo que ha costado un poco es montarlo, por lo cual aún se está en proceso (se están ingresando proyectos); el requisito del auditor es que esté ingresado todo en el sistema, lo cual nos está tomando mucho tiempo ya que se ingresan datos de periodos pasados incluyendo todos los proyectos y datos actuales, ya que las actividades de la cooperativa nunca cesan. En conclusión, la contabilidad está en proceso, toda la parte legal. Los Estados

financieros se presentan una vez al año en asambleas de socios, aunque es muy difícil lograr que los interpreten y lo toman como un proceso más.

La documentación se presenta sólo al Ministerio de Agricultura, la forma en que se presenta la documentación es bastante tardada, ya que a veces hay diferencias con la secretaria que tiene que elaborar las actas. A veces no está totalmente plasmado en una contabilidad formal, se cuenta con registros en archivos de Excel, donde se detallan las ventas, los gastos, cuánto dinero hay de cada proyecto y cuánto se ha invertido y cuánto se ha gastado.

5. ¿Elaboran presupuestos? Si realizan ¿Cuáles son los plazos de ejecución de los presupuestos?

Como actividades meramente cooperativas no, pero como proyectos ya vienen presupuestos establecidos. En las actividades cooperativas si se lleva un control de cuanto es lo que se tiene que gastar. Se evalúa por ejemplo el gasto del transporte, si se ha excedido y por qué ha sido esto, se va comparando mes a mes. Se hace una presentación a los socios cada 3 meses explicando los ingresos (si han tenido pocos ingresos) y gastos (si han tenido más gastos que ingresos). Todo va relacionado, los objetivos del proyecto con las actividades cooperativas.

Los proyectos exigen un rendimiento, entonces se debe ir balanceando. Un objetivo de proyecto es que teníamos que llegar a un límite de 100 canastas, a finales de diciembre del año 2018 no se llegó, todo eso lo van evaluando, las ventas de canastas estaban decayendo. Desde enero a junio de este año se han tenido resultados bien positivos.

Los plazos de ejecución de presupuesto es de un año para la cooperativa y para los proyectos va a depender de la evaluación que se realiza cada seis meses.

6. ¿De qué manera gestionan los presupuestos financieros, compras, ventas, producción y gastos operativos?

Se elaboran en base a datos históricos (que ya se han manejado), o sea con gastos basados a otros presupuestos; con base a los gastos reales se va trabajando los meses posteriores. Promediando el monto de los presupuestos. Un presupuesto en si no se maneja.

7. ¿Cuentan con los procedimientos necesarios para llevar a cabo la ejecución de los presupuestos?

Principalmente se enfocan en los proyectos, porque es lo que se tiene más claro. En el caso de ellos (los financistas) envían un depósito inicial. Se tiene un monto global para cierto período de tiempo, consta de un porcentaje, mientras tanto en la cooperativa se elabora el plan de compras (en qué fecha se va a comprar, en qué fecha se entrega y en que se utilizará), cuando se llega al porcentaje que ellos piden (75%) y se puede solicitar el siguiente desembolso. Primero se hace un desembolso de las necesidades de las personas, luego se enlista qué es lo que van a necesitar y a través de ello se crea un plan de compras. Después se hacen cotizaciones y se define los días que se van a comprar, se compran y luego procede la entrega.

8. ¿De qué manera controlan los activos de la organización?

La cooperativa es muy favorecida al momento de recibir donaciones para cubrir las necesidades que se presentan. La mayoría de las cosas que se poseen son producto de donaciones. Por ejemplo, se gestionó un vehículo y mandaron un presupuesto para adquirir un vehículo; luego se necesitaba un local, se cotizaron terrenos y cuando se

escogió cual se quería se recibió financiamiento para ello. La oficina no es propia, pero el local sí.

9. ¿De qué forma registran o clasifican a los proveedores y clientes?

Los clientes son llamados “amigos canasteros” (personas que consumen canastas con productos), el registro se lleva a base de inscripciones. Al principio se hace una inscripción dependiendo de la canasta que el amigo canastero desea adquirir, para dicha inscripción se piden todos los datos de las personas y tiene que pagar el 50% de la canasta más \$10.00 del canasto y empaque. Una vez inscrito se clasifican por grupos de personas: Grupo de embajadas y el Grupo del Liceo Francés (en este se incluyen otros grupos pequeños). Por ejemplo, en el grupo del Liceo Francés son profesores y padres de familia los que se inscriben, se lleva un registro de las canastas que adquieren, el monto de lo que tienen que dar y la firma de recibido; la cual se lleva de manera manual y en registros digitales, ya que a través de eso se generan resúmenes y cuadros de detalle, donde se ve plasmado por qué canasta va el amigo canastero (eso solo lo lleva el encargado administrativo), se les envía un correo por lo menos un día antes de ser entregada la canasta. A veces, se tiene problemas con los clientes que están fuera del país, ya que al momento que se entregan las canastas no hay quien los reciba. También se tiene un contacto de una tienda de San Benito llamada The Green Corner, la cual se dedica a la venta de productos orgánicos; este es un intermediario, ya que nosotros vamos a dejar las canastas allí para que los amigos canasteros la puedan recoger. Es importante mencionar que ellos no tienen ningún beneficio económico, pero les sirve para que las personas que van a recoger la canasta puedan ver los productos que ellos ofrecen y tal vez adquirirlos; ese es el beneficio mutuo que se tiene.

El registro de los proveedores, más que todo cuando se compran materiales, semillas e insumos, se lleva un listado donde están los datos de ellos. Es importante tener el número de teléfono para poder cotizar. En el caso de los socios, se lleva un detalle a través de comités, un detalle de las hortalizas y frutas que produce cada socio. Antes se tenía el problema que se llevaba todo un día haciendo un listado global de los socios, por

ello se decidió hacerlo por medio de comités por líder de comunidad y ellos se encargan de llevar los registros. El líder de comunidad, tiene reunión sábado y domingo en su comunidad y él se encarga de traerlo a la Cooperativa detallando lo que produce cada socio; el compañero que anda en recolección elabora quedan (donde se plasma lo que los productores han entregado), lo cual sirve como parámetro para llevar un registro en la cooperativa, para poder efectuar el pago de los productos en la fecha correspondiente. Cuando no hay productos en la cooperativa se tienen alianzas, la cuales también están clasificadas.

10. ¿Cuentan con una base de datos histórica de las ventas efectuadas?

Sí se lleva registro de todas las ventas, desde sus inicios.

11. Con respecto a las operaciones actualmente ¿Puede determinar los períodos de crecimiento, equilibrio o deficiencias en las ventas?

Hacemos nuestros análisis, pero meramente un punto de equilibrio de la cooperativa no se maneja. Se tiene la información real de un año y medio donde se han detallado los gastos de actividades cooperativas y de todos los gastos de cada proyecto; con ese material ya se podría trabajar en el punto de equilibrio. Quitando toda la financiación de proyectos, solo quedando cooperativa ha quedado una utilidad en estos últimos 18 meses de \$2000, lo que mensualmente equivale a \$111.00, para poder pagar personal y sabemos que eso no alcanza, es por ello que se necesita saber cuál es nuestro punto de equilibrio porque no lo manejamos.

12. ¿Adicional a la producción como asociación realizan alguna actividad que determine el crecimiento económico familiar y auto sostenibilidad de las mismas? (indagar)

Se manejan asociados y productores (son los que tienen sus cultivos pero no pertenecen a la asociación). Los asociados cultivan para alimentarse ellos, vender a través de la

cooperativa y tener sus propios ingresos, lo cual les ayuda a la auto sostenibilidad familiar. Económicamente se han hecho evaluaciones de los ingresos que han tenido y comparándolos con los resultados obtenidos cuando solo trabajaban de manera jornalera, hoy se tienen mayores beneficios.

13. ¿Considera que las actividades agropecuarias contribuyen al funcionamiento financiero de la asociación?

Si, ya que prácticamente es la vértebra de todo. Con el cultivo de las hortalizas se debe mantener a flote la cooperativa.

14. ¿Considera que la asociación es auto sostenible?

Por el momento no, ya que todos los proyectos son financiados en base a donaciones. Si no está la financiación de ellos, nosotros prácticamente no existimos. No nos alcanza para poder pagar un mínimo de servicios. No se tiene una visión clara de cuando la asociación podrá ser auto sostenible.

PLAN DE CAPACITACIÓN

15. ¿Disponen como asociación con los recursos financieros para poner en marcha un plan de capacitación administrativa y financiera?

No tiene financiamiento, pero si se puede buscar la forma de obtener capacitaciones con apoyo de ONG. Capacitaciones siempre hay, pero es a través de ONG que nos están apoyando; nosotros solo decimos la temática a tratar y ellos nos las brindan.

16. ¿Tienen espacios físicos disponibles para desarrollar una capacitación?

Prácticamente las capacitaciones se hacen en las comunidades, también se pueden hacer en el local que se tiene. Normalmente se hacen en las comunidades por la cantidad de personas que llegan.

17. ¿Estarían dispuestos a brindar el material didáctico para llevar a cabo un plan de capacitación?

Depende de lo que sea, si se puede brindar papelería para impresiones y proyector. Si se necesitan otras cosas ya se solicitaría donaciones.

18. ¿Poseen equipo audiovisual para uso de la asociación? Si no lo poseen ¿Estarían dispuestos a adquirir equipo audiovisual para las capacitaciones?

Si se posee equipo audiovisual para realizar las capacitaciones. Si se dañan no estamos en las condiciones para comprar uno nuevo, y de igual manera no se considera indispensable para la realización de las mismas.

19. Al poner en marcha un plan de capacitación administrativa y financiera ¿Cuáles son los beneficios que podría obtener la asociación?

Principalmente lo que como asociación se necesita, es que los productores tengan conocimiento y lleven registro de sus ingresos y gastos, ya que eso es lo que les está afectando y no tienen la iniciativa ni el tiempo para plasmar dicha información. Se ha entregado un libro para que ellos lleven su registro, pero a lo sumo una persona lo ha utilizado. Consideramos que el libro debe ser un poco más personalizado para que a ellos se les haga más fácil entenderlo y así vaya creciendo su interés en el tema.

2.9 Entrevista a Jefe de Proyectos El Salvador



GUIA DE ENTREVISTA

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



DIRIGIDO A: Jefe de Proyecto El Salvador y representante Internacional de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.

OBJETIVO: Conocer aspectos generales de la asociación, así como los aquellos más relevantes como financiamiento, surgimiento y continuidad de la misma con el fin de determinar su sostenibilidad económica en el tiempo y su posicionamiento en el mercado.

INDICACIONES: Conteste de acuerdo a su opinión, conocimiento y situación personal de la forma honesta y sincera según sea el caso.

AGRADECIMIENTOS: De la manera más cordial apreciamos su colaboración al otorgar el tiempo necesario para responder la siguiente guía de preguntas, la información que sea brindada servirá para que se realicen sugerencias para su organización y de esta manera obtengan resultados sustanciales que contribuyan a la mejora de la misma.

Nombre: Jean Michael Fouillade

Género: F__ M X Edad: _____

GENERALIDADES

1. ¿Qué es y cómo surge la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

La Cooperativa surge como iniciativa de cooperación entre un grupo de campesinos de Comasagua en alianza con el Socorro Popular Francés, en búsqueda de una figura

donde los campesinos pueden cultivar, asegurar su alimentación y comercializar su producto. Entonces se organizó la producción y la comercialización y se hizo a través de una figura que se llama cooperativa; así nació la idea de la cooperativa, organizar a los campesinos para producir y comercializar”.

2. ¿Qué actividades realiza Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.?

La actividad principal, es desarrollar una agricultura orgánica para comercializar a través de canastos su verdura, su fruta y huevos, eso lo hace de una forma original En este sentido se aplica un circuito corto, es decir, que el productor se pone de acuerdo con el consumidor, este acuerdo entre los dos partes consiste en suplir las necesidades de cada uno, una que es vender y la otra que es comprar entonces es una sociedad de manera funcional.

3. ¿Qué distingue a Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L de otras asociaciones?

Una de las características principales es que la cooperativa está conformada por mujeres jóvenes de Comasagua para comercializar de una forma justa y solidaria su producto en acuerdo con la necesidad de los consumidores, es decir, en la cooperativa su originalidad es que no hay intermediarios entre el consumidor y el productor, la cooperativa es una herramienta para comercializar entre el que está vendiendo (que es el campesino a través de la cooperativa) que le permite la comercialización más que todo con los canastos campesinos, la canasta que va directamente al lugar donde está el consumidor (que es la familia consumidora) eso lo va a diferenciar, además de que la producción es 100% orgánica lo que fomenta la buena salud y el consumo de productos no nocivos.

4. ¿Cuáles son los fines o propósitos que pretende alcanzar la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.?

Desarrollar la autosuficiencia alimentaria de las familias campesinas, así ellos pueden:

1. Contar con seguridad alimentaria.
2. Mejorar su condición de vida a través de la comercialización y venta de su producto.
3. Es un medio también para promover la agricultura ecológica a través de un comercio justo y solidario.”

5. ¿Cómo se proyecta la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.?

“En el futuro de tener una capacidad de autosuficiencia financiera, técnica, administrativa, es decir, por el momento la cooperativa recibe apoyo externo del Socorro Popular Francés (entre otros no solamente ese), pero la idea que en un futuro se convierta en una cooperativa totalmente autónoma de forma financiera.”

6. ¿Cuál es la cantidad actual de los miembros que conforman la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.?

La cooperativa cuenta con 49 productores asociados debidamente inscritos hasta la fecha.

7. ¿Existe jerarquía dentro de los miembros de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.?

Como en toda organización existen puestos de mandos altos medios y bajos, la cooperativa cuenta con un consejo de administración, pero la autoridad máxima de la

cooperativa es la asamblea general de socios, existe un organigrama en donde la Asamblea General es el puesto más alto se señalan los demás puestos de mando medios y comités encargados de las distintas actividades, dentro de la comunidades se cuenta con líderes que se encargan de la parte organizacional de las mismas y son ellos quienes ejercen dicha función en pro del funcionamiento de asociación

ÁREA FINANCIERA

8. ¿Cuál es el origen financiero de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

1. Obtención de fondos a través de la venta de los productos
2. Fondos que está captando la cooperativa a través del desarrollo de proyectos a nivel nacional con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (del ministerio de agricultura con diferentes programas que pueden tener ellos desarrollo rural así se llama) y el proyecto más importante con apoyo internacional de Socorro Popular Francés, pero también con Agencias de Cooperación, Agencia Francesa del Desarrollo (AFD), también Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Asociación Catalana para la Paz (ACP) quienes constantemente brinda recursos económicos a la cooperativa.

9. ¿Qué instituciones nacionales e internacionales apoyan financieramente a la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

Ministerio de Agricultura Y Ganadería (MAG), Socorro Popular Francés (SPF), Agencia Francesa del Desarrollo (AFD), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Asociación Catalana para la Paz (ACP).

10. ¿El apoyo financiero es de manera permanente?

Existen convenios, conformados por proyectos cuentan con un inicio y un final me esto significa que al finalizar cada proyecto se debe justificar con resultados para obtener más ayuda sobre todo extranjera, estos proyectos cuentan con una duración variable pueden necesitar tres meses o hasta tres años depende del tipo de convenio y el tipo de proyecto presentado a la cooperativa y el desarrollo del mismo también dependerá del convenio entre la cooperativa y la organización que lo está apoyando independientemente de que esta última sea ONG institución estatal o una organización Internacional.

¿Podría mencionar alguno en particular? Bueno citando un ejemplo existe en la actualidad un proyecto apoyado por Socorro Popular Francés en la alianza con la Agencia de Cooperación Francesa consta con un tiempo de tres años y en estos momentos se encuentra a la mitad cuenta además con un presupuesto global de un poco más de 400,000 Euros dirigidos exclusivamente hacia la cooperativa.

11. ¿Cuáles son los requisitos para seguir recibiendo apoyo financiero?

- 1- La seriedad radica en que cooperativa en gestión sea capaz del punto de vista, administrativo, técnico y financiero para ejecutar los proyectos.
- 2- Que estos proyectos tengan el impacto para el cual se crean y se obtengan los resultados esperados.
- 3- Que estos proyectos posean una coherencia y después que la cooperativa a través de este proyecto pueda ser auto sostenible, son criterios exigidos por las organizaciones que brindan el apoyo económico.

Los rendimientos de informes sustentan estas ayudas ya que al contar con resultados positivos se sigue y se podrá seguir recibiendo el apoyo financiero. En este sentido se

generan los convenios que se firman entre la cooperativa canasta campesina y los donantes involucrados ya dentro de ese convenio se plasman muchos acuerdos, que hay uno de ellos consta del envío de informes conformados por dos tipos

- a) Informes técnicos.
- b) Informes financieros.

Para los informes financieros se hacen una nota cada mes a los donantes para comunicar de manera electrónica el nivel de la ejecución del presupuesto y cada tres meses se manda un informe en físico con fotocopias del voucher, de las facturas, de las notas de entregas, todo eso y a mitad del proyecto y al finalizarlo se cuenta con una auditoría externa llevada a cabo por una empresa contratada por los donantes para realizar un monitoreo y control financiero de la cooperativa y verificar el buen uso de los fondos.

¿Y con respecto a los productores cuáles serían los requisitos para seguir recibiendo el apoyo financiero?

Primeramente hacer notar que los productores no reciben directamente un apoyo financiero, lo reciben a través de la cooperativa, para ser muy claro todo el material de inversión para producir no es una donación al productor sino una donación a la cooperativa, y la cooperativa proporciona el material en concepto de préstamo (material no financiero) para el productor asociado que quiere producir o aumentar su producción, es decir, si quiere una casa maya para producir, la cooperativa bajo un convenio le proporciona este material y el día que ya no continúan y no quieren seguir produciendo se retira el material que se ha prestado y se le entrega a quien si lo utilizara.

¿Tienen un período para determinar si está produciendo o no, o seguimiento de la producción?

Hay un plan de producción que se hace cada mes con los productores ellos se comprometen a producir hortalizas y frutas en función de la demanda como ya lo expliqué al inicio, entonces los productores que tienen materiales y no quieren producir es donde se le retiran y la otra es la asistencia técnica que se hace, el técnico va al campo

y si se ve que no usa o usa mal el material se hace un informe a la cooperativa, y la cooperativa con el comité; tienen un comité que se llama CUMA (Comité de utilización de material agroecológico) ellos dan a constar que no está ocupando el material por ser miembros de la cooperativa, ellos tienen todo el derecho de sacar el material.

12. ¿Cómo evalúa la gestión del personal administrativo de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L?

El personal cuenta con mucho profesionalismo, principalmente se cuenta con personal de la localidad de Comasagua, esto facilita el trabajo y la coordinación ya que conocen a su gente y la realidad de las comunidades, esto se convierte en un punto a favor, otro aspecto a resaltar es la responsabilidad con la que cuentan y desarrollan sus actividades diarias, existe un excelente trabajo en equipo y ambiente laboral. Se trabaja en pro de las comunidades, los productores y en consecución de la misión, visión y objetivos institucionales.

13. ¿Considera que la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L es auto sostenible?

No, hasta la fecha no se ha alcanzado ese estatus o categoría, por los números que económicos propios que se manejan; pero es normal porque la inversión fuerte que se hizo al inicio fue a nivel del campo y la cooperativa es una herramienta de los productores asociados, en ese sentido los proyectos que está manejando la cooperativa no logran desarrollarla en su totalidad y todos los ingresos se toman para gastos de personal y operativos, debido a eso se toma a bien seguir apoyando hasta que logre el nivel de auto sostenibilidad.

14. La Asociación vista como un proyecto ¿Tiene periodo de finalización?

No, la cooperativa consta de una inscripción como tal ya perenne ya está constituida, y declarada a nivel del Ministerio de Agricultura y Ganadería lo que permite tener una vida indefinida hasta que se declare su quiebra y pueda desaparecer pero no cuenta fecha prevista para esto ya que la apuesta es que siga adelante.

Pero desde el otro punto de vista del apoyo financiero tendría una finalización que depende de los resultados positivos o negativo.

Se sabe que todas las empresas y organizaciones al momento de invertir se están usando fondos que se pretenden recuperar y posteriormente obtener beneficios o rentabilidad se puede entender como perdida entre comillas durante un cierto tiempo, hay mediciones y se sabe faltan años para recuperar los invertido y llegar al punto de ser auto sostenible, la idea inicial es que después ya no se va a necesitar tanto personal, administrativo, técnico, no va a necesitar tanta inversión en campo porque materiales ya están puestos. Entonces de un presupuesto más o menos de dieciocho mil dólares mensual que está gastando actualmente con ayuda externa porque la comercialización cubre eso actualmente, se espera que al llegar al punto de auto sostenibilidad estos presupuestos de gasto administrativo se reduzca hasta seis veces de lo actual y los gastos fijos.

La adquisición de edificios construidos permitirá reducir el gasto en alquiler, ahorita son ocho personas de apoyo administrativo y financiero, al final pueden quedar uno y dos. La idea es seguir desarrollando la actividad económica de la cooperativa con normalidad realizadas por los productores así mismo la comercialización de los excedentes de producción, la idea es tener más productores, más área de cultivo y más volumen de ventas, también desarrollar servicio con el que se cuenta actualmente como cooperativa ahorita existe la capacidad para asesorar y brindar asistencia técnica a campesinos de otra zona, ese es un servicio que se puede vender.

Otra cosa que se puede hacer mucho más, es alquilar la plata, es decir, sembrar y alquilar la planta un mes, otra fuente que se puede desarrollar y después diversificar, también

estamos trabajando en el turismo social y solidario, la otra cosa que queremos entrar es la transformación de un producto, tal vez si no se puede vender el tomate (la hortaliza), pero si la salsa, hacer mermeladas de frutas, hay bastantes cosas que la cooperativa puede desarrollar poco a poco que va a permitir tener más ingresos y menos gastos.

Considerando la alternativa de alquilar la planta y diversificar los productos, han pensado a corto plazo en adquirir más terrenos u otro local para la transformación de los productos y cultivo...

Poco a poco, para empezar ya se logró comprar el terreno a la par donde se puede hacer toda la preparación en la parte de abajo porque es de dos niveles, va a tener una planta más, el diseño que tenemos es de poner todo esto, preparación, la transformación, áreas administrativas financiera, técnica, sala para hacer capacitaciones y todo esto se está planteando pero hay que invertir. Bueno ya se invirtió para la compra del terreno, ya es un hecho, ahora resta a través de la cooperativa encontrar apoyo financiero para hacer esta construcción.

15. ¿Desea agregar algo más?

“La idea de la cooperativa es ampliar el concepto que están desarrollando ellos que es único a nivel de El Salvador ampliar es decir, crear condiciones que la fruta y más que todo la hortaliza que está comprada fuera de El Salvador se pueda comprar acá en el país, la idea que estamos trabajando es de tener una organización campesina a nivel nacional que se llama PECOES ya fue legalizada el mes pasado (Asociación Nacional de Productores Ecológica de El Salvador) es desarrollar una marca nacional colectiva que se llama ECORAÍZ, donde los consumidores puedan comprar estos productos, que son productos locales y orgánicas, de crear una mecánica a nivel nacional va a permitir a la canasta campesina tener más fuerza con la idea de crear alianzas y poder desarrollar nichos de mercado que ahorita no están ocupados o mal ocupados.”

3.1. Análisis de Auditoría Interna

Análisis de auditoría interna (Fortalezas)

I	CAPACIDAD GERENCIAL	SI			IMPACTO		
		FORTALEZA			A	M	B
1	Planificación	A	M	B	A	M	B
1.1	¿Existe planificación?	x			x		
1.2	¿Los planes están por escrito?		x			x	
1.3	¿Los planes son factibles?	x			x		
1.4	¿Los planes son pertinentes?	x			x		
1.5	¿Los planes son una guía para las operaciones en la organización?		x		x		
1.7	¿Los planes han sido comunicados al personal?		x		x		
1.8	¿Los planes posibilitan el logro de los objetivos?	x			x		
2	Organización	A	M	B	A	M	B
2.1	¿Existe organigrama?			x			x
2.2	¿Cada empleado conoce sus asignaciones?			x			x
2.5	¿Existen grupos informales de poder?	x			x		
2.8	¿Existe un buen ambiente laboral?		x			x	
2.9	¿Hay estabilidad laboral?	x			x		
3	Dirección y liderazgo	A	M	B	A	M	B
3.1	¿Existe trabajo en equipo?			x			x
3.2	¿El personal respeta los canales de autoridad?	x			x		
3.5	¿La gerencia demuestra habilidad para la orientación empresarial?	x			x		
3.8	¿La gerencia demuestra habilidad para responder a los cambios del entorno?			x			x
3.9	¿La gerencia demuestra habilidad para enfrentar la competencia?		x			x	
4	Control	A	M	B	A	M	B
4.1	¿Existe control interno?			x			x
4.4	¿Existen sistemas para el control del personal?		x			x	
4.5	¿Hay evaluación de resultados?	x			x		
4.6	¿Se hacen evaluaciones a la gestión gerencial y la operativa?	x			x		
4.7	¿Existe un plan de supervisión y control?	x			x		
5	Responsabilidad Social	A	M	B	A	M	B
5.1	¿La entidad es responsable con sus empleados?		x			x	
5.2	¿La entidad es responsable con sus propietarios?	x			x		
5.3	¿La entidad es responsable con el estado?	x			x		
5.4	¿La entidad es responsable con la comunidad?	x			x		
5.5	¿La entidad es responsable con la sociedad en general?	x			x		

II	CAPACIDAD COMPETITIVA	SI			IMPACTO		
		FORTALEZA			A	M	B
		A	M	B	A	M	B
1	Producto						
1.1	¿Los bienes/servicios ofrecidos son de calidad?	x			x		
1.2	¿Existe amplitud de bienes y servicios ofrecidos?		x			x	
1.3	¿Existe un buen servicio post venta?		x			x	
2	Precio	A	M	B	A	M	B
2.1	¿El precio es accesible ?	x			x		
3	Plaza	A	M	B	A	M	B
3.1	¿Existe una buena logística en la distribución de los B&S ofrecidos?		x			x	
3.3	¿Existe lealtad y satisfacción del cliente?	x			x		
4	Promoción	A	M	B	A	M	B
III	CAPACIDAD DEL PERSONAL	SI			IMPACTO		
		FORTALEZA			A	M	B
		A	M	B	A	M	B
1	¿El nivel académico del personal es alto?	x			x		
2	¿La experiencia técnica del personal es alta?		x			x	
3	¿Hay estabilidad laboral?	x			x		
4	¿La rotación del Personal es baja?	x			x		
5	¿El ausentismo es bajo?	x			x		
6	¿El personal se identifica con la entidad?	x			x		
7	¿El personal tiene alta motivación?		x		x		
9	¿La tasa de accidentalidad es baja?		x			x	
11	Indices de desempeño	x			x		
IV	CAPACIDAD FINANCIERA	SI			IMPACTO		
		FORTALEZA			A	M	B
		A	M	B	A	M	B
7	¿La entidad es eficiente al comercializar?		x			x	
8	¿La entidad es eficiente al vender?	x			x		
9	¿La entidad es eficiente al cobrar?			x			x
10	¿La entidad es eficiente al pagar?	x			x		

V	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	SI			IMPACTO		
		FORTALEZA			A	M	B
		A	M	B	A	M	B
2	¿Los procesos productivos están tecnificados?	x			x		
3	¿Existe coordinación e integración de los sistemas de información?			x			x
4	¿Hay talento y capacidad de innovación?	x			x		
5	¿Existe auditoría de los sistemas informáticos?	x			x		

Abreviaturas:

Entiéndase que:

A: Alto

M: Medio

B: Bajo

3.2 Perfiles de puestos de trabajo propuestos ACPACAC de R.L.

Elaborado por: Equipo de Investigador

Área Operativa

I. Presidencia.

Identificación del puesto:

Nombre del puesto: Presidencia

Dependencia jerárquica lineal: Asamblea General de Asociados

Dependencia jerárquica funcional

Puestos que supervisa: Departamento administrativo, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Departamento de Comercialización y mercadeo, Departamento de producción y Departamento de Soporte Técnico.
--

Misión del puesto:

Encargado de asegurar que se cumpla con los objetivos de la cooperativa, es decir, actuar garantizando el bienestar y crecimiento económico de los que la integran
--

Funciones del puesto:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Convocar y presidir las sesiones en junta directiva, exponiendo los cambios, progresos y dificultades que rodean el entorno de la cooperativa2. Representar nacional e internacionalmente a la cooperativa en todos los asuntos que favorezcan el futuro de las actividades relacionado a las operaciones agropecuarias3. Organizar, asistir y coordinar las actividades administrativas4. Asegurar la administración eficiente de todos los recursos, estableciendo un canal de comunicación que garantice el funcionamiento de todos los integrantes dentro de la organización, realizando inspecciones o visitas de campo periódicamente dentro de los cargos que integran la cooperativa.5. Evaluar los resultados de encargados en cada área de la cooperativa. |
|---|

Coordinaciones principales

Coordinaciones internas: Con personal administrativo, técnico y operativo
--

Coordinaciones externas: Con otros profesionales o cargos similares en otras cooperativas del sector agropecuario.

Formación académica: Universitario
Grado académico y estudios requeridos para el puesto
Universitario graduado, Título profesional en Ingeniería Industrial, Licenciatura en Administración de Empresas o afines.
Conocimientos: Conocimientos en la especialidad del puesto.
Experiencias: Experiencia requerida de 2 años como mínimo en el puesto.

Habilidades o competencias:
Proactivo Buena capacidad de comunicación y excelentes relaciones sociales Persistencia y constancia para obtener los resultados deseados Facilidad para trabajar en equipo

II. Asistencia externa e interna

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Recepción (Asistente de operaciones externas e internas) Dependencia jerárquica lineal: Departamento administrativo, presidencia Dependencia jerárquica funcional: Puestos que supervisa:

Misión del puesto:
Brindar apoyo a todo el departamento administrativo e integrantes de la asociación

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargada de agenda de reuniones para junta o presidencia 2. Preparación de informes según lo dispuesto por presidencia 3. Recepción de llamadas y mensajería 4. Soporte para el área administrativa e intermediaria con productores asociados

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con personal administrativo
Coordinaciones externas: con personal administrativo de otras cooperativas

Formación académica: Bachiller, estudiante universitario o egresado
Grado académico y estudios requeridos para el puesto: Estudiante mínimo 3er año en administración de empresas o afines
Conocimientos: Atención al cliente y conocimientos básicos contables
Experiencias: Deseable un año en asistencia administrativa o recepción

Habilidades o competencias:
Proactiva Buenas relaciones interpersonales Facilidad de redacción Excelente gramática y ortografía Trato amable al personal

III. Compras locales e internacionales

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Encargado de compras locales e internacionales Dependencia jerárquica lineal: Departamento Administrativo, Presidencia Dependencia jerárquica funcional: Puestos que supervisa: Administrador de cartera de proveedores e inventarios

Misión del puesto:
Gestionar la relación con proveedores de productos o servicios de los que depende la cooperativa con el principal objetivo de alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de cotizar con proveedores locales y extranjeros 2. Determinar cantidades a comprar mediante los planes de producción 3. Elaborar orden de compra por insumos, suministros o equipos adquiridos 4. Coordinar la recepción de artículos comprados

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con personal administrativo, técnico y producción
Coordinaciones externas: con encargados de venta proveedores locales o internacionales

Formación académica: Universitario
Grado académico y estudios requeridos para el puesto: Licenciatura en Contaduría Pública o afines
Conocimientos: registro y distribución física de los insumos
Experiencias: 2 años como encargado de compras o supervisor de logística

Habilidades o competencias:
Proactivo Conocimiento de estrategias Negociación Buenas relaciones sociales

IV. Administrador de cartera de proveedores

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Administrador de cartera de proveedores Dependencia jerárquica lineal: Compras locales, Departamento Administrativo y Presidencia Dependencia jerárquica funcional: Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Gestionar los pagos a proveedores de forma oportuna estableciendo relaciones comerciales que permitan la oportunidad de crédito con los mismos

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la relación con los proveedores, entregas a tiempo y calidad en suministros 2. Rendimiento de proveedores 3. Mantener una política de proveedores y una base de datos de proveedores y pedidos 4. Gestionar línea de crédito con proveedores 5. Calendarizar las fechas de pago a proveedores

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con el departamento administrativo y personal de producción
Coordinaciones externas: con ejecutivos de cartera de proveedores locales e internacionales

Formación académica: Universitario
Grado académico y estudios requeridos para el puesto: Licenciatura en Administración de empresas o afines
Conocimientos: Contabilidad básica y dominio de paquete office
Experiencias: 1 año como encargado de cartera de clientes o proveedores

Habilidades o competencias:
Organizado Capacidad de análisis Responsable Capaz de planificar estrategias respecto al mantenimiento de cartera de proveedores sean estos con pago de contado o crédito

V. Inventarios

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Encargado de inventarios y bodega
Dependencia jerárquica lineal: Compras locales e internacionales, Departamento Administrativo, Presidencia
Dependencia jerárquica funcional
Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Elaborar informes diarios, semanales y mensuales con respecto a los niveles de disponibilidad de insumos, materiales, herramientas y productos para la venta

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informes finales de inventarios realizados 2. Mantener informado al encargado de compras sobre los insumos, materiales y herramientas existentes 3. Mantener el orden en su sitio de trabajo y reportar cualquier anomalía 4. Controlar ingresos y salidas de inventario

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con el personal administrativo y producción
Coordinaciones externas:

Formación académica: Bachiller, estudiante universitario o egresado
Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Bachiller, estudiante universitario o egresado de Contaduría Pública o afines
Conocimientos: Contabilidad básica
Experiencias: Experiencia requerida en el área de control de inventarios y relación con área administrativa

Habilidades o competencias:
Proactivo
Honesto
Responsable
Conocimientos computacionales y contabilidad básica
Técnicas de inventario
Planificar actividades de unidad de inventarios

VI. Proyección social

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Encargado de proyección Social
Dependencia jerárquica lineal: Departamento Administrativo, Presidencia
Dependencia jerárquica funcional
Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Encargado de orientar, programar y coordinar estrategias que contribuyan a la solución de problemas sociales, interacción con la comunidad para desarrollar los proyectos agroecológicos.

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas educativos, culturales y sociales del sector agropecuario que resuelvan necesidades específicas en un entorno social 2. Asesorar y dar seguimiento a la elaboración de planes, programas y proyectos del sector agropecuario a partir de la política de proyección social 3. Orientar y capacitar a todo el personal en la forma de participar en los proyectos y programas de proyección social 4.

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con el personal administrativo y presidencia
Coordinaciones externas: con encargados de proyección social de cooperativas del sector

Formación académica: Universitario
Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Licenciatura en Proyección Social, Comunicación Social o afines
Conocimientos: Amplio conocimiento de proyectos sociales
Experiencias: 3 años de experiencia en el sector

Habilidades o competencias:
Excelentes relaciones sociales Facilidad de expresión oral y escrita Aplicar la formación profesional para la incorporación de las personas en actividades agrícolas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país

Departamento de contabilidad y finanzas

I. Gestor financiero

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Gestor Financiero
Dependencia jerárquica lineal: Departamento de contabilidad y finanzas, presidencia
Dependencia jerárquica funcional
Puestos que supervisa: Encargado de créditos y cobros

Misión del puesto:
Encargado de brindar soluciones financieras, identificando las necesidades económicas presentes y futuras, buscando oportunidades que satisfagan los intereses financieros de la cooperativa.

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizados los libros contables 2. Elaborar y presentar Estados Financieros con sus respectivas notas y con la periodicidad requerida por junta o presidencia 3. Preparación de declaraciones tributarias 4. Entregar documentación, soportes contables y libros de contabilidad para auditorías 5. Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la cooperativa

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: Con Asamblea General de Asociados, Junta de Vigilancia, Consejo Administrativo, Comité de Educación, Auditorías y presidencia
Coordinaciones externas: Con auditoría externa y cooperantes nacionales e internacionales

Formación académica: Universitario
Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Licenciado en Contaduría Pública o egresado.
Conocimientos: Contabilidad Financiera para el sector agropecuario y relación con entidades afines a las asociaciones cooperativas
Experiencias: Mínimo 3 años de experiencia como auxiliar contable, o 2 años encargado de contabilidad y finanzas

Habilidades o competencias:
Disciplinado Cumplir con entregas de informes en tiempo Presentación y preparación de informes financieros bajo normativas vigentes Capacidad de análisis Habilidad numérica Relaciones Públicas Trabajo en equipo

II. Créditos y cobros

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Encargado de créditos y cobros
Dependencia jerárquica lineal: Gestor Financiero, Presidencia
Dependencia jerárquica funcional
Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Coordinar los ciclos crediticios para pago a proveedores, así como la cobranza a clientes, haciendo uso de las políticas de pago

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de documentos contables con relación a pago de proveedores 2. Emisión de Quedan 3. Informes a presidencia sobre récord de pagos o límites de crédito con proveedores 4. Aplicación de política de crédito de la cooperativa 5. Conservar la información actualizada acerca de pagos pendientes y cuentas por cobrar

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con gestor financiero
Coordinaciones externas: con gestores de cartera y crédito de proveedores, encargados de pago clientes

Formación académica: Bachiller, Universitario
Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Bachiller Comercial, estudiante universitario o egresado de la carrera Licenciatura en Contaduría Pública o afines
Conocimientos: Contabilidad básica
Experiencias: 1 año mínima de experiencia como auxiliar contable o encargado de cartera de clientes o proveedores

Habilidades o competencias:
Proactivo
Ordenado
Orientado a cumplimiento de metas
Responsable

Departamento de comercialización y mercadeo

I. Encargado de publicidad y mercadeo

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Encargado de Publicidad y mercadeo
Dependencia jerárquica lineal: Departamento de comercialización y mercadeo, presidencia
Dependencia jerárquica funcional
Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Dirigir, coordinar y planificar actividades de publicidad u organizar estrategias que permitan dar a conocer la información de la cooperativa al público en general

Funciones del puesto:
1. Diseñar planes de campaña que permitan dar a conocer los productos de ACPACAC de R.L
2. Gestionar programas de información destinados a medios de comunicación y público en general
3. Responsable de control de mercadeo

Coordinaciones principales

Coordinaciones internas: con el personal administrativo, producción, presidencia y asamblea general de asociados, consejo administrativo y comité de educación.

Coordinaciones externas: con diversas entidades de publicidad

Formación académica: Universitario

Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Licenciado en Mercadeo, Relaciones Públicas o afines

Conocimientos: habilidad de redactar, conocimientos avanzados de aplicaciones web, medios digitales y escritos

Experiencias: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares

Habilidades o competencias:

Creatividad e imaginación

Capacidad de observación

Memoria visual

Buenas relaciones interpersonales

Iniciativa

II. Administrador de cartera de clientes**Identificación del puesto:**

Nombre del puesto: Administrador de cartera de clientes

Dependencia jerárquica lineal: Departamento de comercialización y mercadeo, presidencia

Dependencia jerárquica funcional

Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:

Manejar de forma eficiente el portafolio de clientes, creando un plan de fidelización con los clientes vigentes y planificación de recuperación

Funciones del puesto:

1. Diseñar una base de datos de clientes actuales que permita conocer el consumo de productos ofertados por la cooperativa
2. Elaborar reportes periódicamente de consumo de productos según clasificación de clientes
3. Establecer una buena comunicación con los clientes existentes
4. Diseñar un plan de fidelización con el fin de mantener uniforme el consumo de los clientes actuales

Coordinaciones principales

Coordinaciones internas: con el encargado de publicidad y mercadeo, presidencia y asamblea general de asociados, consejo administrativo y comité de educación.

Coordinaciones externas: buena relación con los clientes como tal

Formación académica: Universitario, bachiller o egresado

Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Bachiller, estudiante o egresado en Licenciatura Mercadeo o afines

Conocimientos: capacidad de análisis y resolución de problemas

Experiencias: Experiencia mínima de 6 meses en atención al cliente

Habilidades o competencias:

Responsabilidad

Buena redacción y ortografía

Proactivo

Facilidad de expresión

Departamento de producción**I. Encargado de control de calidad****Identificación del puesto:**

Nombre del puesto: Encargado de control de calidad

Dependencia jerárquica lineal: Departamento de producción, Presidencia

Dependencia jerárquica funcional

Puestos que supervisa: Inspector de calidad

Misión del puesto:

Cumplir con los estándares de calidad en los procesos; observar, planificar y dirigir las actividades relacionadas a la producción de productos agropecuarios

Funciones del puesto:

1. Revisar que los productos recibidos por parte de productores asociados sean de calidad
2. Establecer programa de capacitación al personal y productores sobre la importancia de aplicar la calidad en la producción
3. Evaluar auditorías de control de calidad realizadas por inspector
4. Elaborar políticas de calidad

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con el personal administrativo, inspector de calidad y presidencia
Coordinaciones externas: con demás jefes o encargados de calidad y productores asociados

Formación académica: Bachiller, estudiante universitario o egresado
Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Bachiller, estudiante o egresado en Ingeniería Agrónoma
Conocimientos: Producción de hortalizas y frutas
Experiencias: Mínima experiencia de 2 años en la producción o selección de productos agrícolas y pecuarios

Habilidades o competencias:
Compromiso Responsabilidad Proactivo Amplio conocimiento de ciclos de producción

II. Inspector de calidad

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Inspector de calidad Dependencia jerárquica lineal: Encargado de control de calidad Dependencia jerárquica funcional Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Supervisar que los procedimientos para la producción se estén efectuando de forma correcta, conservar los estándares de calidad planteados con respecto a la recepción de productos

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar visitas de campo para constatar que se esté haciendo uso correcto de suministros 2. Completar formatos de calidad por producto 3. Realizar inspecciones de productos recibidos antes del empaque y comercialización 4. Establecer criterios de control de calidad y elaborar informes

Coordinaciones principales:

Coordinaciones internas: Encargado de control de calidad, comité de producción y Departamento de producción.

Coordinaciones externas: Inspector de calidad y comité de producción de otras asociaciones cooperativas.

Formación académica: Estudiante

Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Bachiller

Conocimientos: Amplio conocimiento de tiempos de producción, Habilidad de identificar productos que cumplan estándares

Experiencias: Se requiere experiencia en campo, como mínimo 2 años en el sector agrícola procurando identificar la calidad de los productos

Habilidades o competencias:

Proactivo

Habilidad de redacción

Buenas relaciones sociales

III. Comité de producción

Identificación del puesto:

Nombre del puesto: Encargado de comité de producción

Dependencia jerárquica lineal: Departamento de producción, presidencia

Dependencia jerárquica funcional

Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:

Ejecutar plan de producción según estacionalidad de hortalizas y frutas, generar conciencia en productores asociados sobre la importancia de su participación en los planes de producción

Funciones del puesto:

1. Coordinar visitas en diferentes lugares de producción con el fin de conocer las necesidades de productores asociados
2. Establecer un plan de producción para completar los productos incluidos en canastas
3. Generar conciencia en productores asociados sobre su importancia y participación en los diferentes planes de producción
4. Coordinar con el área de inventarios la disponibilidad de insumos o concretar necesidades de suministros e insumos con el departamento de compras para adquirirlos

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con el departamento de compras e inventarios
Coordinaciones externas: con otros encargados de producción

Formación académica: Bachiller, estudiante o egresado
Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Bachiller comercial, estudiante técnico o egresado en Técnico en Administración de empresas o afines
Conocimientos: sector agrícola
Experiencias: 3 años de experiencia en producción de hortalizas o frutas

Habilidades o competencias:
Habilidad numérica
Facilidad de expresión
Buenas relaciones interpersonales

IV. Comité de semilla criolla

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Encargado de comité de semilla criolla
Dependencia jerárquica lineal: Departamento de producción
Dependencia jerárquica funcional
Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Preservar los recursos naturales, haciendo uso eficiente de insumos.
Procurar la conservación de la semilla criolla y producción según estándares planteados

Funciones del puesto:
1. Transmitir a productores asociados la importancia de conservar la semilla criolla
2. Diseñar un plan de capacitación sobre la selección de semilla criolla o natural resaltando los beneficios con respecto al consumo y entorno ambiental
3.

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: con el departamento de producción
Coordinaciones externas: con encargados de semilla criolla a nivel nacional

Formación académica: Bachiller, estudiante universitario o egresado
Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Bachiller, estudiante o egresado de ingeniería agrónoma
Conocimientos: Amplio conocimiento de recursos naturales específicamente de semilla criolla o natural
Experiencias: Mínimo 6 meses en producción a partir de semilla criolla

Habilidades o competencias:
Responsabilidad
Compromiso
Facilidad de expresión

Departamento de Soporte Técnico

I. CUMA

Identificación del puesto:
Nombre del puesto: Encargado de Soporte Técnico y CUMA
Dependencia jerárquica lineal: Presidencia
Dependencia jerárquica funcional
Puestos que supervisa: Ninguno

Misión del puesto:
Coordinar la producción, con respecto a utilización de materiales agroecológicos y procesos, gestionar y garantizar las operaciones tomando las medidas necesarias para asegurar la solución de incidentes y soporte a productores asociados.

Funciones del puesto:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso racional de los recursos 2. Contribuir al desarrollo de una conciencia agrícola libre de pesticidas 3. Proponer soluciones a problemas técnicos, económicos y administrativos relacionados con la agronomía 4. Generar y transferir políticas que optimicen la productividad para promover un cambio de actitud en los productores asociados 5. Programar charlas relacionadas al área agropecuaria

Coordinaciones principales
Coordinaciones internas: Con el personal administrativo y productores asociados
Coordinaciones externas: Con personal técnico de otras cooperativas

Formación académica: Universitario

Grado académico o estudios requeridos para el puesto: Ingeniero Agrónomo

Conocimientos: Dirección de proyectos

Experiencias: 3 años requeridos en el sector, implementación de programas para la conservación y recuperación de recursos naturales en la producción agrícola

Habilidades o competencias:

Técnicas y principios de ingeniería agronómica

Amplio conocimiento de leyes y reglamentos que rigen el ámbito agropecuario

Supervisar personal

Elaborar informes

Iniciativa

Asamblea General de Asociados

La asamblea general de asociados representados como la máxima autoridad dentro de la cooperativa, se celebra sesiones ordinarias y extraordinarias de acuerdo a la agenda correspondiente a tratar temas de importancia alta.

Consejo Administrativo

El Consejo de Administración es el responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa, integrado por 5 miembros electos por la Asamblea General de Asociados, estará compuesta por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un vocal.

Por su naturaleza el Consejo de Administración tiene facultad de dirección y administración plena en asuntos de ACPACAC de R. L

Junta de vigilancia

La Junta de vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de ACPACAC de R.L, compuesta por un número impar de miembros no mayores de cinco ni menor de tres electos por la Asamblea General de Asociados para un período no mayor de tres ni menor de uno.

Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando a los propietarios en cuyo tendrán también voto.

Comité de educación

Responsable de la educación de los asociados y usuarios en general, de acuerdo con los planes y presupuestos que apruebe el Consejo de Administración, compuesto por presidente, secretario y vocal.

3.3.Cotización facilitador externo

Propuesta de servicios para facilitar un seminario taller sobre
Gestión operacional y financiera

Para
Asociación Cooperativa ACPACAC de R.L.

Presentada por:
HERBERT RICO JEREZ



San Salvador, 14 de febrero de 2020.

CONFIDENCIAL – para uso exclusivo de ACPACAC de R.L.

San Salvador, 14 de febrero de 2020.

Lic. Luis Balmore Rodríguez Hernández
Pasante del Área Administrativa
Asociación Cooperativa ACPACAC de R.L.
Presente.

Estimado licenciado Rodríguez:

Conforme a su requerimiento de servicios profesionales para impartir un seminario taller sobre aspectos de gestión operacional y de carácter financiero al personal técnico y administrativo de la Cooperativa, así como a sus asociados, adjunto mi propuesta técnica y económica, esperando sea de su plena satisfacción y para beneficio de los objetivos de todas las partes interesadas.

1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las capacidades del personal técnico, administrativo y socios de la Cooperativa para fortalecer su capacidad de gestión estratégica, operacional y financiera, a fin de cimentar las bases para el crecimiento efectivo y sostenido de la organización, en beneficio de todas las partes interesadas.

Objetivos Específicos

Entre los objetivos específicos que se esperan lograr con este seminario taller se encuentran los siguientes:

- Fortalecer sus conocimientos técnicos en las diversas áreas de gestión operacional;
- Comprender los aspectos clave a considerar para una buena gestión de los activos, pasivos y el patrimonio de la cooperativa, tanto operacionales como financieros;
- Mejorar la toma de decisiones estratégicas y tácticas de la Asociación;
- Favorecer el crecimiento ordenado de la cooperativa con una participación más profesional de parte de los asociados.

2. CONTENIDO DEL SEMINARIO

Con base en los contenidos requeridos y los objetivos planteados, los contenidos propuestos para los seminarios al personal administrativo y técnico y para los asociados serían los siguientes:

Seminario taller: **GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA**

Dirigido a: Personal administrativo y técnico.

Duración: 3 sesiones sabatinas de 8 am a 12 m. cada una.

CONTENIDO GENERAL

1. Gestión Administrativa

- a) El proceso administrativo
Planeación, organización, Dirección y Control
- b) La gestión estratégica y operacional
- c) La gestión financiera
Decisiones de inversión y financiamiento (gestión del efectivo)

2. Gestión del capital de trabajo (activos y pasivos circulantes)

- a) Gestión de efectivo y bancos
- b) Gestión de mercancías
- c) Gestión de cuantas por cobrar (clientes)
- d) Gestión de proveedores y otros acreedores
- e) Gestión de cuentas por pagar
- f) Gestión de documentos por pagar
- g) Gestión de anticipos de clientes
- h) Gestión de gastos pendientes de pago, gastos por pagar o acumulados
- i) Gestión de impuestos pendientes de pago

3. Gestión de largo plazo y otros activos y pasivos

- a) Gestión de los activos fijos
Mobiliario y equipo, instalaciones, equipo de reparto y otros
- b) Gestión de ingresos y gastos ordinarios y extraordinarios

4. Gestión de costos y gastos (eficiencia operacional)

- a) Gestión de Gastos de Administración y Costos de Operación
- b) Costos fijos y variables, costos de producción
- c) Punto de equilibrio

5. Sistemas de evaluación y control

- a) Control de gestión
- b) Sistemas de evaluación
- c) Indicadores de gestión

SUGERENCIAS PARA ESTE SEMINARIO TALLER: por las interrelaciones existentes entre los contenidos será importante que los participantes estén presentes en las tres sesiones.

Seminario taller: **GESTIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA**

Dirigido a: Cooperativistas asociados y productores.

Duración: 2 sesiones en días viernes de 8 am a 12 m. cada una.

CONTENIDO GENERAL

1. Gestión Administrativa

- a) El proceso administrativo
Planeación, organización, Dirección y Control
- b) La gestión estratégica y operacional
- c) La gestión financiera
Decisiones de inversión y financiamiento (gestión del efectivo)

2. Gestión de cuentas clave

- a) Gestión del efectivo
- b) Gestión de mercancías
- c) Gestión de clientes
- d) Gestión de proveedores y otros acreedores

3. Gestión de largo plazo y otros activos y pasivos

- a) Gestión de los activos fijos
Mobiliario y equipo, instalaciones, equipo de reparto y otros
- b) Gestión de ingresos y gastos ordinarios y extraordinarios

4. Gestión de costos y gastos (eficiencia operacional)

- a) Gestión de Gastos de Administración y Costos de Operación
- b) Costos fijos y variables, costos de producción
- c) Punto de equilibrio

5. Sistemas de evaluación y control

- a) Control de gestión
- b) Sistemas de evaluación

SUGERENCIAS PARA ESTE SEMINARIO TALLER: por las interrelaciones existentes entre los contenidos será importante que los participantes estén presentes en todas las sesiones.

METODOLOGÍA A UTILIZAR:

El seminario será desarrollado considerando los siguientes aspectos:

- a. Exposición participativa sobre los contenidos del seminario taller, que incluye los fundamentos conceptuales y su aplicación práctica; comprensible para personas “no financieras”, aunque se introducirán algunos aspectos fundamentales que deben conocer sobre los aspectos financiero – contables, a fin de unificar un lenguaje común entre administradores y asociados;
- b. Desarrollo de talleres de aplicación práctica y procurando la aplicación a su realidad y necesidades, a fin de facilitar el aprendizaje de los conceptos clave que deben manejar en toda organización que se proyecte a crecer apropiadamente;
- c. Se entregará un material con los conceptos fundamentales que deben conocerse y los talleres prácticos a completar durante las sesiones del seminario;
- d. Se procurará el establecimiento de un ambiente de confianza que permita un clima favorable para el aprendizaje, sin importar el nivel académico de los participantes.

Algunos aspectos administrativos y de logística a proporcionarse por la Cooperativa:

1. Espacio físico para la realización del seminario, adecuado a la realización de presentaciones participativas;
2. Computador personal con MS Office y proyector de cañón;
3. Rotafolios con 5 pliegos de papel bond por cada sesión;
4. La alimentación un receso en cada sesión para todos intervinientes.

3. Beneficios asociados con esta oferta de servicios para seminario-taller:

De aceptarse esta propuesta, ACPACAC estaría aprovechando los siguientes beneficios:

1. Contenido desarrollado de manera práctica y a la medida de las necesidades de la Cooperativa, tanto para el personal administrativo y técnico, como para los socios cooperativistas y productores.
2. Experiencia de más de 30 años como catedrático, capacitador y facilitador; incluyendo el Programa de Maestría del Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE) y de la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN); Facilitador de seminarios abiertos y cerrados a nivel ejecutivo y mandos medios en la fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) por más de 15 años hasta la fecha. Incluye 3 años como docente en educación media, resultando muy pertinente para los propósitos esperados de estas capacitaciones por la facilidad de adecuación de contenidos a los participantes objetivo de las sesiones.
3. Durante mi trayectoria técnica y profesional a nivel gerencial y directiva en diversos ámbitos he tenido oportunidad de tratar con grupos de personas de diversas características sociales, demográficas y geográficas. He dirigido proyectos en empresas agrícolas, industria, comercio y servicios; incluyendo sector público y privado, que incluyen desarrollo de estrategias, eficiencia operacional y administrativa,

desarrollo de sistemas financiero contables y de costos en diversas empresas, proporcionando así una experiencia e integración teórico-práctica muy conveniente a los propósitos de ambos seminarios.

4. Conocimiento sobre "mejores prácticas y modelos de excelencia" reales aplicados en las organizaciones postulantes al *Premio Iberoamericano de Calidad* y del *Premio Salvadoreño a la Calidad* (por haber sido Jurado de los mismos durante cuatro y nueve ediciones respectivamente en cada uno).
5. Conocimientos y experiencia como Consultor para organizaciones con y sin fines de lucro, incluyendo cooperativas y empresas productoras agroindustriales.

4. HONORARIOS PROFESIONALES

Los honorarios profesionales para estos eventos la preparación y facilitación ad hoc de los seminarios para ACPACAC de R.L. y lograr los objetivos propuestos son:

Cantidad	Seminario taller	Inversión
1 evento	Para personal administrativo y técnico (3 sesiones de 4 horas cada una)	US\$1,500.00
1 evento	Para personal administrativo y técnico (2 sesiones de 4 horas cada una)	US\$1,000.00
Total →	Dos mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América...	US\$2,500.00

Los honorarios se cancelarían en un solo pago posterior a su realización o lo que corresponda a cada mes en caso de impartirse en meses diferentes.

Agradezco la consideración y oportunidad para la presentación de esta propuesta, quedando a su disposición para ampliar o aclarar cualquier aspecto que estimen conveniente.

Atentamente,



Herbert Rico Jerez

herbertrico@gmail.com

Teléfonos: 2288-5910 y 7888-2778.

Anexo: hoja de vida del Facilitador

3.4 Instalaciones del área de Almacenamiento.

Características actuales de las instalaciones

1. Paredes de concreto y lamina
2. Techo de lámina
3. Estructura de madera
4. No cuentan con protección contra roedores e insectos
5. Altas temperaturas

Propuesta para modernización de área de Almacenamiento de ACPACAC de R.L.

Equipo de Oficina.

Escritorio, silla y computadora convencional para realizar los registros de entradas y salidas de productos, con la finalidad de mantener un control más riguroso.

Cuarto Frio

Se propone un aire acondicionado inverter de 18kBTU, ya que solamente se mantendrá el ambiente a una temperatura fresca (de 20°C a 24°C). No es necesario colocar equipos con más capacidad debido a que no habrá personal permanente dentro del área. Inverter, es una de tecnología para lograr que diversos equipos consuman menos energía que los convencionales.

Además, se propone una división de pared seca (tipo tabla yeso) para asegurar una larga duración de área y un mantenimiento con período más largo. Las paredes deben ser impermeabilizadas con aqualock para que el contacto con los alimentos frescos no la dañe. De no hacerlo de esta forma, se puede reemplazar la pared seca convencional con pared seca para intemperie, la cual soporta ambientes húmedos.

Para proteger los alimentos y el buen funcionamiento del aire acondicionado, se propone utilizar cielo falso tipo Armstrong.

Descontaminación.

Se propone utilizar lavaderos de acero inoxidable, con bastante capacidad (volumen de lavado) ya que esto permitirá lavar la mayor cantidad de alimentos con una cantidad baja de agua.

Almacenamiento común

Se propone agregar estratégicamente dos filas de estantes adicionales, con pasillos de 90cm entre ellos para que las canastas puedan ingresar y salir sin dificultad de estos.

Considerar el costo de cada estante prefabricado (similar a los que ya existen) frente a la construcción de estantes con tubo estructural y repisas de madera tipo plywood de 1/2".

En el caso de construir los estantes a medida se tendría que considerar por estante aproximadamente:

Descripción de materiales.
2 tubos estructurales de 1 1/2" galvanizados chapa 14 (1.8mm),
1 libra de electrodo para soldadura eléctrica
1 disco de corte para pulidora, 1 pliego de plywood de 1.22x2.44 mts (en el caso de requerir que los estantes sean desarmables reemplazar los electrodos por pernos de 2")
6 ángulos de 1 1/2" para sostener las repisas.

Bodega Común.

Escritorio, silla y computadora convencional para realizar los registros de entradas y salidas de insumos utilizados en la producción, Entre éstos materiales se pueden mencionar: Selladoras, cortadoras, hilo, bolsas de empaque, papel de empaque, clavos, malla, electro malla, tubo pvc entre otros. La estantería se puede obtener prefabricada ya que no tiene un mayor uso que poner sobre ella los materiales. Así mismo los lokers.

Recomendaciones y evaluación por Ing. Javier Castillo.

3.5. Formulario de Vale de Caja Chica

Indicaciones para completar formulario de vale de caja chica

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA ACPACAC DE R.L. VALE DE CAJA CHICA		
Fecha de la transacción	→ _____ de _____ de _____	
	Valor de la transacción	→ Por: _____
Recibido por:	<u>Nombre de la persona que recibe el dinero</u>	
La suma de :	<u>Cantidad de dinero en letras</u>	
En concepto de:	<u>Detallar el destino o para que se utilizará el dinero.</u>	
Reflejado en:		
Factura #:	_____	} Escribir el No. De documento que ampare la salida de dinero
CCF #:	_____	
<u>Firma de la persona que entrega</u>	Sello	<u>Firma de la persona que recibe</u>
Autorizado por:		Recibido por:
Nombre: <u>Nombre de quien autoriza</u>		

Fuente: Equipo investigador

Formulario de vale de caja chica

ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA
ACPACAC DE R.L.
VALE DE CAJA CHICA



_____ de _____ de _____

Por: _____

Recibido por: _____

La suma de : _____

En concepto de: _____

Reflejado en:

Factura #: _____

CCF #: _____

Autorizado por: _____ Sello _____ Recibido por: _____

Nombre: _____

Fuente: Equipo Investigador.

Formulario de arqueo de caja.



ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L.
ACPACAC DE R.L.
ARQUEO DE CAJA

Fecha: _____

Responsable: _____

Monto: _____

Total Efectivo _____

Total Rec. Def. _____

Total Rec. Provisionales _____

Total Caja _____

Fecha	Descripción del gasto	Proveedor	No. De Registro	Valor sin IVA	IVA	Monto
SUB TOTAL						

Recibos Provisionales (Vale de Caja)

Fecha	Responsable	Valor
TOTAL		

Detalle del efectivo

Billetes			Monedas		
Denom.	Cant.	Total	Denom.	Cant.	Total
\$ 50.00			\$ 1.00		
\$ 20.00			\$ 0.25		
\$ 10.00			\$ 0.10		
\$ 5.00			\$ 0.05		
\$ 1.00			\$ 0.01		
SUB TOTAL			SUB TOTAL		

Firma de aceptado

Responsable de caja:

Nombre: _____

Cargo: _____

Responsable de realizar arqueo

Nombre: _____

Cargo: _____

Observaciones:

Fuente: Equipo investigador.

3.7 Formulario de requisición de Bodega

Indicaciones para completar formulario de requisición de bodega.

Ítem	Cantidad	Unidad	Código	Descripción
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Elaborado por: solicitante Autorizado por: jefe inmediato Recibido por: encargado de inventario

Encargado de departamento: _____ Fecha: _____ Aprobado: _____ No aprobado: _____

Fuente: Equipo Investigador

Formulario de requisición de salida de insumos y materiales



Requisición de bodega Canasta Campesina

No: _____

Productor Asociado: _____

Fecha: _____

Ítem	Cantidad	Unidad	Código	Descripción
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
14				

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____

Recibido por: _____

Encargado de departamento: _____

Fecha: _____

Aprobado: _____

No aprobado: _____

Fuente: Equipo investigador

3.9. Formulario de solicitud de compra

Indicaciones para completar formulario de solicitud de compra.



SOLICITUD DE COMPRA
CANASTA CAMPESINA ACPACAC DE R.L

Fecha de documento: _____
Fecha de autorización: _____
Fecha de aprobación: _____

(Agregar correlativo)
No. _____

Prioridad
Departamento solicitante _____

Proveedor	Teléfono	Contacto

(colocar 3 proveedores como alternativa de compra, teléfonos y contactos)

Código	Descripción del artículo o servicio	medida	cantidad	Aprobado (elegir)		
				Cotización 1	Cotización 2	Cotización 3

(Generar un código por artículo solicitado)

Observaciones: _____

Justificación: _____

(Departamento solicitado)

Solicitado por

(Jefe inmediato)

Autorizado por

(Presidente)

Aprobado por

Fuente: Equipo investigador

Formulario de Solicitud de Compra

SOLICITUD DE COMPRA CANASTA CAMPESINA ACPACAC DE R.L			No. _____			
		Fecha de documento: _____		Prioridad <input type="text"/>		
		Fecha de autorización: _____		Departamen _____		
		Fecha de aprobación: _____				
Proveedor		Teléfono		Contacto		
Código	Descripción del artículo o servicio	medida	cantidad	Aprobado (elegir)		
				Cotización 1	Cotización 2	Cotización 3
Observaciones: _____						
Justificación: _____						
_____		_____		_____		
Solicitado por		Autorizado por		Aprobado por		

Fuente: Equipo investigador

3.10 Formulario de Orden de Compra.

Indicaciones para completar Formulario de Orden de Compra

ORDEN DE COMPRA CANASTA CAMPESINA ACPACAC DE R.L			No. (Correlativo)			
		Fecha de documento: _____		Prioridad <input type="text" value="alta/media/baja"/>		
		Fecha de autorización: _____		Departamento solicitante (producción/ventas, etc)		
		Fecha de aprobación: _____				
Proveedor		Teléfono		Contacto		
(Razón social de proveedor)				(ejecutivo de ventas asignado)		
Código	Descripción del artículo o servicio	medida	cantidad			
código interno alfanumérico	(breve descripción general del artículo)	(mt/oz/lb/unidad)				
AC-H-001						
Observaciones: _____						
Justificación: _____						
_____		_____		_____		
Nombre del solicitante		Jefe de área		Presidente		
Solicitado por		Autorizado por		Aprobado por		

Fuente: Equipo investigador

Formulario de Orden de Compra



ORDEN DE COMPRA
CANASTA CAMPESINA ACPACAC DE R.L

Fecha de documento: _____
 Fecha de autorización: _____
 Fecha de aprobación: _____

No. _____

Prioridad

Departamento solicitante: _____

Proveedor	Teléfono		Contacto

Código	Descripción del artículo o servicio	medida	cantidad

Observaciones: _____

Justificación: _____

Solicitado por

Autorizado por

Aprobado por

Fuente: Equipo investigador.

3.11 Formulario de quedan

Indicaciones para completar formulario de quedan.

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA CANASTA CAMPESINA ACPACAC de R.L. Comasagua, La Libertad		Quedan No.: Fecha: (fecha del documento) Fecha de Pago: Se Avisará	
	Proveedor: (Razón social de proveedor) Concepto: (concepto de compra, materiales/insumos/herramientas) Quedan en nuestro poder, para su para su correspondiente revision los documentos siguientes:			
CCF/FACTURA	FECHA	TOTAL	RETENCIONES	LIQUIDO A PAGAR
No. De doc.	Fecha de doc.	_____	_____	_____
<p>*Se debe colocar en total el monto de los CCF o Factura, la parte de retenciones aplica para servicios sujetos al 10%)</p> <p>NOS RESERVAMOS EL DERECHO A DEVOLVER CUALQUIER DOCUMENTO QUE NO SEA DE NUESTRA SATISFACCION AL EFECTUAR EL COBRO, FAVOR PRESENTAR ESTE QUEDAN</p>				
_____		_____		_____
ACPACAC DE R.L		Sello		ORIGINAL

Fuente: Equipo investigador.

Formulario de Quedan.

	ASOCIACIÓN COOPERATIVA CANASTA CAMPESINA ACPACAC de R.L. Comasagua, La Libertad		Quedan No.: Fecha: Fecha de Pago: Se Avisará	
	Proveedor: Concepto: Quedan en nuestro poder, para su para su correspondiente revision los documentos siguientes:			
CCF/FACTURA	FECHA	TOTAL	RETENCIONES	LIQUIDO A PAGAR
_____	_____	_____	_____	_____
<p>NOS RESERVAMOS EL DERECHO A DEVOLVER CUALQUIER DOCUMENTO QUE NO SEA DE NUESTRA SATISFACCION AL EFECTUAR EL COBRO, FAVOR PRESENTAR ESTE QUEDAN</p>				
_____		_____		_____
ACPACAC DE R.L		Sello		ORIGINAL

Fuente: Equipo investigador

3.13. Formulario de solicitud de crédito.



FORMULARIO DE SOLICITUD DE CRÉDITO CANASTA CAMPESINA ACPACAC DE R.L
CONOCE A TU CLIENTE - PERSONERÍA JURÍDICA

Fecha de solicitud: _____

Nombre completo de la empresa (razón social): _____

Lugar y fecha de constitución: _____

Dirección de la empresa: _____

Teléfono: _____ e-mail/sitio web: _____

Número de NIT: _____ - _____ - _____ - _____ Nacionalidad: _____

Nombre completo representante legal: _____

Fecha de nacimiento: _____

¿Representante legal de la cuenta es o ha sido funcionario público, ejerce o ha ejercido un cargo público en el país o en el extranjero? Sí No

Si la respuesta es "Sí". Especifique que cargo ocupa/ocupó: _____

Tipo de documento: DUI Pasaporte

Carnet de residencia No. de documento: _____ Fecha de vencimiento: _____

Actúa en nombre y representación (como apoderado) de otra persona para la apertura de esta solicitud? Sí No

En caso afirmativo, por favor especifique el nombre completo de su representado: _____

¿Cuál es el propósito de la apertura de crédito? _____

Descripción de la procedencia de los fondos: _____

Lista de accionistas:

Nombre completo	DUI	Porcentaje de participación

¿Accionista(s) ha(n) sido funcionario(s) público(s) en el país o en el extranjero? Sí No

Especifique que cargo ocupó: _____

Si la respuesta es "Sí", complete el formulario de información complementaria PEP

Descripción y características de la actividad económica del negocio incluyendo productos y servicios brindados

¿El negocio requiere de: Exportar Importar

¿A qué países? _____

Detalle sus principales clientes y proveedores

	Cliente	<input type="checkbox"/>	Proveedor	<input type="checkbox"/>
	Cliente	<input type="checkbox"/>	Proveedor	<input type="checkbox"/>
	Cliente	<input type="checkbox"/>	Proveedor	<input type="checkbox"/>
	Cliente	<input type="checkbox"/>	Proveedor	<input type="checkbox"/>
	Cliente	<input type="checkbox"/>	Proveedor	<input type="checkbox"/>

Declaración jurada

Declaración jurada: por la presente declaro que mis ingresos provienen de actividades enteramente lícitas, por consiguiente, dichos fondos no se encuentran relacionados bajo ninguna circunstancia con hechos o actividades criminales relacionadas con el narcotráfico, financiamiento al terrorismo ni delitos conexos con el lavado de dinero y otros activos, tampoco son violatorios de ninguna ley aplicable, especialmente las leyes en materia de lavado de dinero y activos de la República de El Salvador, además declaro que me someto a cualquier tipo de investigación necesaria y a que se me requiera cualquier información adicional para establecer la procedencia, propósito, consiste y origen de los fondos de mi operación de considerarlo necesario la asociación cooperativa, por último declaro que este formulario ha sido completado por mi y/o en mi presencia y que la información provista es exacta y verdadera.

Nombre del cliente

Firma del representante legal

Sólo para uso interno

Nombre y firma del colaborador responsable

Fecha: ____/____/____

Tramitado por (ejecutivo atención al cliente), Revisado por (presidente)

Confirmación de datos:

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| -Validé firmas, nombres y fotografías con documentos legales | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| -Verifiqué si la dirección presentada en el documento, coincide con el señalado en solicitud | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| -Solicité comprobante de domicilio en el caso que la dirección presentada en el documento sea diferente a la señalada en esta solicitud | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

Documentos a adjuntarse a esta solicitud (copias legibles)

- Copia de la escritura (acta constitutiva)
- Tarjeta de IVA de la sociedad
- Tarjeta de NIT de la sociedad
- Matricula de comercio
- Documento de identificación de Representante legal
- NIT de representante legal

Fuente: Equipo investigador.

3.14 Formulario de resumen de cuentas por cobrar.

RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L.
ACPACAC DE R.L.



(Registro de cuentas por cobrar mensual)

No.	fecha	Cliente	Abono	saldo

Fuente: Equipo investigador.

3.15 Formulario de Cuentas por pagar

RESUMEN DE CUENTAS POR PAGAR
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CANASTA CAMPESINA DE R.L.
ACPACAC DE R.L.



(Registro de cuentas por pagar mensual)

No.	fecha	Proveedor	Abono	saldo

Fuente: Equipo investigador.

3.16 Formulario de Inspección de productos

Indicaciones para completar formulario de inspección de productos

 FORMATO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS CANASTA CAMPESINA										
I. Detalle de inspección										
(Nombre completo de inspector)					(No. Correlativo)					
Responsable de inspección					Fecha de inspección			No. De Inspección		
II. Ubicación del campo de producción										
Nombre de finca si aplica de lo contrario colocar N/A				(No. Correlativo)		(Nombre completo)				
Nombre de la finca/vivero				No. Planta						
III. Información general campo de producción (Seleccionar colocando una "X")										
casa malla <input type="checkbox"/>			macro túneles <input type="checkbox"/>							
Observaciones: (Se debe seleccionar con una "x" los criterios observados en la visita con la debida objetividad)										
		Sí		No				Sí		No
1. Plantas en macetas o recipientes individuales						2. Recintos cubiertos por malla				
3. Distribución de cultivos según la especie						4. Puerta para ingreso a macrotunel				
5. Área de desinfección para ingreso a macrotuneles						6. Desinfección de herramientas				
7. Pilas o área de lavado						8. Suelo adecuado				
Comentarios:										
IV. Seguimiento de la producción según estándar (Seleccionar con una "x" el tipo de producto y completar la información según se observe en la visita y con la información que proporcione el encargado del terreno)										
No.	Fruta	Hortaliza	Fecha de obtención de semilla	Cantidad de semilla sembrada	fecha de germinación	porcentaje de germinación	fecha de aplicación de abono	cantidad de abono aplicado		
V. Etapa de desarrollo (Seleccionar con una "x", según se encuentren las hortalizas y frutas en la visita y presentación de muestras)										
		Sí		No				Sí		No
1. Tamaño adecuado						2. Registro o control de ingreso de insumos y materiales				
3. Selección de muestras						4. Procedimientos de limpieza y control de plagas				
Comentarios:										
VI. Revisión previa a la comercialización (Una vez seleccionado el producto de muestra se debe observar y ser muy objetivo previo a la aprobación de comercialización)										
No.	Tipo de hortaliza	Tipo de fruta	Otros productos	Fecha de muestreo	Tamaño	Condiciones generales		Detalles observados		
						Color	Calidad			
(Nombre completo del encargado de inspección)					(Nombre completo del productor asociado a cargo del cultivo)					
F. _____					F. _____					
(Nombre y firma de inspector)					(Nombre y firma de productor)					

Fuente: Equipo investigador

Formulario de inspección de productos

FORMATO DE INSPECCIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS CANASTA CAMPESINA											
		I. Detalle de inspección									
Responsable de inspección			Fecha de inspección		No. De Inspección						
II. Ubicación del campo de producción											
Nombre de la finca/vivero			No. Planta		Responsable del campo						
III. Información general campo de producción											
casa malla <input type="checkbox"/>			macro túneles <input type="checkbox"/>								
Observaciones:											
		SÍ		NO				SÍ		NO	
1. Plantas en macetas o recipientes individuales						2. Recintos cubiertos por malla					
3. Distribución de cultivos según la especie						4. Puerta para ingreso a macrotúnel					
5. Área de desinfección para ingreso a macrotúneles						6. Desinfección de herramientas					
7. Pilas o área de lavado						8. Suelo adecuado					
Comentarios:											
IV. Seguimiento de la producción según estándar											
No.	Fruta	Hortaliza	Fecha de obtención de semilla	Cantidad de semilla sembrada	fecha de germinación	porcentaje de germinación	fecha de aplicación de abono	cantidad de abono aplicado			
V. Etapa de desarrollo											
		SÍ		NO				SÍ		NO	
1. Tamaño adecuado						2. Registro o control de ingreso de insumos y materiales					
3. Selección de muestras						4. Procedimientos de limpieza y control de plagas					
Comentarios:											
VI. Revisión previa a la comercialización											
No.	Tipo de hortaliza	Tipo de fruta	Otros productos	Fecha de muestreo	Tamaño	Condiciones generales		Detalles observados			
						Color	Calidad				
F. _____				F. _____							
(Nombre y firma de inspector)				(Nombre y firma de productor)							

Fuente: Equipo investigador.

Anexo 3.18 Fotografías



Instalaciones de la Oficina de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Canasta Campesina de R.L.



Jefe de Proyecto El Salvador Sr. Jean Michael Fouillade y Equipo investigador.



Equipo investigador.



Parcelas ubicadas en Cantón El Peñon



Parte del equipo investigador.



Macrotúneles ubicados en Cantón El Peñon.



Interior de Macrotúneles.



Reunión del Comité de Producción y Comercialización. Aquí se realizaron las encuestas para los productores asociados.



Reunión del Comité de Producción y Comercialización. Aquí se realizaron las encuestas para los productores asociados.



Equipo investigador.