

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



“PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

ALVARADO RIVAS, ANA MARCELA

PEREZ GARCIA, MARCO ANTONIO

ROSALES RAMOS, SERGIO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 22 DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias

Vice-Rector Administrativo : PhD. Raul Ernesto Azcúnaga López

Secretario General : Ing. Francisco Alarcón

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-Decano : Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos

de Graduación: : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Esaú Artiga Mejía

Mae, Doc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Marco Antonio Pérez García

Uno de los principales triunfos en mi vida es la culminación de este trabajo de graduación, por el cual agradezco principalmente a Dios por permitirme vivir este momento especial, a mi mamá quien ha sido mi motor, mi apoyo incondicional y quien ha estado a mi lado en todo momento; a mi papa ya que fue quien me apoyo durante la fase inicial en mi vida profesional, mi hermana por el motivarme cada día a superarme en el ámbito profesional y mi sobrino quien es una de mis mayores motivaciones de superación.

Parte de este proceso se lo agradezco a mi equipo con quien he realizado este trabajo el cual estuvo lleno de sacrificio y mucho esfuerzo, mis amigos y mis jefes por la motivación y sus consejos y finalmente a todos los docentes y personas que han permitido el desarrollo de este trabajo de graduación.

Ana Marcela Alvarado Rivas

Por la culminación de este trabajo de graduación agradezco en todo momento a Dios que me ha permitido poder adquirir los conocimientos necesarios para poder desarrollar mi carrera, a mis padres por ser mi motor de apoyo y no dejarme en ningún momento, no ha sido nada fácil nos hemos encontrado con altos y bajos pero que logramos derribarlos mis hermanos, toda mi familia y mi mejor amiga por todo el apoyo brindado. A todo mi equipo de trabajo con quien compartimos momentos buenos y malos que en algunos pensábamos no lo lograríamos. Por todos los conocimientos compartidos y adquiridos por parte de los docentes.

Sergio Rosales Ramos

Agradezco a Dios primeramente por permitirme realizar uno de tantos sueños que tengo, a mi familia por estar siempre apoyándome en este capítulo de mi vida a mi abuelo que fue el motor para estar siempre de pie en esta lucha a mi esposa y a mi hijo que son mis fuerzas. A mi equipo de trabajo que son mis amigos que con sacrificios logramos realizar nuestra meta y por tanto feliz con la vida por lo que he logrado y lograre.

Índice

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL ESTUDIO DE PLAN ESTRATEGICO PARA FORTALECER EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L	
I. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	1
1. ANTECEDENTES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	1
A. RESEÑA HISTÓRICA DE LAS COOPERATIVAS.	1
B. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR	4
2. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS	6
a. Antecedentes	6
1. Estructura organizativa	8
2. Funciones principales	8
3. Servicios que ofrece	10
4. Valores y Principios	11
3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
A. Antecedentes	13
B. Definiciones	14
i. Plan:	14
ii. Planeación:	14
iii. Estrategia:	15
iv. Planeación estratégica:	16
C. PROPÓSITOS DE PLANEACIÓN	17
D. Importancia de la planeación estratégica	19
E. El horizonte temporal de la planificación	20
F. La necesidad de una planificación a largo plazo	20
G. La posibilidad de una planificación a largo plazo	21
H. PRINCIPIOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UNA MIRADA CONTEMPORÁNEA	

I.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS	24
J.	MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	24
K.	COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	26
a)	Importancia de la misión	27
b)	Visión.	32
c)	Objetivos estratégicos	33
d)	Implementación de la estrategia.	34
4.	MARCO LEGAL	37
A.	CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR	37
B.	LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	38
C.	LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR	38
D.	LEY DE MEDIO AMBIENTE	39
E.	REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	40
F.	LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO.	40
G.	CÓDIGO DE TRABAJO	41
H.	LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES	41
I.	LEY DEL SEGURO SOCIAL	42
J.	LEY CONTRA LA USURA	43
K.	LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS.	43
II.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	45
1.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
a.	GENERAL	45
b.	ESPECÍFICOS	45
B.	ALCANCES Y LIMITACIONES	46
1.	ALCANCES	46
2.	LIMITACIONES	46
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	47
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	47
a.	MÉTODO DEDUCTIVO	47

b.	ANÁLISIS	47
c.	SÍNTESIS	48
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	48
a.	ENTREVISTA	49
b.	ENCUESTA	49
c.	INSTRUMENTOS	49
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	49
a.	PRIMARIA	50
b.	SECUNDARIA	50
c.	ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN	50
d.	UNIDADES DE ANÁLISIS	50
D.	DETERMINACIÓN, UNIVERSO Y MUESTRA	51
a.	UNIVERSO	51
b.	MUESTRA	51
c.	CÁLCULO DE LA MUESTRA	51
E.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
a.	TABULACIÓN	53
b.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	53
F.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	53
G.	DIAGNÓSTICO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	55
H.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
a.	CONCLUSIONES	57
b.	RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO III PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.		59
A.	IMPORTANCIA	59

B.	ALCANCES Y LIMITACIONES	60
C.	OBJETIVOS	61
1.	General	61
2.	Específicos	61
D.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.	62
1.	BENEFICIOS	62
a.	Para los Asociados	62
b.	Para la Comunidad	62
2.	MISIÓN.	62
3.	VISIÓN.	62
4.	VALORES Y PRINCIPIOS.	63
a.	Responsabilidad:	63
b.	Respeto:	63
c.	Equidad:	63
d.	Honestidad:	63
e.	Transparencia:	63
5.	COMITÉ DE PROMOCION Y COMUNICACION PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.	64
6.	SOLICITUD DE INGRESO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.	67
7.	PAGARÉ PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.	67
8.	SOLICITUD DE CRÉDITO PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.	67
9.	NORMAS PRESTARIAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (EL CHAPARRAL DE R.L.)	68
a.	SUJETOS DE PRÉSTAMOS	68
b.	DESTINO DE CRÉDITOS	69
c.	CLASE Y CUANTÍA	70
d.	INTERESES	72
e.	PLAZO	73
f.	GARANTÍA	73
g.	FORMA DE PAGO	74

h.	TRAMITACIÓN	74
10.	HOJA CONTROL DE INVENTARIO PARA LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L	75
11.	BANNER PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.	75
12.	PROPUESTA DE CATALOGO DE PROVEEDORES PARA EL COMITÉ DE SUMINISTRO Y COMERCIALIZACIÓN QUE MEJOREN LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.	76
B.	Tabla N° 1. Catálogo de proveedores de insumos agropecuarios.	76
13.	PLAN PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	80
C.	Tabla N° 2. Creación del Comité de Promoción y Comercialización	80
D.	Tabla N° 3. Elaboración de solicitud de ingreso	81
E.	Tabla N° 4. Uso de documentos legales	81
F.	Tabla N° 5. Uso de nueva solicitud de crédito	82
G.	Tabla N° 6. Actualización y modificación a las políticas crediticias	82
H.	Tabla N° 7. Implementación de la hoja de control de inventario	83
I.	Tabla N° 8. Elaboración de Banner	83
J.	Tabla N° 9. Uso de catálogo de proveedores de Insumos Agropecuarios	84
II.		84
14.	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	84
A.	Tabla N° 10. Costo de implementación de plan estratégico	84
15.	Propuesta Financiera	85
a.	Fuentes de Financiamiento	85
B.	Tabla N° 11. Asociados iniciales	86
C.	Tabla N° 12. Distribución de asociados por cantidad de aportaciones mensuales	86
D.	Tabla N° 13. Ahorros mensuales	86
E.	Tabla N° 14. Aportaciones mensuales	87
F.	Tabla N° 15. Flujo de Financiamiento Estimado Año 1	87
b.	Estimación de Ingresos	88
G.	Tabla N° 16. Estimación de intereses generados por préstamos otorgados.	88
H.	Tabla N° 17. Estimación de ventas año 1.	88
c.	Estimación de Egresos	89
I.	Tabla N° 18. Estimación de gastos año 1.	89
d.	Estado de Resultados	90

J.	Tabla N° 19. Estado de Resultados estimado año 1.	90
	Fuente: Literal b, tabla N° 16 estimación de intereses generados por préstamos otorgados y tabla N° 17 estimación de ventas año 1 y literal c, estimación de egresos tabla N° 18 estimación de gastos año 1.	90
e.	Flujo de caja	90
K.	Tabla N° 20. Flujo de caja año 1.	90
L.	Tabla N° 21. Flujo de caja proyectado a 5 años.	91
f.	Flujo de efectivo	91
M.	Tabla N° 22. Flujo de efectivo año 1.	91
N.	Tabla N° 23. Flujo de efectivo proyectado a 5 años.	92
O.	Tabla N° 24. Depreciación de mobiliario y equipo.	92
g.	Método y Análisis Financiero	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXOS	98

Índice de Tablas

Tabla 1	Catálogo de proveedores de insumos agropecuarios.....	72
Tabla 2	Creación del Comité de Promoción y Comercialización.....	76
Tabla 3	Elaboración de solicitud de ingreso.....	77
Tabla 4	Uso de documentos legales.....	77
Tabla 5	Uso de nueva solicitud de crédito.....	78
Tabla 6	Actualización y modificación a las políticas crediticias.....	78
Tabla 7	Implementación de la hoja de control de inventario.....	79
Tabla 8	Elaboración de Banner.....	79
Tabla 9	Uso de catálogo de proveedores de Insumos Agropecuarios.....	80
Tabla 10	Costo de implementación de plan estratégico.....	80
Tabla 11	Asociados iniciales.....	82
Tabla 12	Distribución de asociados por cantidad de aportaciones mensuales.....	82
Tabla 13	Ahorros mensuales	82
Tabla 14	Aportaciones mensuales.....	83
Tabla 15	Flujo de Financiamiento Estimado Año 1.....	83
Tabla 16	Estimación de intereses generados por préstamos otorgados.....	84
Tabla 17	Estimación de ventas año 1.....	84
Tabla 18	Estimación de gastos año 1.....	85
Tabla 19	Estado de Resultados estimado año 1.....	86
Tabla 20	Flujo de caja año 1.....	86
Tabla 21	Flujo de caja proyectado a 5 años.....	87
Tabla 22	Flujo de efectivo año 1.....	87
Tabla 23	Flujo de efectivo proyectado a 5 años.....	88
Tabla 24	Depreciación de mobiliario y equipo.....	88

Tabla de anexos

Anexo 1 Cuestionario dirigido a los habitantes de la Comunidad Valle Verde.

Anexo 2 Entrevista dirigida a los Directivos de Asociación Cooperativa El Chaparral de R.L.

Anexo 3 Tabulación, análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los habitantes de la Comunidad Valle Verde.

Anexo 4 Entrevista dirigida al Presidente de la Asociación Cooperativa El Chaparral de R.L.

Anexo 5 Solicitud de Ingreso Cooperativa El Chaparral de R.L.

Anexo 6 Pagaré sin Protesto Cooperativa El Chaparral de R.L.

Anexo 7 Solicitud de Crédito Cooperativa El Chaparral de R.L.

Anexo 8 Hoja de Control de Inventario Cooperativa El Chaparral de R.L.

Anexo 9 Banners Cooperativa El Chaparral de R.L.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha elaborado la propuesta de un plan estratégico para el fortalecimiento operativo y funcional, fomentando el logro de objetivos y cumplimiento de metas que buscan ampliar de forma constante el crecimiento de la cooperativa El Chaparral, considerando aspectos fundamentales los cuales permiten oportunidades de mejora.

El objetivo de este plan estratégico se enmarca en la creación de instrumentos para fortalecer el desarrollo operativo, con el cual se pretende mejorar el manejo de la información, desarrollo de políticas, estrategias comerciales y funcionales de cada uno de los miembros que conforman la entidad.

para tal efecto se desarrolló una investigación, en primera instancia de forma bibliográfica recopilando información por medio de libros y leyes, seguida de una investigación de campo, utilizando el método científico y sus técnicas (entrevista y encuesta), sus instrumentos (guía de entrevista y cuestionario) a una muestra de la población (Comunidad Valle Verde), donde se pudo observar que la Cooperativa El Chaparral de R.L no realiza actividades de promoción de los servicios, beneficios y ventajas, que ofrecen a la comunidad por tal motivo tienen dificultad para atraer nuevos asociados y mejorar la oportunidad de negocio, por lo tanto se debe mejorarla comunicación con las personas asociadas para que den a conocer los servicios y beneficios de estar asociado, además asistir a talleres o charlas de cooperativismo, en ese sentido se recomienda la creación e implementación de un comité de promoción y comunicación.

Por otra parte, existen limitantes con los habitantes de poder asociarse a la cooperativa, entre ellas se encuentra los requisitos establecidos los cuales son: firma de 2 asociados, apertura de cuenta de ahorro y no permite el ingreso de personas mayores a 45 años, se recomienda diseñar instrumentos que faciliten la promoción de los servicios que ofrece la cooperativa e incorporación de nuevos asociados como medio de promoción directo hacia los habitantes y una política más flexible a las limitaciones que se presentan actualmente.

Se observó que no existen documentos de respaldo y control en los servicios otorgados, lo cual representa un riesgo económico para la cooperativa, específicamente en la venta de insumos y en el otorgamiento de créditos, ante esta situación es importante implementar el uso de documentos legales que respalden la recuperación de los créditos otorgados, modificar las políticas y crear un control por medio de actas de aprobación y control de inventarios.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes, para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia las metas realistas de desempeño, por lo tanto se basa en el desarrollo e implementación de planes u objetivos a alcanzar, en las asociaciones cooperativas es necesaria ya que esto facilita un óptimo desarrollo operativo y funcional, cuando no se tiene clara una estrategia, se convierte en un obstáculo para el crecimiento y desarrollo.

Actualmente la asociación Cooperativa El Chaparral no cuenta con un plan estratégico, siendo este uno de sus mayores obstáculos en el desarrollo de esta, razón por la cual se elabora el presente trabajo que contiene tres capítulos que se explican a continuación.

Capítulo 1. Este hace referencia a la historia de las cooperativas, desde su creación a nivel mundial, durante su apogeo el cual tuvo lugar durante la revolución industrial ocurrida en países Europeos, la idea y la práctica de la cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos y su creación en El Salvador donde la precursora del cooperativismo es la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, de la Universidad de El Salvador, quien, en 1896, introdujo la cátedra de Cooperativismo en el pensum de la carrera, con el fin de que los futuros profesionales conocieran el modelo cooperativo que venía proyectándose del viejo continente hacia todos los países de América, además hace referencia a reglamentos, leyes y estatutos aplicables; ahí se encontraron deficiencias en la asociación cooperativa El Chaparral, esto permite realizar un estudio sobre un plan estratégico para fortalecer el desarrollo operativo y funcional.

Capítulo 2. La metodología basada en elaboración de encuestas y entrevistas facilitó conocer el entorno y la situación que afronta la cooperativa, ya que se obtuvo la autorización por parte de los miembros que conforman la Junta Directiva, de realizar la investigación, esto permitió conocer el nivel de demanda, las limitaciones y fortalezas además de las oportunidades, estas herramientas facilitaron la elaboración y propuesta de un plan estratégico.

Capítulo 3. Se presenta y describe cada una de las propuestas con el objetivo de mejorar y desarrollar el funcionamiento operativo, para cada propuesta se ha elaborado una herramienta específica la cual facilitará el manejo de la información (formularios con información confidencial), de los recursos humano y financiero (políticas e instrumentos legales), estrategia de mercado (catálogos y asignación de actividades a desarrollar por un nuevo comité) y la factibilidad de la implementación de las mismas.

I. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1. ANTECEDENTES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

A. RESEÑA HISTÓRICA DE LAS COOPERATIVAS.

El movimiento cooperativo comenzó en los pueblos más antiguos, en forma rudimentaria y primitiva, la civilización dio mayor importancia al cooperativismo, lo cual se manifestó a finales del siglo XVIII durante el apogeo de la revolución industrial ocurrida en países europeos, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. "La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de máquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los artistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa. Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos, debido a eso se pudo observar un profundo deseo de organizar la sociedad en una forma más justa y fraternal, eliminando las diferencias de orden económico por medio de procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo".¹

La idea y la práctica de la cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo los siguientes:

¹ (<http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/>) Consultada el 29 de Marzo de 2019).

- i. Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller)
- ii. La colonia comunal mantenida por los Esenios en EinGuedi, a las orillas del Mar Muerto
- iii. Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- iv. Vida agraria entre los germanos (Otto Gierke)
- v. Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios.
- vi. Organización del trabajo y de la producción en el Señorío medieval (De Brouckere)
- vii. Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: "queserías" de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya.
- viii. Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los aztecas.

“El padre del cooperativismo de ahorro y crédito es Fredereick William Raiffeisen (1818- 1888) en Alemania, quien se destacó entre otras cosas, por su empeño en aplicar los principios y métodos de la cooperación a las actividades financieras de los campesinos, artesanos y pequeños empresarios, a quienes agobiaba el hambre, por cuanto las deudas de grandes proporciones y los usureros pocos escrupulosos estaban despojándole de todo lo que poseían. FredereickRaiffeisen sugirió a su pueblo afrontar el problema común de la pobreza juntando los recursos y prestándoselos unos a otros a intereses razonables. Luego surgieron las cooperativas para el aprovisionamiento de insumos y para la comercialización de los productos agrícolas. Igualmente, con la dirección de HernanShulze-Delitzsch, en el mismo país, se iniciaba el movimiento de los llamados Bancos Populares, o sea, las cooperativas de ahorro y crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales

de las ciudades”²

En los demás países de Europa Central y Oriental las ideas y prácticas cooperativas se extendieron rápidamente, con la creación de la primera cooperativa de Checoslovaquia la cual se fundó en 1845.

“El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros años del siglo pasado. El periodista canadiense Alfonso Desjardins (1860-1937) trajo a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que de pronto se extendieron también a los Estados Unidos, principalmente debido a la acción de Eduardo A. Filene (1860-1937) y de Roy F. Bergengren, alcanzando un desarrollo verdaderamente sorprendente y se integran en la poderosa organización conocida con el nombre de CUNA, (CreditUnionNationalAssociation) Asociación Nacional de Uniones de Crédito. Esta última resuelve extender su acción a otros lugares fuera de Norteamérica y ayuda eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en varios países de Iberoamérica”³.

Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos, que hoy se denomina Asociación Nacional de Empresas Cooperativas, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desenvolvimiento de la cooperación en Iberoamérica, así como algunos organismos internacionales, particularmente de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

Es así como paulatinamente van apareciendo en el panorama cooperativo iberoamericano asociaciones, federaciones, confederaciones y uniones cooperativas que sirven a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales y

² (Beltrán Amaya, Jaime Rafael., Melara Láinez., Reyes López. “Herramientas para el análisis e interpretación de los riesgos financieros y de gestión, en la Asociación cooperativa de ahorro y crédito comunal doctor José Antonio Ruiz de responsabilidad limitada (ACODJAR DE R.L.) del municipio de San Sebastián en el departamento de San Vicente, para implementarse a partir del año 2015”. (Trabajo de Graduación de Licenciatura en Contaduría Pública) Universidad de El Salvador.

³ (Beltrán Amaya, Jaime Rafael., Melara Láinez., Reyes López. “Herramientas para el análisis e interpretación de los riesgos financieros y de gestión, en la Asociación cooperativa de ahorro y crédito comunal doctor José Antonio Ruiz de responsabilidad limitada (ACODJAR DE R.L.) del municipio de San Sebastián en el departamento de San Vicente, para implementarse a partir del año 2015”. (Trabajo de Graduación de Licenciatura en Contaduría Pública) Universidad de El Salvador.

también en las de promoción, educación y representación.

Es importante mencionar que las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

B. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR

En El Salvador la precursora del cooperativismo es la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, de la Universidad de El Salvador, quien, en 1896, introdujo la cátedra de Cooperativismo en el pensum de la carrera, con el fin de que los futuros profesionales conocieran el modelo cooperativo que venía proyectándose del viejo continente hacia todos los países de América. Marca la historia que, en 1904, se incorpora en el Código de Comercio el Capítulo IV referente a las cooperativas, denominado “De las Sociedades Cooperativas” (Artículos del 313 al 330).

“La primera cooperativa nace en 1914 constituida por un grupo de zapateros, denominada “Cooperativa de Zapateros Palo Verde”, ubicada en San Salvador, Departamento de San Salvador, pero debido al poco desarrollo industrial prevaleciente, su composición artesanal y otros aspectos políticos se vio imposibilitada a subsistir. Para 1938, se funda la “Sociedad Cooperativa Algodonera de R.L.”, en el departamento de Usulután y en 1940 se crea la primera Cooperativa de Crédito Rural en la Ciudad de Izalco. Como resultado la fundación de la primera Cooperativa de Crédito en la Ciudad de Izalco en 1940 y de 15 Cajas más alrededor del país, el 10 de febrero de 1943, surge la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), con el propósito de proporcionar capital de trabajo a los pequeños comerciantes de los mercados y permitirles, mediante un programa de ahorro simultáneo al préstamo, la formación de su propio capital de trabajo”⁴.

En 1950, nace el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y con este, la sección de cooperativas. Para 1953, el Ministerio de Agricultura y Ganadería inició el fomento del

⁴ GC Hernández Escobar, Plan Promocional para el Incremento de la Demanda de Servicios Financieros para la Asociación Cooperativa Financiera Segura, COSTISSS DE R.L, 2011. Universidad de El Salvador.

cooperativismo agrícola mediante el programa denominado “Proyectos del área de demostración”. También se fundó, ese mismo año la “Cooperativa Lechera de Oriente de R.L” a iniciativa de este Ministerio, con el objeto de distribuir y comercializar leche y sus derivados.

En esa época, las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno, que aportaba capital inicial, sin embargo, esta experiencia no dio los frutos esperados, dado que los asociados confundieron el capital semilla con donación, se incrementó la morosidad en préstamos y con esto las pérdidas económicas en las cooperativas.

En el año de 1966, se creó la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES DE R.L.), para contribuir al éxito de las cooperativas asociadas, mediante apoyo a la liquidez, a la innovación de sus procesos de intermediación, supervisión, control, fomento y organización cooperativa.

El área legal fue el vacío en que inicialmente operó al cooperativismo, “y fue hasta el 25 de noviembre de 1969, cuando se promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), como una institución rectora del movimiento cooperativo salvadoreño y una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se anuncia la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas”⁵.

A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971.

Actualmente el INSAFOCOOP cuenta con 49 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido, descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

⁵ (<http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/> Consultada el 29 de Marzo de 2019)

Y finalmente, fue el 6 de mayo de 1986 que se decreta la Ley General de asociaciones cooperativas con el propósito de regular la creación y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, la cual fue publicada en el Diario Oficial el 14 de mayo del mismo año, esta ley autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social.

2. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS

a. Antecedentes

“La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios de Responsabilidad Limitada “EL CHAPARRAL de R. L.” con domicilio legal en el Municipio de Suchitoto, Departamento de Cuscatlán, fue inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas bajo el número, Veintitrés folios trescientos cuarenta y uno frente a folios trescientos sesenta frente al libro CUADRAGESIMO TERCERO de Registro e Inscripción de Asociaciones Cooperativas de AHORRO Y CRÉDITO que lleva el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO. Emitido el dieciséis de junio de 2016”⁶.

A finales del año 2016 finalizó el proceso de legalización, del cual se obtuvieron, estatutos, publicación en el diario oficial, credenciales de representante legal y consejo de administración tarjetas de NIT e IVA, recibos de egreso e ingreso, facturas de consumidor final y crédito fiscal, sistema contable y apertura de cuentas de ahorros y corriente, en Banco de Fomento Agropecuario. Con respecto a la representación jurídica se obtuvo mediante la PUBLICACIÓN EN EL DIARIO OFICIAL el dieciséis de junio de dos mil dieciséis, fecha en que también se tienen vigencia las credenciales de representante legal y consejo de administración, las cuales vencen el 15 de junio de 2019.

⁶ Publicado en el Diario Oficial, Tomo numero 412 secciones carteles oficiales de primera publicación, Emitida en San Salvador el 16 de junio 2016.

Por tanto, luego de obtener los aspectos legales necesarios, en 2017 se iniciaron actividades orientadas para alcanzar el objetivo de auto sostenibilidad económica, iniciando con la gestión de la sede de la cooperativa, local que se obtuvo mediante la firma un convenio en marco de la colaboración entre ADESCO VALLE VERDE y la cooperativa, así como el inicio de agro servicio el chaparral, persiguiendo el objetivo del fortalecimiento de actividades agropecuarias de la zona, en donde en el primer año de operación 2017 de invirtió un monto de \$684.01, y en el 2018 \$20,880.23, se inició también el otorgamiento de créditos iniciando en 2017 con una cartera de \$1,050 devengando intereses del 6%, distribuidos entre 11 asociados.

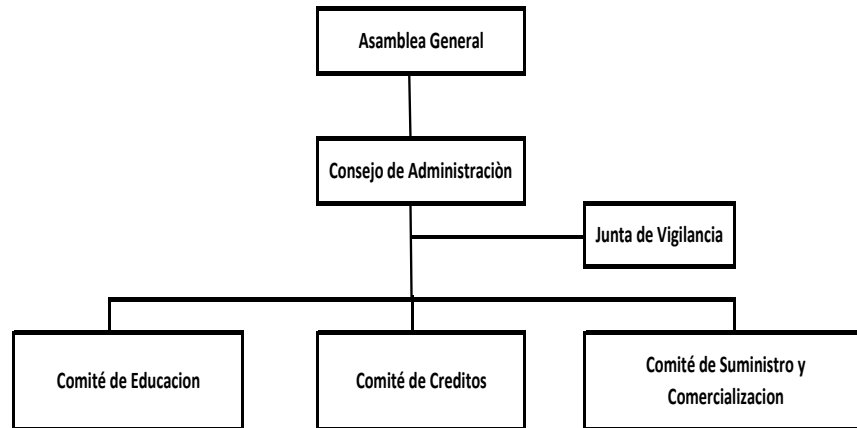
Se inició en el año 2017 con el ingreso de nuevos asociados y asociadas, a la fecha se tiene un total de 42 asociados.

Se abrieron también relaciones cooperación con CENTRO ARTE PARA LA PAZ y el sistema de agua ACRASAME Z-P y en el 2019 se comenzó a dar el servicio de cobro de recibos de agua emitidos por ACRASAME Z-P, en este año se han otorgado 10 créditos, el monto máximo otorgado es de \$1,000 el cual fue destinado a las actividades agropecuarias.

Actualmente la cooperativa no cuenta con organigrama, misión y visión, posee 4 empleados 2 de ellos en el área de ventas e inventario, 1 en contabilidad y 1 en oficios varios todos desempeñan sus funciones AD HONOREM.

La Asociación Cooperativa, es administrada por Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Educación, Comité de Créditos y Comité de Suministros y Comercialización estos están conformados de la siguiente manera:

1. Estructura organizativa



Nota: Organigrama elaborado según información obtenida en el Acta de Constitución de Asociación Cooperativa.

2. Funciones principales

a) Asamblea General

La Asamblea General de Asociados es la máxima autoridad de la cooperativa sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no. Siempre que se hubieren tomado de conformidad con la ley, su reglamento y los estatutos.

b) Consejo de Administración

El consejo de administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la asamblea general de asociados; está integrado por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y un vocal, electos por la asamblea general para un periodo de 3 años.

Debe cumplir y hacer cumplir la ley, su reglamento, estatutos y los acuerdos de la

asamblea general, crear los comités, nombrar y remover a sus miembros con causa justificada, decidir sobre la admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de Asociados; llevar al día el libro de registro de Asociados, debidamente autorizado por el INSAFOCOOP.

c) Junta de Vigilancia

La junta de vigilancia, ejerce la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscaliza los actos de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la asociación, además vigila que cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la ley, su reglamento, estatutos, acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités; también conoce todas las operaciones de la Cooperativa y vigila que se realicen con eficiencia, vigila el empleo de los fondos, emite dictamen sobre la memoria y estados financieros de la Cooperativa.⁷

d) Comité de Educación.

El comité de educación es el encargado de someter al consejo de administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente, planificar y realizar cursos, seminarios, círculos de estudio, reuniones, grupos de discusión y otras actividades, a fin de educar a los asociados y a los interesados en asociarse a la cooperativa.

También debe dar a conocer a los asociados la estructura social de la cooperativa y sus aspectos administrativos así como sus derechos y deberes, además organiza actos culturales de diversa naturaleza, publica boletines informativos, colabora en la preparación y celebración de asambleas generales, informa por escrito sus actividades mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime conveniente para el mejoramiento de sus funciones.

⁷Acta de Constitución de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios EL CHAPARRAL DE R. L.

e) Comité de Créditos

Conoce y resuelve las solicitudes de crédito presentadas por los Asociados, vela por que las operaciones crediticias se realicen de conformidad con las normas prestatarias, lleva un control de los Asociados en mora, informa por escrito de sus actividades mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime conveniente para el mejoramiento de sus funciones.⁸

f) Comité de Suministro y Comercialización

Informa sobre el plan de trabajo al Consejo de Administración para su análisis y aprobación, efectúa cotizaciones que el consejo haya determinado y da su opinión al respecto, procurando una mejor calidad, buena medida y precios razonables; clasifica costo, almacenamiento y venta de los productos que cosechen los Asociados (granos básicos), el aprovisionamiento de granos básicos a través de terceras personas para comercializarlos por medio de la cooperativa, contratar con los proveedores los pedidos de insumos e implementos agropecuarios que el consejo resuelva obtener, recibir y entregar bajo inventario de la materia prima, seleccionar la mejores fuentes de compra para obtener precios convenientes y la mejor calidad; determinar los inventarios mínimos y máximos de los insumos e implementos agropecuarios con el fin de no carecer de los productos y no congelar capital de trabajo con existencias excesivas, velar porque cada producto que salga al mercado sea de la mejor calidad y cumpla con las medidas higiénicas, seleccionar las mejores fuentes de comercialización y gestionar con los proveedores precios de escala.

3. Servicios que ofrece

⁸Acta de Constitución de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios EL CHAPARRAL DE R. L.

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de R.L., ofrece los siguientes servicios:

- a) Cuentas de Ahorro (Hasta el 3% de interés anual)
- b) Financiamiento dirigido a diferentes rubros del sector agropecuario (desde el 6% hasta el 13% de interés anual)
- c) Créditos de Insumos Agrícolas (productos al Crédito para implementar en diversos cultivos)
- d) Aprovisionamiento de granos básicos (compra de granos básicos a agricultores comunales)

4. Valores y Principios

a) Cooperación:

La cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo conjunto que se vale de una serie de métodos para facilitar la consecución de los objetivos de la asociación cooperativa, a través del trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, las acciones coordinadas, etc.

b) Responsabilidad:

La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas asociadas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta en el quehacer de organización cooperativa.

c) Igualdad:

La igualdad es el trato idéntico que en la asociación cooperativa se le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social u otra circunstancia plausible de diferencia o para hacerlo más práctico, es la ausencia de cualquier tipo de discriminación.

d) Equidad:

Cualidad que consiste en dar a cada uno de los y las asociadas lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

e) Solidaridad:

Brindamos apoyo, respaldo, ayuda, protección, a nuestras asociadas y asociados, y a las comunidades, en una causa justa para cambiar el mundo, hacerlo mejor, más habitable y digno.

f) Honestidad:

Nos comportaremos y expresaremos con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

g) Transparencia:

Somos una cooperativa transparente que hace pública su información, tal como es y no tenemos secretos.

h) Compromiso:

La asociación cooperativa tiene un compromiso con el resto de la sociedad que implica el cumplimiento de las leyes, la colaboración con un desarrollo productivo, y sobre todo la predisposición para colaborar por el beneficio de toda la comunidad de la que forma parte, a fin de vivir en orden y armonía.

i) Innovación:

La innovación se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad.

j) Respeto:

Es un valor que nos permite que la cooperativa pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los y las asociadas y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

k) Humildad:

De acuerdo con nuestra conciencia, nuestras propias limitaciones y debilidades, obraremos en consecuencia.

3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A. Antecedentes

“El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios”.⁹

A inicio del año 1950, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff& Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones oportunas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas

⁹ Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”. 9° edición. Editorial Pearson Educación, México, 2003

y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

B. Definiciones

i. Plan:

“Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura”.¹⁰

El plan se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. (RusellAckorff 1981).

Es una serie de actividades relacionadas entre sí, para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. (Fleitman, 2000)

De acuerdo a las anteriores definiciones, podemos decir que plan se refiere al establecimiento de los objetivos y los procesos a realizar para el cumplimiento de los mismos.

ii. Planeación:

“Es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación”.¹¹

El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de

¹⁰ Chiavenato, Idalberto (1998) "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.

¹¹ George A. Steiner. Management Planning Londres: the Macmillan Company 1969.

estos antes de emprender la acción.(Goodstein 1998).

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.¹²

La planeación es el proceso en el cual se elaboran las estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para luego pasar a la definición de los objetivos que se quieren alcanzar, plantea donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta ahí.

iii. Estrategia:

“Es un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización”.¹³

Según Chiavenato "el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, visión, y los objetivos principales de la organización".¹⁴

La estrategia es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente

¹²Planeación Estratégica, Henry Mintzbert, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración 2017.

¹³Scott A. Snell, Bateman, Thomas S. "Administración: Un Nuevo Panorama Administrativo". 6° edición. Editorial McGraw-Hill, México 2009. Página 112

¹⁴ Chiavenato Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGraw Hill, Tercera edición, México 2009, Pág.28

en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión.¹⁵

Las estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura.¹⁶

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

iv. Planeación estratégica:

“Según Bateman en su libro titulado Administración: un nuevo panorama administrativo “La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formula o ejecutan todo el plan”.¹⁷

La Planeación Estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Kotler y Armstrong 2001.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de

¹⁵ Luis R. Castellanos, Estrategia y planificación estratégica, Ediciones IE Venezuela 2015, pag.3.

¹⁶ Andrés Fernando Romero, dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz Santos S.A., 2004, Madrid España, pag.7

¹⁷ Scott A. Snell, Bateman, Thomas S. “Administración: Un Nuevo Panorama Administrativo”. 6° edición. Editorial McGraw-Hill, México 2009. Página 112.

planeación.¹⁸

El término planeación estratégica se refiere a la formulación, ejecución y evaluación de acciones a mediano o largo plazo, para el logro de objetivos en una empresa.

v. Planificación Estratégica

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.¹⁹

Planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y logra la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.²⁰

De acuerdo a lo anterior podemos decir que planificación son los esfuerzos que se realizan con el fin de cumplir objetivos y hacer realidad los propósitos; es importante que todas las personas involucradas en la planificación mantengan una comunicación efectiva para que el proceso sea eficiente.

C. PROPÓSITOS DE PLANEACIÓN

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los

¹⁸Planeación Estratégica, Henry Mintzbert, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración 2017.

¹⁹Andrés Fernando Romero, dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz Santos S.A., 2004, Madrid España, pag.9

²⁰Jorge Alejandro Walter y Diego Pando, Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público, Sociedad Argentina de Análisis Político, 1ª edición, Buenos Aires, 2014.

tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.²¹

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa y entre ellos tenemos:

4. Propósito Protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
5. Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
6. Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

La necesidad de planear:

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso por lo que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:²²(Ver figura 1)

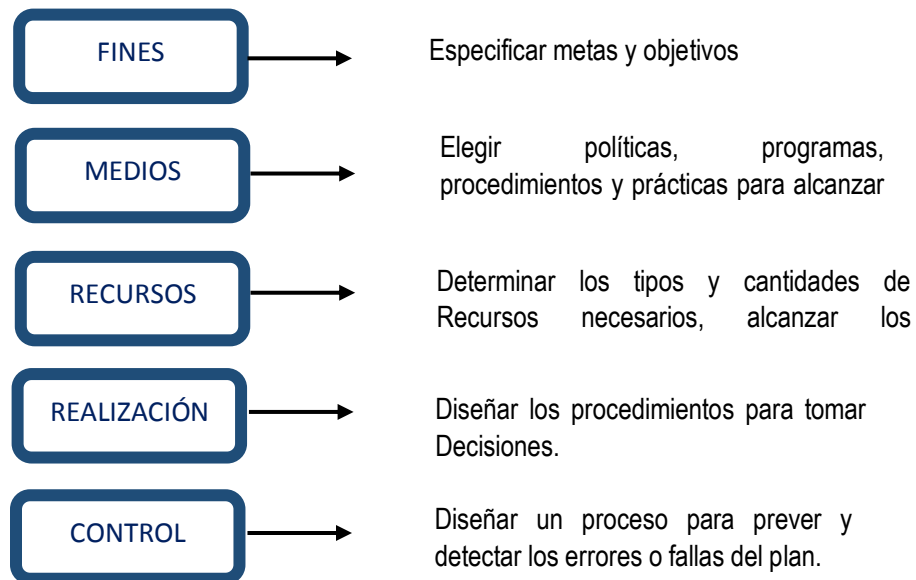
Podemos decir que es necesario que toda organización tiene la necesidad de planear ya que de no hacerlo pierde competitividad lo cual puede generar problemas a corto o largo plazo sean estos sociales, políticos o financieros.

Figura 1

²¹Planeación Estratégica, Henry Mintzbert, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración 2017.

²²Henry Mintzberg, Planeación Estratégica, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración, 2007 pág. 5

Partes del proceso de Planeación.



D. Importancia de la planeación estratégica

“Por los diversos cambios que se presentan en el ambiente, la planeación estratégica ha cobrado gran auge, lo que ha hecho posible que, cada vez, la formulación de planes y actividades se encaminen hacia los objetivos organizacionales, enmarcando su importancia en diferentes razones: ²³

La Importancia de la Planeación: Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio innecesario. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los

²³Henry Mintzberg, Planeación Estratégica, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración, 2007.

recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar su productos, servicios y mercados del futuro.²⁴

E. El horizonte temporal de la planificación

¿Qué es largo plazo y corto plazo? Parece que el largo plazo está asociado a la planificación estratégica, y que este largo plazo gira en torno a los cuatro años, actualmente.

El corto plazo está asociado a la planificación táctica, y aquí hay bastante unanimidad en que gira en torno al año, e incluso a un periodo inferior.²⁵

F. La necesidad de una planificación a largo plazo

¿Por qué es necesario un plan estratégico a largo plazo? Este es un inventario, no exhaustivo, de los argumentos que pueden darse para la justificación del plan estratégico a largo plazo:

- i. Hay que pensar en las *consecuencias futuras de las decisiones de hoy*. La inversión que realicemos hoy puede responder a las necesidades de hoy, pero no necesariamente a las necesidades que surgirán el día de mañana.
- ii. La eficacia de la reacción ante un suceso grave e inesperado es función de la preparación que se haga de esta reacción, del análisis de los indicadores

²⁴ "Planeación Estratégica, Henry Mintzbert, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración 2017. Pág. 6"

²⁵ Andrés Fernando Romero, Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz Santos S.A., 2004, Madrid España, pág. 10

de alerta y las señales de alarma. Entre otras cosas, porque los momentos de crisis no son los más adecuados para pensar y actuar.

- iii. *Ya no se compete por el pasado o el presente, sino por el futuro.* En el futuro no tendremos los competidores de ahora. Habrá “nuevos entrantes” en el mercado, aparecerán productos sustitutivos. Aparecerán, sobre todo, sectores completamente nuevos.
- iv. *Anticiparse significa pensar en el futuro.* En la anticipación a las acciones de los competidores está la clave del éxito. Hay que actuar antes, y para ello es preciso pensar qué puede ocurrir en el futuro. Agilidad y anticipación van juntas.²⁶

G. La posibilidad de una planificación a largo plazo

Es cierto que no podemos adivinar el futuro, pero un plan no se hace para que se cumpla, sino para actuar cuando no se cumple. Si el plan no se cumple, se reformula.

1. *Un plan estratégico no tiene necesariamente que ser burocrático.* No tiene por qué suponer mucho tiempo y dinero. No es necesaria en muchos casos la colaboración de un consultor y desde luego, nunca su colaboración intensa.
2. Hay que dedicar algún tiempo a pensar en el largo plazo. Este tiempo será menor en épocas de crisis, cuando los problemas requieren toda, o casi toda la atención. Dedicar una hora a la semana, o una tarde al mes, o un día al trimestre. Pero piensa alguna vez en el futuro.

²⁶ Andrés Fernando Romero, Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz Santos S.A., 2004, Madrid España, pág. 11

3. No es incompatible la capacidad de reacción con la reflexión sistemática. Tampoco son incompatibles la reflexión y la planificación. Uno puede tener pensado lo que va a hacer (el plan), pero cambiarlo, si las circunstancias cambian o los competidores actúan de forma impensada (la reacción).
4. La mentalidad estratégica tiene que estar diseminada en toda la organización. Todos los directivos tienen que tener capacidad de liderazgo, tienen que llegar a líderes, y el líder necesita tener una mentalidad estratégica que se consigue, sobre todo, participando activamente en el proceso de planificación.²⁷

H. PRINCIPIOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UNA MIRADA CONTEMPORÁNEA

Durante la década de los años 90s, el modelo de acumulación del capitalismo mundial madura estrategias para su consolidación; transitando de un modelo denominado fordismo, a otro denominado posfordista (Bonefeld, 1994 y Coraggio, 2002). Algunas crisis cíclicas en países con modelos de crecimiento económico emergentes (México: 1994, Taiwán, Hong Kong y Corea del Sur: 1997, Rusia: 1998) condujeron a debatir el impacto social y cultural de la globalización económica.

Para Charles Hofer (1985) la planeación estratégica se formula en seis etapas:²⁸

- 1) Identificación de la estrategia: que es la evaluación de la situación actual de la organización.
- 2) Análisis ambiental: consiste en evaluar los ambientes internos y externos de la organización para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan.

²⁷ Andrés Fernando Romero, Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones, Ediciones Díaz Santos S.A., 2004, Madrid España, pág. 14

²⁸ Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

- 3) Análisis de recursos: el análisis de las principales destrezas y recursos principales.
- 4) Análisis de brecha: Comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización con los componentes ambientales.
- 5) Alternativas estratégicas: La identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.
- 6) Evaluación de las estrategias: Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de la organización, la administración y las fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles y las oportunidades ambientales; con el fin de identificar los que mejor satisfagan estos recursos.

A continuación, y con base en Thompson, estos son algunos aspectos fundamentales que es necesario cumplir para el desarrollo de la planeación estratégica.

a) Formulación de la Visión:

La visión expresa los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos de ella. Llegando incluso, en muchas ocasiones a convertirse en la piedra angular de la dirección y el método de operación de la organización.

b) Formulación de la Misión:

Se refiere a la identificación de la meta a alcanzar o el fin para el cuál fue creada la organización. Se pueden utilizar lemas para identificar a la empresa, como un sello distintivo y que nos recuerde la misión para la cual fue creada.

c) Establecimiento de objetivos congruentes con la misión:

Significa alcanzar un resultado deseado y manifiesto en la misión Significa alcanzar un resultado deseado y manifiesto en la misión.

d) Establecimiento de estrategias para alcanzar objetivos:

Se refiere a la información estratégica con qué contamos y cómo la vamos a utilizar; es decir, analizar qué tenemos y qué queremos para determinar cómo vamos a trabajar para lograr objetivos por medio de las estrategias que son guías en la planeación estratégica.

e) Evaluación de resultados, retroalimentación de objetivos y correcciones pertinentes.

Es una etapa determinante para alcanzar los objetivos planeados, de no ser así es donde se puede hacer ajustes en las estrategias, modificar tiempos y costos. Se le conoce con el nombre de estrategias de respuesta a los resultados previos al logro de lo establecido en nuestros planes estratégicos.²⁹

I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS

La Planeación Estratégica requiere en primera instancia de una clara visión del negocio a partir de la definición de objetivos, metas, y estrategias, entre otros, que permitan delimitar un itinerario deseado, con base en el cual se pueda cuantificar variables financieras de inversión, financiación, operación y creación de valor.(Galeano P., Fernando J. Gerencia Financiera Fundación Universitaria San Martín) Planeación se refiere a la acción de elaboración conceptual entorno a la identificación del futuro institucional entendida como la determinación anticipada, teniendo una visión en base a los números del negocio y así encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad, obteniendo la mayor rentabilidad posible.

J. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los pasos principales de un programa de planeación estratégica según Mintzberg y

²⁹Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

Quinn son:³⁰

- 1) Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
- 2) Verificación externa: un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- 3) Verificación interna: consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.
- 4) Evaluación de estrategia: cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.
- 5) Puesta en operación de la estrategia: la puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente.
- 6) Fijar plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

Ramírez y Cabello exponen un modelo para realizar la planeación estratégica el cual incluye ocho etapas. Este modelo se integra por tres grandes puntos muy importantes los cuales son: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y como llegar allá.³¹

³⁰Mintzberg, Quinn (1998). La Formación de la Estrategia, Prentice Hall. México.

³¹Ramírez y Cabello (1997), La competitividad empresarial media a través de la administración y planeación estratégicas.

- 1) Definir dónde se quiere estar, incluye dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio.
- 2) Profundizar sobre dónde estoy incluye: identificación del negocio, análisis de la industria, identificación de los factores básicos de competencia e identificación de las fuerzas y debilidades.
- 3) Cómo llegar a dónde se quiere estar, partiendo de dónde se está, incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

Mintzberg (1999), presenta un modelo de planificación estratégica integrado por cuatro jerarquías, sus principales componentes son: una jerarquía asignada para objetivos, otra jerarquía para presupuestos, otra para estrategias y la última jerarquía para programas.

Por un lado, están las estrategias y programas bajo el título de planificación para la acción. Éstos se ocupan de tomar decisiones de antemano, para impulsar determinadas conductas. Por el otro lado están los objetivos y presupuestos denominados control de desempeño, diseñados para evaluar los resultados de las acciones. En el modelo completamente desarrollado, los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control.³²

K. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Misión ¿Quiénes somos, ¿Qué hacemos, para quiénes? La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.³³

Una correcta definición de la Misión debe contener:

³²Mintzberg (1999), La Formación de la Estrategia.

³³Armijo Marianela, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

a) Importancia de la misión

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de esta, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía. De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas.

i. ¿Cómo se redacta la misión?

No es conveniente ser ortodoxos respecto de la redacción de una misión, puede ser tan larga o breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente. Sin

embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados (propia institución, los usuarios, ciudadanos, Ministerio de Hacienda, Congreso, etc.) comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional (que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.

En el caso de unidad organizativa (departamento, área) dentro de una organización mayor, la elaboración de la misión debe considerar siempre la Misión del nivel organizacional más alto al que corresponda. Considerar esto, permite efectivamente lograr coherencia y alineación entre el propósito de cada uno de los ámbitos de la organización. Asimismo, permitirá posteriormente construir los indicadores en cascada que facilitan la integración entre los diferentes niveles de toma de decisiones.

ii. Aspectos prácticos para la formulación de la misión:

¿Qué vigencia tiene la misión? ³⁴

Al respecto conviene recordar que no siempre la misión “formal” de la institución es igual a la misión “efectiva”. Muchas veces las entidades tienen como declaración formal de su misión, el referente de su creación legal, con los mandatos y funciones expresadas en dicha ley. Este mandato puede estar o no actualizado de acuerdo con lo “que realmente produce la institución”. En muchos casos se observa que el marco legal define claramente el área de competencias de la entidad y por lo tanto los productos terminales que debe brindar. Sin embargo, si se contrasta dicho marco legal, con los programas presupuestarios de la institución, o el tipo de productos que consumen parte importante de los recursos y se entregan a terceros, se evidencia que no coincide el propósito de creación de la entidad con lo que debiera estar produciendo. Por ejemplo, se ha visto el caso de que, en una Secretaría de Justicia, existen Programas dirigidos a fomento del deporte, o de la cultura. Se han observado comisiones ad-hoc de medio ambiente, o Secretaría de Presidencia, dirigidas hacia la protección del adulto mayor.

³⁴ Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

iii. ¿Cuándo no es necesario reformular la misión?

- No se han realizado cambios a la ley constitutiva de la entidad
- No haya habido cambios fundamentales a las funciones y atribuciones de la institución
- La declaración de misión represente exactamente lo que la institución produce
- Los equipos directivos se mantienen. Esto no significa que ante cambio de directivos máximos deba cambiarse la misión, no obstante, un primer punto que se debiera encargar un nuevo directivo de un Programa por ejemplo es si está de acuerdo en cómo está redactada el propósito de la organización sobre la cual es responsable y debe rendir cuentas.³⁵

La comparación entre la misión “formal” y la misión “efectiva” cuando hay diferencias importantes, da cuenta de la necesidad de ajustar el tipo de producción, sus destinatarios, lo cual implicara reformular el Programa y su adscripción, o incluso su eliminación.

iv. ¿En qué casos es necesario establecer una nueva misión?

Si no ha habido antes un proceso de revisión o de identificación de Misión.

Si la redacción de la misión sólo explica lo establecido en el ámbito de la ley que crea la institución y no explica claramente que produce, para quienes y qué se espera como resultado.

Si la organización ha sufrido redefiniciones importantes en los ámbitos de su competencia o hay alguna declaración política clave de prioridad pública que afecta a la entidad. Si es así, aparte de los participantes anteriores, es clave que la validación de la Misión se contraste con ámbitos de decisión política – administrativa (Presidencia, Función Pública, etc.)

³⁵Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

En qué casos se podría dar esta situación:

- Un ministerio que teniendo por Ley un rol rector y no ejecutor, tiene a su cargo la implementación de Programas (atención de salud, programas de nutrición, etc.). Redefinir su misión es muy útil en la medida que actualiza y enfatiza su responsabilidad de rectoría y no de ejecución. En este caso delimita su acción supervisora y establece la potestad que tiene sobre los órganos supervisados. A la vez comunica a la ciudadanía la garantía sobre la calidad en la prestación de los servicios de las entidades y programas a quienes ejerce rectoría.³⁶
 - La creación de una nueva institución, que por ejemplo tenga a su cargo el diseño o la implementación de una política pública prioritaria desde el punto de vista de la ciudadanía. Supongamos en un país donde la inseguridad ciudadana es alta y dichas labores están a cargo de una Comisión o de una Institución con bajo rango jerárquico, el gobierno decide la elevación a rango de Ministerio o de Viceministerio. Sin duda en este caso, la aprobación del quehacer institucional por parte de las máximas autoridades es un aspecto relevante.
 - Un Programa o Entidad que amplía el foco de sus beneficiarios, por ejemplo, desde un ámbito central a uno nacional, o bien desde un tipo de prestación a otra de carácter más integral (como aspecto a mantenerse en el tiempo) Una vez que las autoridades y los liderazgos están incorporados en el proceso, la convocatoria debe estar dirigida a cada uno de los responsables de las áreas a cargo de los productos finales o estratégicos. También es importante convocar a los encargados de las áreas de apoyo, equipos de asesoría, comunicaciones. Otro aspecto a tener en cuenta es el ámbito territorial. Si la institución está desplegada por el territorio nacional en un esquema desconcentrado o descentralizado es importante convocar a los responsables a esos niveles.
- v. Utilidad de contar una Misión concertada entre el equipo directivo y comunicada a los funcionarios.**
- Establece el marco que justifica la intervención pública en el ámbito de responsabilidad.

³⁶Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

- Tiene la capacidad de mantener el foco directivo en lo importante.
- Lograr encauzar los apoyos políticos y capacidades administrativas de la institución.
- Mostrar a los grupos de interés la creación de valor público esperado.³⁷

vi. ¿Qué no debe faltar en la declaración de una misión?

Productos terminales o finales (bienes y servicios).

Los usuarios o beneficiarios, población objetivos a quienes se dirigen dichos bienes y servicios.

Que pueden esperar los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en su conjunto, en términos de resultados (efectos) Idealmente tampoco debiera faltar:

El ámbito territorial de su acción (nivel central, nacional, local, internacional).

Qué aspectos son optativos (dado que en general deben ir en la visión o en los valores).

Los estándares como piensan conseguir su propósito.

Los valores con los cuales piensan enfocar su gestión.

vii. ¿Qué aspectos no deben ser incluidos en una misión?

Los Subproductos o productos intermedios.

Los usuarios internos de la entidad.

Los mejoramientos que la entidad piensa realizar para ser más eficiente o eficaz (estos deben quedar registrados como objetivos estratégicos).

³⁷Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

b) Visión.

i. ¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.³⁸

Pasos Básicos para la identificación de la Visión

¿Cómo se redacta?

Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la Entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

¿Qué no debe faltar?

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

ii. Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer

³⁸Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

c) Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta para responder es:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.³⁹

i. ¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

A nivel institucional o de Ministerio

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la Institución, como, por ejemplo: o Mejorar los estándares de competitividad, disminuir niveles de pobreza, garantizar niveles de seguridad, etc.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el Beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

³⁹Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

ii. Importancia de los objetivos estratégicos para la gestión institucional

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

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

40

En el caso de las Instituciones tales como los Ministerios o Departamentos, los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos. En el caso de los Programas y Subprogramas o unidades, o divisiones los logros se refieren principalmente a cómo los productos son provistos a los usuarios con la mayor eficiencia, eficacia y calidad. Los objetivos estratégicos deben ser monitoreados y evaluados a través de indicadores. Tanto la institución como los ciudadanos, usuarios, deben conocer el progreso que tienen las entidades y los programas en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, dado que allí están depositadas las prioridades en la asignación de los recursos. Desde esta perspectiva, es fundamental considerar los diferentes niveles decisionales de la organización y procurar la coordinación entre los diferentes niveles de objetivos estratégicos.

d) Implementación de la estrategia.

⁴⁰Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda. Una implementación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos. Por ejemplo, los estudios muestran que la mitad de todas las adquisiciones no logra lo que se espera de ellas y uno de cada cuatro proyectos internacionales no tiene éxito.⁴¹

Los problemas más comunes reportados durante la integración después de las fusiones fueron una comunicación mala, expectativas de sinergia poco realistas, problemas estructurales, ausencia de un plan maestro, pérdida de motivación, falta de compromiso de la administración de alto nivel y un encaje estratégico poco claro. Un estudio realizado por A. T. Kearney descubrió que una empresa tiene sólo dos años para lograr que una adquisición funcione. Después del segundo año, se cierra, en su mayor parte, la ventana de oportunidad para crear sinergias. El estudio de Kearney recibió el apoyo de más investigación independiente efectuada por Bert, McDonald y Herd. Entre los adquirentes más exitosos que se estudiaron, de 70 a 85 por ciento de todas las sinergias de fusiones se crearon en los primeros 12 meses, y el resto en el segundo año.³ Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

- ¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- ¿Cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Estas cuestiones y otras semejantes deben abordarse desde el principio, cuando se analizan las ventajas y desventajas de las alternativas estratégicas. Se deben abordar

⁴¹Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

nuevamente antes de diseñar planes de implementación adecuados. A menos que la administración de alto nivel pueda responder estas tres preguntas básicas en forma satisfactoria, incluso la estrategia mejor planeada tiene pocas probabilidades de proporcionar el resultado deseado. Una encuesta realizada a 93 empresas Fortune 500 reveló que más de la mitad de las corporaciones experimentaron los diez problemas siguientes cuando intentaron implementar un cambio estratégico. Estos problemas se enumeran en orden de frecuencia:⁴²

1. La implementación requirió más tiempo de lo planeado originalmente.
2. Surgieron importantes problemas imprevistos.
3. Las actividades se coordinaron de manera ineficaz.
4. Las actividades en competencia y las crisis desviaron la atención de la implementación.
5. Los empleados involucrados no tenían las capacidades suficientes para desempeñar sus trabajos.
6. Los empleados de niveles inferiores tenían una capacitación inadecuada.
7. Problemas creados por factores ambientales externos fuera de control.
8. Los gerentes departamentales proporcionaron liderazgo y dirección inadecuados.
9. Las tareas y actividades clave para la implementación se definieron en forma deficiente.
10. El sistema de información vigiló las actividades de manera inadecuada.

i. ¿Quién Implanta la Estrategia?

De acuerdo con la forma en que esté organizada una corporación, las personas que

⁴²Sánchez Fabián y María de la Luz Morales Campos, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica.

implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan. En la mayoría de las grandes corporaciones que participan en múltiples industrias, los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización. Los vicepresidentes de áreas funcionales y los directores de divisiones o unidades estratégicas de negocio (VEN) trabajan con sus subordinados para integrar planes de implementación a gran escala y los administradores de planta, de proyectos y los jefes de unidades desarrollan planes para sus propias plantas, departamentos y unidades. Por lo tanto, desde los administradores operativos hasta los supervisores de primera línea y todos los empleados participan de alguna forma en la implementación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales.

Muchas personas de la corporación que son decisivas para la implementación exitosa de la estrategia probablemente tengan poco que ver con el desarrollo de la estrategia corporativa e incluso de la estrategia de negocios. Por lo tanto, podrían ignorar por completo la enorme cantidad de datos y trabajo que se requirieron en el proceso de formulación. A menos que los cambios en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, así como su importancia para la empresa, se comuniquen claramente a todos los administradores operativos, se puede generar una gran cantidad de resistencia y pereza. Los administradores podrían tener la esperanza de influir en la cúpula administrativa para que abandone los nuevos planes y regrese a las formas antiguas. Ésta es una razón por la que involucrar al personal de todos los niveles organizacionales en la formulación e implementación de la estrategia produce un mejor rendimiento organizacional.⁴³

4. MARCO LEGAL

A. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

“La Constitución de la República emitida en 1983, Decreto N° 38, publicado en el Diario

⁴³Implementación de la Estrategia: organización para la acción. 1997 Massachusetts Institute of Technology.

Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983, en el artículo No. 114, establece: “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento”.⁴⁴

Art. 7 Es un derecho de los habitantes de El Salvador el asociarse libremente y reunirse pacíficamente para cualquier objeto lícito.

Art. 114 Las cooperativas que se formen para prestar servicios financieros, el Estado facilitara su expansión y financiamiento.

B. LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

La Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, decreto No. 86, Tomo No. 291 de fecha 14 de mayo del mismo año, define como objetivo regular la creación y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas para lograr que su actuación esté enmarcada en los principios del movimiento cooperativo.⁴⁵

La Ley de Asociaciones Cooperativas en el Art. 12 establece que las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

- ✓ Podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados.
- ✓ Facilitar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus asociados.

En todo caso la Junta Monetaria, autorizará las condiciones, en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones.

C. LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

Art. 12 Las Asociaciones Cooperativas deberán cumplir con lo que establece la ley con respecto al cobro de los intereses en los créditos otorgados a sus asociados, los intereses se calcularán sobre los saldos diarios que se encuentren pendientes de

⁴⁴ Constitución de la República de El Salvador emitida en 1983, Decreto N°38 Art. 114 Pág. 23

⁴⁵ Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, Decreto N°86

cancelar por el deudor y no podrán pactarse ni cobrarse intereses sobre intereses a los préstamos realizados, cuando exista retraso en los pagos el interés moratorio se calculara sobre el capital vencido.⁴⁶

Art. 19 Las cooperativas en su relación contractual con los consumidores de sus servicios están obligados a cumplir las siguientes disposiciones:

- a) Cobrar los intereses, comisión y recargos que hubiesen sido convenidos con los asociados, en los términos señalados en el contrato.
- b) Se tiene que entregar al cliente los contratos suscritos entre ambos.
- c) A proporcionar en forma clara y veraz toda la información que el cliente le requiera para la utilización de los servicios.
- d) Cuando los créditos o préstamos ya fueron pagados en su totalidad, las asociaciones cooperativas tengan que entregar la cancelación legal y contable de las hipotecas u otras garantías que el socio constituyó cuando se le otorgó un crédito, en un término no mayor de quince días.

Art. 20. Se prohíbe a las cooperativas imponer ya sea en forma directa o indirecta al deudor las compañías con las que ha de contratar los seguros exigidos y los servicios notariales, de igual forma no podrán utilizar garantías que no se hayan pactado en el contrato, ni efectuar cargos que no hayan sido aceptados por el consumidor.

D. LEY DE MEDIO AMBIENTE

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general; y asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia.⁴⁷

⁴⁶Ley de Protección al consumidor, Art. 12, Año 2013

⁴⁷Ley de Medio Ambiente, Decreto No.223 Diario Oficial República de El Salvador, América Central Tomo No. 339, Numero 79, San Salvador Lunes 4 de Mayo de 1998.

Art. 4.- Se declara de interés social la protección y mejoramiento del medio ambiente. Las instituciones públicas o municipales, están obligadas a incluir, de forma prioritaria en todas sus acciones, planes y programas, el componente ambiental. El Gobierno es responsable de introducir medidas que den una valoración económica adecuada al medio ambiente acorde con el valor real de los recursos naturales, asignando los derechos de explotación de los mismos de forma tal que el ciudadano al adquirirlos, los use con responsabilidad y de forma sostenible.

Art. 10. - El Ministerio del Medio Ambiente y en lo que corresponda, las demás instituciones del Estado, adoptarán políticas y programas específicamente dirigidos a promover la participación de las comunidades en actividades y obras destinadas a la prevención del deterioro ambiental.

E. REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

Emitido por Decreto ejecutivo No. 62, de fecha 20 de agosto de 1986, el cual establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir, para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las Asociaciones Cooperativas.⁴⁸

F. LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO.

Responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa, se emitió el 25 de noviembre de 1969, por Decreto legislativo No. 560, Publicado en Diario Oficial No.229, Tomo No 225 de fecha 9 de diciembre del mismo año, y establece las atribuciones y la forma en que el Instituto tiene que ser administrado, a fin de cumplir con sus objetivos de promover, coordinar y supervisar a las Asociaciones Cooperativas.⁴⁹

⁴⁸Reglamento Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto ejecutivo No. 62 con fecha 20 de agosto de 1986.

⁴⁹Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Decreto No. 560 emitido el 25 de noviembre de 1969.

G. CÓDIGO DE TRABAJO

El Código de Trabajo emitido el 23 de junio de 1972, Decreto Legislativo N° 15, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972, en su artículo N° 136, establece : “Cuando el trabajador contraiga deudas provenientes de créditos concedidos por bancos, compañías aseguradoras, instituciones de crédito o sociedades y asociaciones cooperativas, podrá autorizar a su patrono para que, de su salario ordinario y en su nombre, efectúe los descuentos necesarios para la extinción de tales deudas.”⁵⁰

H. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

Art. 7.- La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora.⁵¹

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

⁵⁰ Código de Trabajo, Decreto No. 15 emitido el 23 de junio de 1972, Art 136.

⁵¹ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No. 927, Art 7.

La obligación de cotizar termina al momento en que un afiliado cumple con el requisito de edad para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando.

Así mismo, cesará la obligación de cotizar cuando el afiliado sea declarado inválido total mediante segundo dictamen o cuando se pensione por vejez de conformidad al inciso primero del artículo 104 de esta Ley, antes del cumplimiento de las edades a que se refiere el inciso segundo del mismo.⁵²

I. LEY DEL SEGURO SOCIAL

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: (4)

- a) enfermedad, accidente común; (4)
- b) accidente de trabajo, enfermedad profesional; (4)
- c) maternidad; (4)
- ch) invalidez; (4)
- d) vejez; (4)
- e) muerte; y, (4)
- f) cesantía involuntaria. (4)

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos. (4) *nota: este inciso no contiene la reforma del d.l. n° 262/19, ver su contenido al final de la ley. Entrará en vigencia el 14/03/2020.⁵³

Art.3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que

⁵²Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo No. 927, Art. 13

⁵³Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263, Art. 2

los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los Reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los Reglamentos a que se refiere esta Ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.⁵⁴

J. LEY CONTRA LA USURA

Art. 3 Esta ley se aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas instituciones del sistema financiero, casas comerciales, montepíos, comerciantes de bienes y servicios, casas de empeño; y en general, cualquier sujeto o entidad que preste dinero, cualquiera que sea la forma utilizada para hacer constar la operación, ocultarla o disminuirla.⁵⁵

K. LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS.

Art. 2 Las Asociaciones Cooperativas están obligadas a cumplir con esta ley, aplicar controles en las diferentes actividades que realizan en la captación y manejo de los fondos de sus asociados, para prevenir el lavado de dinero dentro de la entidad.⁵⁶

Art. 9 Las Asociaciones Cooperativas están obligadas a informar por escrito a cualquier otro medio electrónico en el plazo de tres días hábiles a la Unidad de Investigación Financiera UIF sobre cualquier operación o transacción múltiple realiza por cada

⁵⁴Ley del Seguro Social, Decreto No. 1263, Art. 3

⁵⁵Ley contra la usura, Decreto No. 221, Art. 3

⁵⁶Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, Decreto No. 498, Art 2 pág. 2

usuario que en un mismo día o en el plazo de un mes exceda de cincuenta y siete mil ciento cuarenta y dos 86/100 dólares (\$57,142.86) siempre y cuando hubiere los suficientes elementos de juicio, para considerarlas irregulares.

Art. 10 Las asociaciones Cooperativas además de las obligaciones señaladas anteriormente, tendrán que cumplir con otras.

- a) Archivar y documentar la información de las operaciones, por un plazo de cinco años a partir de la finalización de cada una de las operaciones.
- b) Capacitar al personal sobre los procesos o técnicas de lavado de dinero y de activos, a fin de que puedan identificar situaciones normales o sospechosas.
- c) Las asociaciones cooperativas adoptaran políticas, reglas y mecanismos de conductas que observaran sus administradores, funcionarios y empleados, consistente en conocer adecuadamente la actividad económica que desarrollan sus asociados. Establecer que el volumen, valor y movimiento de fondos de sus asociados guarden relación con su actividad económica de los mismos. Reportar de forma inexcusable, inmediata y suficiente a la Fiscalía General de la República a través de la UIF y la Superintendencia del Sistema Financiero, cualquier información relevante sobre manejo de fondos, cuya cuantía o característica no guarden relación con la actividad económica de sus asociados.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y

COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de la investigación radica en la elaboración de un plan estratégico que permita fortalecer el desarrollo operativo de la Cooperativa de ahorro, crédito, aprovisionamiento y comercialización de insumos y productos agropecuarios El Chaparral de R.L, verificando las condiciones actuales y las limitantes con las que se enfrentan; para luego diseñar un instrumento que ayudará a solucionar el problema identificado, es decir, con el desarrollo del estudio se busca brindar un mejor servicio a los habitantes de la comunidad.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. GENERAL

Realizar un diagnóstico en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de R.L, que permita establecer las condiciones actuales en las que se encuentran, por medio de técnicas e instrumentos, para obtener la información necesaria.

b. ESPECÍFICOS

1. Realizar una investigación de campo para identificar las estrategias que actualmente se utilizan en la cooperativa, por medio de técnicas e instrumentos que faciliten la recolección y el procesamiento de datos.
2. Analizar la información obtenida en la investigación de campo para determinar la situación actual de la cooperativa.
3. Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual en la que se encuentra la Cooperativa.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

Se obtuvo la autorización por parte de los miembros que conforman la Junta Directiva de la Cooperativa, para la realización del trabajo de investigación sobre un “Plan Estratégico para fortalecer el desarrollo operativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios el Chaparral de R. L., Ubicada en el Municipio de Suchitoto Departamento de Cuscatlán” con el objetivo de brindar a todos los miembros de la cooperativa alternativas favorables que les ayuden al mejor funcionamiento y a la incorporación de nuevos asociados para lograr un mayor crecimiento de la misma.

2. LIMITACIONES

En el desarrollo de la investigación de campo existieron varios factores que interfirieron para la recopilación de la información, como: falta de colaboración por algunas personas para contestar el cuestionario, en esos momentos estaban realizando otras actividades y no estaban dispuestas a responder dicho cuestionario.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación se apoyó de diferentes métodos y técnicas que facilitaron obtener una guía lógica en el desarrollo del estudio los cuales fueron los siguientes:

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los procesos de investigación deben apoyarse de métodos y técnicas que permitan establecer una serie de pasos para su desarrollo, en el presente trabajo se utilizaran los métodos deductivos, análisis y síntesis para el logro de los objetivos propuestos. Estos se adaptan a la investigación que se llevará a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios el Chaparral de R. L.

a. MÉTODO DEDUCTIVO

Se utilizó para la interpretación de las conclusiones generales y realización de explicaciones particulares del campo de estudio. Ya que este permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Partiendo del marco teórico que fundamenta la investigación para llegar a conclusiones. En el servicio que brinda la Cooperativa el Chaparral de R.L.

b. ANÁLISIS

Permitió estudiar por separado a los asociados actuales en los servicios que ofrecen y potenciales en las necesidades que requieren, para la determinación del plan estratégico y fortalecer el desarrollo operativo de la Cooperativa el Chaparral de R.L.

c. SÍNTESIS

Se utilizó para agrupar aquellos elementos necesarios para la puesta en marcha del plan estratégico y fortalecer el desarrollo operativo, teniendo una visión más clara de la importancia del hacer crecer a la cooperativa.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptivo el cual permite conocer los factores que impiden el desarrollo estratégico de la cooperativa tales como: las causas que impiden el crecimiento de la demanda de los servicios financieros y de los insumos.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es el no experimental ya que las situaciones no son provocadas por el investigador es decir que la variable independiente ya está ocurriendo. El equipo de investigación pudo concluir, realizando un plan estratégico que fortalezca el desarrollo operativo de la cooperativa.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para adquirir la información necesaria y elaborar la investigación se utilizaron las

siguientes técnicas e instrumentos de recopilación que determinaron en gran parte la calidad de los datos que se utilizaron y así facilitó el proceso de tabulación, análisis y recopilación de información.

a. ENTREVISTA

Se entrevistó al presidente de la cooperativa y a miembros de la junta directiva, para conocer de manera directa la información necesaria sobre estrategias que implementan en la cooperativa y así se realizó una evaluación de las mismas. Ver Anexo #1

b. ENCUESTA

Se dirigió a las personas de la Comunidad Valle Verde, para recolectar datos, que permitió sistematizar la investigación y dar respuesta a la problemática planteada. La encuesta se realizó sobre una muestra de un total de 315 habitantes de la comunidad Valle Verde del Municipio de Suchitoto. Ver Anexo #2

c. INSTRUMENTOS

1. Guía de Entrevista: Fue estructurada con un listado de preguntas específicas las cuales respondieron las personas entrevistadas.
2. Cuestionario: Fue utilizado en la encuesta para la recolección de la información. El cual se redactó con ítems de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, se llevó a cabo en conjunto con la técnica de entrevista.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

a. PRIMARIA

La fuente primaria de información fue la investigación de campo, la cual implicó la utilización de diferentes instrumentos de recolección de información, permitiendo conocer la situación estratégica y operativa.

b. SECUNDARIA

Las fuentes secundarias están representadas por el material bibliográfico, textos, investigaciones, sitios web sobre información relacionada con cooperativismo, investigación de planes estratégicos, etc., que sirvieron de base teórica para la investigación primaria.

c. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la comunidad valle verde ubicada en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán, es el lugar donde brinda sus servicios y tiene sus instalaciones la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de Responsabilidad, Limitada donde se obtuvo la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

d. UNIDADES DE ANÁLISIS

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

1. Objeto de estudio

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y

Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de R.L.

2. Unidades de Análisis

Junta Directiva y habitantes de la comunidad Valle Verde.

D. DETERMINACIÓN, UNIVERSO Y MUESTRA

a. UNIVERSO

Para el caso de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de R.L. el universo estuvo compuesto por:

Universo 1. Se pasó un cuestionario a los habitantes según muestra que residen en el Caserío Valle Verde.

Universo 2. Entrevista con Junta Directiva.

b. MUESTRA

El tipo de muestra que se utilizó en la investigación fue el Muestreo probabilístico (aleatorio). Para ello se tomaron 86 personas que dieron como resultado de la aplicación del caculo de la muestra sobre la población finita de un total de 315 habitantes.

c. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para realizar la investigación de campo se tomó la muestra a partir de una población finita de 315 habitantes con los que cuenta el Caserío Valle Verde.

Por lo tanto, la muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

n= Número de personas a encuestar

N= Universo sujeto a estudio

Z= Nivel de confianza utilizado

Q= Probabilidad de fracaso

P= Probabilidad de éxito

E= Error de estimación

Los datos utilizados para calcular el tamaño de la muestra fueron:

N= 315

Z= 1.96 (Coeficiente distribución normal estándar para un 95% de confianza)

Q= 0.50

P= 0.50

E= 0.09

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(315)}{(315 - 1)(0.09)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{302.526}{3.5038}$$

$$n = 86.34225$$

$$n = 86 \text{ Personas}$$

Se utilizó un nivel de confianza del 95% porque lo que interesa es tener un conocimiento general de la problemática, además se tiene mayor probabilidad que la muestra resulte lo más precisa, suficiente y representativa posible, generalizando los resultados hacia toda la población. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50% cada

una. Se determinó el nivel de precisión o error permisible de 9% porque es un error que puede ser aceptado en los resultados y así la información tenga mayor validez.

E. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de haber obtenido la información a través de los respectivos instrumentos, se procesó para elaborar tablas lo cual permitieron realizar el análisis y la interpretación final de la investigación de campo.

La información se procesó mediante el software de Excel, ya que por medio de éste se buscó agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos, los cuales facilitaron la interpretación.

a. TABULACIÓN

La información recopilada por medio de los cuestionarios se tabuló detallando las preguntas con su respectivo objetivo, el cuadro muestra las frecuencias del grupo de respuestas comunes, expresando su relación porcentual.

b. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Esta etapa consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los documentos construidos, esta interpretación fue producto de la operación que se realizó entre el análisis y la síntesis, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las respectivas recomendaciones.

F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

La elaboración del diagnóstico sobre la situación actual de la Cooperativa El Chaparral de R.L, se basó en una entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva de la cooperativa, así mismo por medio de las visitas realizadas a las instalaciones se verifico la situación en la que se encuentra.

La Cooperativa El Chaparral nació como una iniciativa de habitantes de la comunidad Valle Verde la cual consistió en organizarse para el desarrollo económico y social que contribuyera a la convivencia de los niños, jóvenes y personas adultas.

Desde su nacimiento hasta la fecha la Cooperativa El Chaparral ha tenido una evolución y crecimiento lento debido al temor que tienen las personas de formar parte de una cooperativa ya que en el pasado existió una que se aprovechó de sus recursos por la deficiente administración, en consecuencia ha sido difícil poder convencer a la población en asociarse y dar conocer los beneficios que esta brinda.

Considerando las fortalezas con las que esta cuenta que es la unión entre los miembros de la cooperativa, ubicación estratégica, los socios han estado involucrados en la Adesco de la comunidad siendo estos conocidos por los habitantes y por ser proveedores de los insumos agrícolas para ayudar a los agricultores en las cosechas.

Las dificultades con las cuales se encuentran es la falta de recursos económicos para adquisición de transporte y poder suministrar los insumos agrícolas para proveerlos a la comunidad, para lograrlo deben contratar el servicio de transporte lo que en algunas ocasiones los ha llevado al desabastecimiento de los insumos; así también la falta de conocimiento de los servicios a ofrecer como la inseguridad de los asociados por el lento crecimiento y que también existen cooperativas que están más desarrolladas.

Algunos motivos por los que los habitantes de la comunidad Valle Verde no están asociados a la Cooperativa es por la mala administración de instituciones anteriores, además algunas habitantes reciben remesas o pensiones y no quieren invertir los recursos que posee por la desconfianza y prácticas inadecuadas realizadas anteriormente por otras cooperativas.

De los servicios que actualmente ofrecen los que más demanda presentan son los suministros de insumos agrícolas ya que en la comunidad lo provee la cooperativa y

una persona particular, también tienen demanda en los créditos por parte de agricultores para la realización de las cosechas. Las actividades que realiza la Cooperativa para darse a conocer son por medio de la organización de actividades deportivas con las comunidades vecinas y en el desarrollo realizan la entrega de volantes.

Los beneficios que actualmente ofrecen son capacitaciones agrícolas, tasas de interés bajas desde el 5% anual lo cual la hace competitiva en el mercado, créditos con insumos agrícolas y la venta de los mismos. Dentro de los requisitos que solicitan para asociarse están: ser mayor de 16 años, llenar solicitud de socio, DUI y NIT, cancelar inscripción \$10 y aportación \$2.50, apertura de cuenta de ahorro con \$5 y la firma de 2 asociados. Lo que realizan para hacer crecer la cooperativa es promocionar el ahorro, el apoyo al cultivo de la caña de azúcar y la formación del comité de producción agrícola; lo que quisieran mejorar es la imagen, recursos y una mayor aportación económica para la comunidad con lo que actualmente es lo fuerte en cultivo de caña de azúcar.

G. DIAGNÓSTICO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

a. Generalidades.

La Asociación Cooperativa El Chaparral de R.L. tiene el reto y la responsabilidad de ofrecer servicios de calidad y eficiencia para responder a una población cada día más exigente. El diagnóstico según el rango de edades de la comunidad muestra que tanto jóvenes como adultos tienen el interés de formar parte de esta y que no debe ser una restricción asociar solamente jóvenes. Ver anexo 1 pregunta 1.

Se pudo comprender que el género de mayor potencial dentro de la comunidad valle verde es el femenino con una mínima diferencia con el masculino, el estado familiar está dividido entre casado y acompañado siendo determinante la fuente de ingreso para ser socio.

El giro de El Chaparral de R.L. está directamente relacionado con el tipo de ocupación u oficio que realizan los habitantes siendo estas amas de casa y que sus esposos

desempeñan el trabajo de agricultor, con esto podemos verificar el rango de ingresos con los que cuentan que están entre \$100 y \$300. Ver anexo 1 pregunta 4 y 5.

La Mayoría de las personas realizan operaciones financieras en otras instituciones como: pago de servicios, en la actualidad la cooperativa no cuenta con esto al igual que las remesas, siendo una alternativa viable para ofrecer a la comunidad. Ver anexo 1 pregunta 6 y 7.

b. Especificas.

En la comunidad Valle Verde existe un gran potencial para poder ser socio de cooperativas, la mayor parte de la población no pertenecen a ninguna del sector lo cual se considera una ventaja competitiva las más cercanas a las cuales algunos de los habitantes están afiliados en Acaproduzca y Acorg que ya se pudo verificar cuales son los servicios que más realizan para poder incorporarlo a El Chaparral y tener mayor atracción de asociados. Ver anexo 1 pregunta 9

La población conoce parte de los beneficios de estar asociado a una cooperativa considerando que se puede lograr un mayor resultado promocionando más la misma, los servicios que ofrecen también son conocidos por el rubro logrando con esto una opinión aceptable ante las personas de la comunidad y que debe de tomarme como un plus para que todos los que aún no son asociados puedan ser parte y lograr aportaciones, más ingreso de capital con el cual disponer para la realización de préstamos. Ver anexo 1 Pregunta 17.

H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. CONCLUSIONES

1. La Cooperativa El Chaparral de R.L no realiza actividades de promoción de los servicios, beneficios y ventajas, que ofrecen a la comunidad por tal motivo tienen dificultad para atraer nuevos asociados y mejorar oportunidad de negocio.
2. Existen limitantes hacia los habitantes para poder asociarse a la cooperativa, entre ellas se encuentra los requisitos establecidos al momento de asociarse a la misma, los cuales son: firma de 2 asociados, apertura de cuenta de ahorro y no permite el ingreso de personas mayores a 45 años.
3. Se observó que no existen documentos de respaldo y control en los servicios otorgados, lo cual representa un riesgo económico para la cooperativa, en la venta de insumos específicamente y en el otorgamiento de créditos, debido a que presentan tasas de interés muy bajas.
4. Las instalaciones de la cooperativa no cuentan con la información de los servicios que ofrecen ni con distintivos relacionados a la cooperativa.
5. Durante la entrevista se identificó que la cooperativa no cuenta con diversos proveedores de insumos, lo cual incrementa el costo de los mismos, por lo tanto, se dificulta ofrecer mejores precios de venta a los habitantes, además los asociados no cuentan con un beneficio en los precios de compra.

b. RECOMENTACIONES

1. La Cooperativa El Chaparral de R.L debe desarrollar comunicación interna con las personas asociadas para que den a conocer los servicios que ofrecen y todos los beneficios de estar asociado, así mismo asistir a talleres o charlas del cooperativismo para desarrollarse dentro de la comunidad, por lo tanto se recomienda la creación e implementación de un comité de promoción y comunicación.
2. Elaborar herramientas de incorporación de nuevos asociados las cuales faciliten el procedimiento al momento de asociarse.
3. Implementar el uso de documentos legales que respalden la recuperación de los créditos otorgados, modificar las políticas de crédito y recuperación, crear un control por medio de actas en los créditos aprobados y de inventarios de insumos.
4. Diseñar instrumentos que faciliten la promoción de los servicios que ofrece la cooperativa, los cuales se encuentren ubicados en sus instalaciones y servirán como medio de promoción directo hacia los habitantes.
5. Establecer nuevas actividades al comité de Suministro y Comercialización específicamente en la búsqueda de nuevos proveedores de insumos agrícolas, con el fin de disminuir costos y mejorar precios de venta.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. IMPORTANCIA

La Asociación Cooperativa de ahorro, crédito, aprovisionamiento y comercialización de insumos y productos agropecuarios El Chaparral de R.L., ubicada en el municipio de Suchitoto Departamento de Cuscatlán, es una institución dedicada a la comercialización de productos agropecuarios y el otorgamiento de créditos a la comunidad con bajo interés; la cooperativa debe proporcionar más servicios y plantear la mejores tasas de interés para la obtención de capital financiero que facilite el logro de los objetivos y las metas para las cuales ha sido creada.

El presente plan estratégico para el fortalecimiento del desarrollo operativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de R.L, está basado en los resultados obtenidos de la investigación realizada por medio de encuestas y entrevistas dirigidas a los asociados y consejo de administración que estuvo conformado por: el presidente, secretario y tesorero. Dichas herramientas detectaron problemas en la cooperativa de inserción de asociados y en promoción y publicidad de la misma, la implementación de un plan estratégico mejorara comunicación e información de dicha entidad hacia la población en general.

Con el fin de mejorar la incorporación de nuevos asociados y el capital financiero, se recomienda la creación del comité de promoción y publicidad.

Analizando los resultados de la investigación, se diagnosticó la necesidad del conocimiento de los servicios que ofrecen; limitando el cumplimiento de los objetivos propuestos por la entidad.

B. ALCANCES Y LIMITACIONES

El plan estratégico tiene como alcance incorporar nuevos asociados y brindar información de la cooperativa a la comunidad, el crecimiento financiero para cubrir la mayor parte de los créditos solicitados por la comunidad y lograr la aceptación para poder alcanzar el fin trazado que es el desarrollo de la misma.

Con la implementación del plan se tendrá una estrategia de orientación de la cooperativa el Chaparral de R.L hacia los habitantes de la comunidad Valle Verde, ya que al incorporar asociados tendrá capital para el otorgamiento de créditos a las familias que los soliciten.

Para mejorar y facilitar el desarrollo de la comunidad, e impulsar al crecimiento con el fin que esta sea reconocida dentro de las entidades financieras.

Por lo que se propone la creación de un comité de promoción y publicidad para dar a conocer en sus alrededores, tomando de base la necesidad que existe de brindar información de la cooperativa.

Entre las limitantes se encuentra que la institución presenta obstáculos en la incorporación y selección de nuevos asociados eso tiene un impacto directo en el otorgamiento de nuevos créditos y otros servicios. Por lo que se recomienda la elaboración de un espacio publicitario (banner) para que la comunidad pueda conocer e identificar los servicios que ofrece la cooperativa.

C. OBJETIVOS

1. General

Proponer un Plan Estratégico para fortalecer el Desarrollo Operativo y funcional de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de R.L., Ubicada en el Municipio de Suchitoto Departamento de Cuscatlán.

2. Específicos

1. Presentar herramientas que faciliten la incorporación de nuevos asociados en la cooperativa.
2. Facilitar documentación que permita adquirir la información de respaldo en las operaciones de los servicios que ofrecen.
3. Proponer políticas de créditos y control de las operaciones activas realizadas por la cooperativa.

D. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.

1. BENEFICIOS

a. Para los Asociados

Facilitará la adquisición de servicios que ofrece la cooperativa, agilidad en los procesos y tiempos de respuesta, diversidad de productos y precios competitivos en la compra de insumos agropecuarios.

b. Para la Comunidad

Permitirá que la cooperativa sea una de las entidades que contribuya al desarrollo con la creación de actividades y convivencia social, el acercamiento de venta de insumos agrícolas y otorgamiento de créditos para el cultivo de la venta de caña de azúcar a ingenios.

2. MISIÓN.

Atender las necesidades de nuestros asociados mejorando la productividad y calidad agropecuaria, con calidez incentivando al ahorro, para ser más competitivos en la comercialización de insumos, ofreciendo créditos oportunos para el mejoramiento económico y social de la comunidad.

3. VISIÓN.

Ser una entidad preferida por la gente, brindándole servicios agrícolas oportunos y eficientes que aporten efectivamente a la mejora de su calidad de vida.

4. VALORES Y PRINCIPIOS.

a. Responsabilidad:

La responsabilidad genera confianza y seguridad en las personas, contribuye a comprometerse y actuar de forma correcta en la organización cooperativa.

b. Respeto:

El respeto es un valor que asegura una mejor relación entre la cooperativa y sus asociados, establece una cultura armoniosa a largo plazo en donde cada una de las partes tiene claro el rol a desempeñar.

c. Equidad:

Por medio de la equidad se facilita la aplicación de los derechos y obligaciones de los asociados respecto al nivel de participación

d. Honestidad:

Es una conducta recta y honrada, denota sinceridad y confianza en las acciones que se realizan; operaciones transparentes se convierten en satisfacción y tranquilidad para los usuarios.

e. Transparencia:

La transparencia determina confianza, esta aplicada a la conducta humana y permite que las personas entiendan con exactitud un mensaje transmitido, dejando las cosas claras y concretas.

5. COMITÉ DE PROMOCION Y COMUNICACION PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.

Actualmente la Cooperativa no cuenta con un comité de promoción y comunicación, por tal motivo se presenta la estructura organizativa propuesta por el equipo de trabajo para la Cooperativa El Chaparral de R.L, donde se expone una estructura que integra al comité, con el objetivo principal de promocionar por los diferentes medios todos los servicios ofrecidos por la entidad así como brindar información de la misma para lograr la incorporación de más asociados, la entidad no correrá con la contratación de nuevo personal ya que estará formado por personas fundadoras de la entidad.

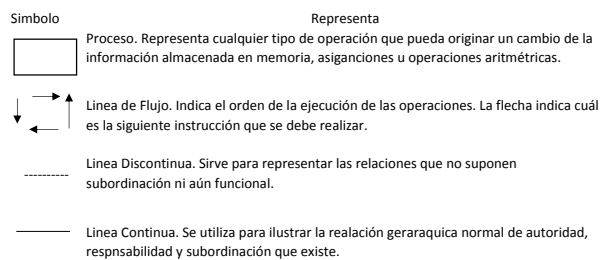
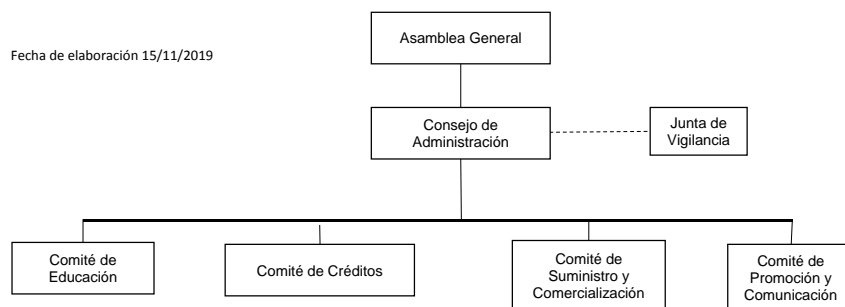
A continuación, se detalla la forma jerárquica del comité a incluir.

- Presidente de Promoción y Comercialización
- Secretario/a.

Este plan es una herramienta de gestión para el cambio dentro de la cooperativa, ya que mejorará la comunicación e información brindada de la misma con elementos innovadores de promoción que sitúan a la entidad en una clara situación de ventaja competitiva. Así mismo busca dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de conocimiento y estrategias a implementar para el crecimiento de la cooperativa y la comunidad.

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios El Chaparral de R.L.

Figura N° 1



Elaborado por: Equipo de Investigación

Autorizado por:

FUNCIONES DEL COMITÉ DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

- a. Promueve eventos en los lugares en que se encuentra su mercado objetivo para lograr la máxima asistencia de los habitantes.

Con esta actividad se pretende llegar a las comunidades aledañas a la cooperativa para que en cada uno de los eventos se logre dar a conocer los servicios y incorporar nuevos asociados.

También encargada de la entrega de hojas volantes en cada una de las actividades, promocionando todos los servicios ofrecidos por parte de la cooperativa y dando a conocer los insumos que proveen a la comunidad para cada uno de sus cultivos.

- b. Redacta cartas de información.

Actividad con el fin de realizar convenios y alianzas estratégicas con empresas, instituciones públicas, iglesias por medio de cartas informativas de cualquier tipo de evento organizado por la misma. Logrando reconocer y buscar el apoyo en las diversas actividades recreativas que realizan.

- c. Elabora planes, programas y presupuestos de promoción.

Elaboración de planes a implementar, los programas de cada una de las actividades a realizar para la comunidad y el presupuesto que se utilizara para la promoción de la cooperativa y de cada uno de los servicios que ofrece.

- d. Actualización de información en las diferentes redes sociales.

Actualizar la información de todos los insumos disponibles precios y servicios que ofrece la cooperativa, dar a conocer por estos medios cuales son las diversas actividades que van a realizar y las que se realizaron mostrando fotografías de las mismas sobre la convivencia social y el conocimiento que se

brinda.

6. SOLICITUD DE INGRESO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.

Un documento de ingreso que respalde toda la información necesaria como datos personales, beneficiarios y fecha de afiliación a la cooperativa, esta es una petición seria y formal la cual permitirá llevar un registro más detallado de cada una de las personas que ingresan a la cooperativa siendo más fácil para en un futuro llevar un registro digital, que permita la búsqueda más rápida de cada una de las personas asociadas. Ver anexo 5

7. PAGARÉ PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.

Este documento servirá como respaldo legal donde la persona deudora se compromete a pagar una suma de dinero en un plazo de tiempo a otra, contiene los elementos necesarios para dar cumplimiento a las obligaciones y derechos adquiridos por cada una de las partes, es un documento legal que ayudara a llevar un mejor control en cada uno de los préstamos otorgados. Ver anexo 6

8. SOLICITUD DE CRÉDITO PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.

Este documento permitirá controlar cada uno de los montos solicitados y las personas que lo requieren, también brindara información si este ha sido aprobado o denegado permitiendo una mayor fluidez en los mismos teniendo en cuenta cada una de las políticas ya establecidas para la aprobación o no de

estos. Ver anexo 7

9. NORMAS PRESTARIAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL CHAPARRAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (EL CHAPARRAL DE R.L.)

Las políticas son un instrumento interno que muestran los lineamientos para el otorgamiento, desembolso y recuperación de las solicitudes de crédito; establece los niveles de aprobación y los diferentes destinos de financiamiento.

A continuación, se presentan las modificaciones a las políticas.

DE LOS PRÉSTAMOS

a. SUJETOS DE PRÉSTAMOS

Art. 1.- Son sujetos de préstamos las y los asociados de la cooperativa que llenen los requisitos siguientes:

- a) Estar al solvente con sus aportaciones y demás obligaciones contraídas con la cooperativa.
- b) Poseer capacidad de pago comprobada, documentar fuente de ingresos para el pago de préstamos; las cuales podrán ser derivadas de cualquier actividad comercial, ingresos familiares, salarios u otro ingreso proveniente de actividades lícitas.

- c) Presentar hoja de solicitud de crédito, DUI y NIT (vigente), recibo de energía con un mínimo de 3 meses de antigüedad.
- d) No se atenderán solicitudes de crédito a personas que no se encuentren asociadas a la cooperativa, sin importar el monto solicitado o garantía ofrecida.

b. DESTINO DE CRÉDITOS

Art. 2- Se concederán préstamos destinados a servicios, consumo, producción, gerenciales, especiales, vivienda, fines productivos, útiles, emergencia comprobada y otros.

Art. 3- Se considerarán como fines destinados a servicios, consumo, producción, gerenciales, especiales, vivienda, fines productivos y útiles los siguientes:

- a) Consolidación de deudas (se deberán presentar últimos 3 recibos de pago de la deuda a consolidar).
- b) Cultivos agrícolas (Maíz. Frijol. Arroz. Maicillo. Ajonjolí. Caña de azúcar, etc.)
- c) Ganadería y sus gastos.
- d) Adquisición y mejora de vivienda (en caso de adquisición se podrá financiar hasta el 80% de la inversión; para el destino de mejora de vivienda se podrá financiar hasta el 90% del plan de inversión) para los casos de mejora de vivienda se deberá realizar desembolsos parciales y verificación del avance de la inversión.
- e) Capital de Inversión (compra de maquinaria y equipo de negocio)
- f) Pago por servicios de Educación

- g) Inversiones en pequeños negocios;
- h) Gastos personales o imprevistos como; urgencias medicas
- i) Los demás que a juicio del comité de crédito se consideren procedentes en este rubro.

Art. 4 Se considerarán como fines de emergencia, los siguientes:

- a) Gastos médicos y de hospitalización del asociado y de su cónyuge, padres e hijos que dependan económicamente de él;
- b) Servicios fúnebres del cónyuge, padres e hijos que dependan económicamente del asociado;
- c) Viajes al exterior con fines de desarrollo técnico (capacitaciones, foros) o de salud.

c. CLASE Y CUANTÍA

Art. 5 Los préstamos se clasificarán en Ordinarios, Extraordinarios y Especiales.

Art. 6 Los préstamos ordinarios: son aquellos solicitados por los asociados bajo condiciones normales de la Cooperativa, atendiendo límites máximos de préstamos y capacidad normal de pago. Estos serán autorizados por el comité de crédito con la participación mínima de 3 miembros, estando limitado al 80%del valor de las aportaciones del asociado prestatario.

Art. 7 Los préstamos Extraordinarios: son aquellos que los asociados solicitan para atender necesidades y pagalos a largo plazo o según acuerdo entre el asociado y el órgano encargado de su solicitud, para la aprobación de este tipo de crédito, se requiere la justificación de este.

- a) Para los préstamos extraordinarios serán de acuerdo con la capacidad económica de la cooperativa y requerirá la aprobación del Comité de Crédito más la aprobación de un miembro del consejo de administración, el cual deberá ser el presidente, vicepresidente o tesorero, hasta el monto \$500.
- b) Para los préstamos extraordinarios que sobrepasen los \$500, serán aprobados por el Consejo de Administración, estableciendo tiempo máximo de 3 años para su cancelación o establecer un plazo acorde a la facilidad de pago del solicitante.
- c) Para fines de emergencia comprobada, se podrán conceder préstamos por cantidades mayores a las estipuladas en el artículo 4, de conformidad a la capacidad económica de la cooperativa, pero requerirán la aprobación del Consejo de Administración, así como el Visto bueno de la Junta de Vigilancia.

Art.8 Los préstamos especiales se otorgarán únicamente a los asociados que tengan Depósitos a Plazo Fijo, Ahorro a la vista, Ahorro Programado, estos préstamos no excederán en ningún caso el 80% del saldo acumulado por ese concepto, que servirán de garantía del crédito y no podrá ser retirado hasta la cancelación de la deuda.

Art. 9 Los préstamos extraordinarios podrán ser refinanciados hasta que el prestatario haya cancelado el 60% del capital del préstamo actual, el saldo al día de la operación será liquidado con el nuevo préstamo, de conformidad a la tabla de amortización. Podrá ser aprobado por el comité de crédito si no existe cambio en las condiciones actuales del préstamo.

d. INTERESES

Art. 10 El interés que devengara los préstamos mencionados en el Art. 2 del presente Reglamento, devengara de interés:

- a) 12% anual sobre saldos, el cual será aplicado a los préstamos ordinarios menores a \$250.
- b) 10% anual sobre saldos, el cual será aplicado a los préstamos ordinarios mayores a \$250.
- c) 12% anual sobre saldos, el cual será aplicado a los préstamos extraordinarios hasta un máximo de \$500.
- d) 10% anual sobre saldos el cual será aplicado a los préstamos extraordinarios mayores de \$500.
- e) 5% anual sobre saldos, el cual será aplicado a los préstamos especiales.

Art. 11 Para el cálculo de los intereses, se tomará el mes comenzado como mes vencido, cualquiera que sea la fecha en que se abone o cancele totalmente un préstamo.

Art. 12 La tasa de mora que se cobrará en ambos casos será del 3% mensual sobre saldos vencidos, cuando el saldo en mora presente un plazo mayor a 90 días se realizara por medio de recuperación administrativa, el órgano encargado para la recuperación administrativa será el comité de créditos, en este proceso se agotaran todos los posibles acuerdos de pago con el deudor los cuales podrán ser por medio de un plan de pagos de saldo en mora, ampliaciones de plazo y otra forma efectiva de recuperación; a partir de 180 días mora se procederá a recuperar el crédito mediante vía judicial con bienes

muebles, inmuebles o derechos. El traslado del crédito a recuperación judicial deberá ser autorizado por los presidentes del consejo de administración, junta de vigilancia y comité de créditos.

e. PLAZO

Art.13. Los préstamos ordinarios podrán ser otorgados hasta un plazo máximo de 12 meses y los extraordinarios deberán ser cancelados hasta un plazo máximo de 24 meses, tomando en cuenta la capacidad financiera de la cooperativa.

f. GARANTÍA

Art. 14. Los préstamos se concederán con las garantías siguientes:

- a) Para los préstamos ordinarios constituirán garantías suficientes las aportaciones del asociado solicitante u otro tipo de garantía que cobertura la totalidad del monto otorgado.
- b) Para los préstamos extraordinarios, se requerirá la garantía de uno o más fiadores según el monto a prestar los cuales deberán presentar ingresos comprobados que respalden el monto solicitado, Ningún fiador podrá ser garante de más de un asociado.
- c) Para los préstamos especiales, la garantía la constituirá el valor de los ahorros del asociado solicitante.
- d) El Comité de Crédito llevará un control de fianzas otorgadas por cada asociado.

Art. 15. Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, el Comité de Crédito queda facultado para exigir garantías adicionales, en los casos que consideren necesarios, así como la autorización del descuento respectivo.

g. FORMA DE PAGO

Art.16 Todo préstamo deberá ser cancelado mediante cuotas mensuales, trimestrales o semestrales que incluyan amortización de capital y pago de intereses sobre saldos.

La cuota de amortización en ningún caso deberá exceder del 20% del sueldo del prestatario, tampoco del fiador.

Art. 17. Las cuotas deberán ser canceladas en los plazos acordados por las instancias de aprobación y el asociado prestatario; sin embargo, este podrá liquidar el saldo de su préstamo antes del plazo final establecido.

h. TRAMITACIÓN

Art. 18.- Toda solicitud de préstamo deberá ser entregada al comité de crédito o a un miembro autorizado por el mismo comité para recibir la solicitud, acompañada de los documentos probatorios que justifiquen la necesidad del préstamo.

El comité de crédito o la persona encargada al recibir la solicitud, deberá anotar en ella la siguiente información: saldo de aportaciones, saldo de préstamos, fianzas otorgadas y fechas de ingresos. Si se tratan de préstamos que sean Ordinarios y Especiales serán resueltos por el Comité de Crédito, Consejo de Administración, asimismo con el Visto bueno de la Junta de Vigilancia.

Si se trata de préstamos Extraordinarios, se enviará al Consejo de Administración con el Visto bueno de la Junta de Vigilancia para que resuelva

lo conveniente debiendo en los casos de emergencias debidamente comprobada, emplear el mínimo de tiempo posible.

Art. 19.- Después de tramitada la solicitud, el comité de crédito le comunicará al interesado la resolución. Si la solicitud fuere aprobada, exigirá el documento respectivo y emitirá el cheque correspondiente, mientras que, si fuere denegada, se le notificará al asociado interesado y se archivará.

10.HOJA CONTROL DE INVENTARIO PARA LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L

La creación e implementación de la hoja de inventario tiene como objetivo mejorar el control de compra y venta de insumos agropecuarios, reducir el riesgo de pérdidas y establecer las personas encargadas de esta actividad. Ver anexo 8

11.BANNER PROPUESTO A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.

La importancia de crear y utilizar un banner consiste en formar un espacio de promoción a bajo costo; esto permitirá un acercamiento a la población objetiva, además facilitará promover los productos que se ofrecen, atraer clientes potenciales y la creación de necesidades como estrategia de mercadeo con fin de satisfacerlas. Anexo 9

12. PROPUESTA DE CATALOGO DE PROVEEDORES PARA EL COMITÉ DE SUMINISTRO Y COMERCIALIZACIÓN QUE MEJOREN LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS A LA COOPERATIVA EL CHAPARRAL DE R.L.

El propósito de utilizar un catálogo de proveedores de insumos agrícolas es facilitar toda la información necesaria la cual incluye dirección y números telefónicos; el objetivo es ampliar el número de proveedores lo que permite obtener más alternativas de compra, mejores precios, nuevas marcas de productos y más calidad logrando ser competitivos y ofrecer a los asociados mayores beneficios.

Esta herramienta ayudará a reducir los costos en la actividad relacionada a la venta de insumos agrícolas, entre los cuales podemos mencionar el costo de transporte, producto y tiempo.

En el siguiente catálogo se presenta un listado de proveedores de insumos agropecuarios.

B. Tabla N° 1. Catálogo de proveedores de insumos agropecuarios.

AGROSERVICIOS EN SUCHITOTO		
NOMBRE DE PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Agroservicio Cristo Negro	Bo La Cruz Cl Ppal No 74 Suchitoto Cuscatlán	2335 1983
Agroservicio La Granja	Barrio El Centro, Calle Francisco Morazán, Local #9 (57,85 km) 503 Suchitoto	2335 1315
Agroservicio La Garita	5a calle poniente#2 y Av. José	2335 1093

	María Peña, Suchitoto	
AGROSERVICIOS EN AGUILARES		
Agroservicio El Campesino	Final calle Sin Ley Norte, Local # 1 Urbanización San Rafael, frente a punto de Buses , Ruta 11, Aguilares	
Agroservicio El Agricultor 2	8a calle Oriente y 2a A.v. Norte , lotificación San Rafael, Lotes 1 y 2, polígono 23, Local #8-9, Aguilares	
Agroservicio El centro Ganadero	Urbanización San Rafael polígono 24 lote 1, Aguilares	23214087
Agroservicio El Centro Ganadero	Urbanización Casas Prieto Pasaje 2, Costado Sur Cruz Roja, Aguilares	23214087
Agroservicio El Establo	8a. Calle Oriente y Avenida Central Norte Polígono 24, local 4 Urbanización San Rafael, Aguilares	
Agroservicio El Potrillo	Lotificación San Rafael, Polígono 23, Lote 1 y 2, Aguilares, Aguilares	
Agroservicio El Rancho II	Bo El Centro Av Central No 6	2331 4069
Agroservicio El Buen Pastor	Av Central L 33 Aguilares	2321 4554
Agro la Milpa	Bo El Centro Av Central Ote No 4	2313 0070
Agrodespensa la Granadera	Bo El Centro CI Central Ote 2 AvNte No 5	2321 4653
Agroservicio La Carreta	A.v Central Norte #4, Aguilares	23214000

AgroguiaAguilares	Km. 33 Carretera Troncal del Norte Pasaje 9, Lotificación Santa Elena, Aguilares	23215929
PROVEEDORES DIRECTOS DE INSUMOS AGRICOLAS		
Agrinter, s.a de c.v	Km 31 Carretera A San Juan Opico, Sitio del Niño	2319 4141
Grupo Tecun, s.a de c.v	Antiguo Cuscatlán, Km 9 1/2 Carretera Al Puerto de La Libertad.	2121 2000
Diagri, s.a de c.v	Km. 28 1/2, Carretera de San Salvador a Sonsonate, Lourdes Colón, Depto. La Libertad, El Salvador, Centro América.	2319 5181
Avencor, s.a de c.v	Sucursal Los Héroes Boulevard de Los Héroes #1160. San Salvador.	2334 0078
Cadelga, s.a de c.v	Carretera A Santa Ana Km25 1.2 Residencial Las Jacarandas Avenida MontemarNt N 1C Las Angosturas Villa Colón - La Libertad.	2345 3104
Fertilizantes del Istmo, s.a de cv	Lotificación TatopaPte Avenida Rafael Campos Lote 6 Autopista By Pass Carretera Acajutla Sonsonate, Sonsonate	2451 7086
Villavar, s.a de c.v	Km 30 carretera a Santa Ana, Sitio del Niño	2316 6700

Sagrisa, s.a de c.v	Boulevard del Ejército km. 3, San Salvador, El Salvador	2205-2700
Agrocomer, s.a de c.v	Edificio Navarra, km 6 a, Autopista Comalapa, San Salvador	2242 0031
Duwest, s.a. de c.v.	Calle El Progreso frente a Ex Hospital de ANTEL, Colonia Roma, San Salvador	2245 3388
Coagro, s.a de c.v	Edificio Las Palmeras, Alameda Manuel Enrique Araujo No 3519, San Salvador	2510 8420
Proagro, s.a de c. v	Condominio Torre Roble, Metrocentro Niveles 3,8,9., Bulevar De Los Héroes, San Salvador, San Salvador CP 1101	2234 0444
Disagro, s.a de c. v	Kilómetro 12.5, Carretera hacia El Puerto de la Libertad, #15, Nuevo Cuscatlán, La Libertado, El Salvador	2241 5900

13. PLAN PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

C. Tabla N° 2. Creación del Comité de Promoción y Comercialización

Estrategía 1: Creación del Comité de Promoción y Comercialización

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES
					I	II	III	IV	V	VI	
Promocionar a través de los diferentes medios los servicios ofrecidos por la cooperativa	Promover eventos	Incorporación de nuevos asociados	Refrigerios Sillas Canopy	\$50,00 \$25,00 \$15,00							Comité de Promoción y Comunicación
	Redactar Cartas de información	Realizar convenios y alianzas estratégicas	Papel Impresión	\$3,00 \$5,00							
	Elaborar planes, programas y presupuestos de promoción	Determinar el costo de realizar un evento	Papel Impresión	\$3,00 \$5,00							
	Actualizar información en diferentes redes sociales	Mantener informado a los asociados	Internet Publicidad	\$25,00 \$10,00							
	Monto estimado				\$141,00						

D. Tabla N° 3. Elaboración de solicitud de ingreso

Estrategía 2: Elaboración de solicitud de ingreso

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES
					I	II	III	IV	V	VI	
Respaldo de información de los asociados	Recopilar información de asociados	Recopilar información completa	Papel Impresión	\$3,00 \$5,00							Consejo de Administración
		Información actualizada	Papel Impresión	\$3,00 \$5,00							
		Archivo de los asociados	Folder Archivero	\$10,00 \$75,00							
Monto estimado				\$101,00							

E. Tabla N° 4. Uso de documentos legales

Estrategía 3: Uso de documentos legales

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES
					I	II	III	IV	V	VI	
Respaldo legal de los productos activos de la cooperativa	Respaldo el cumplimiento de las obligaciones y derechos de los deudores	Control de Prestamos otorgados	Papel	\$3,00							Comité de Créditos
			Impresión	\$10,00							
			Folder	\$10,00							
Monto estimado				\$23,00							

F. Tabla N° 5. Uso de nueva solicitud de crédito

Estrategía 4: Uso de nueva solicitud de crédito

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES
					I	II	III	IV	V	VI	
Respaldo y control de las solicitudes de credito	Controlar las solicitudes de crédito y resguardo de la información de los solicitantes	Control de Prestamos solicitados y actas de aprobación	Papel	\$3,00							Comité de Créditos
			Impresión	\$10,00							
			Folder	\$10,00							
			Monto estimado			\$23,00					

G. Tabla N° 6. Actualización y modificación a las políticas crediticias

Estrategía 5: Actualización y modificación a las politicas crediticias

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES
					I	II	III	IV	V	VI	
Establecer los lineamientos para el otorgamiento de productos activos de la Cooperativa	Actualizar las políticas crediticias	Incrementar la demanda de financiamiento por medio de productos que esten dirigidos a cubrir necesidades especificas de los solicitantes	Papel	\$0,50							ASAMBLEA GENERAL
			Impresión	\$0,70							
			Folder	\$0,30							
			Monto estimado			\$1,50					

H. Tabla N° 7. Implementación de la hoja de control de inventario

Estrategía 6: Implementación de la hoja de control de inventario

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES	
					I	II	III	IV	V	VI		
Mejorar el control de compra y venta de Insumos Agropecuarios	Implementar el uso de Hoja de Control de Inventarios	Reducir riesgo de pérdida y vencimiento de los Insumos Agropecuarios	Papel	\$3,00							Comité de Suministro y Comercialización	
			Impresión	\$5,00								
			Folder	\$5,00								
			Monto estimado			\$13,00						

I. Tabla N° 8. Elaboración de Banner

Estrategía 7: Elaboración de Banner

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES
					I	II	III	IV	V	VI	
Publicidad a bajo costo	Elaboración de Banner	Promover productos y servicios a bajo costo	Banner Publicitario	\$50,00							Comité de Promoción y Comunicación
					Monto estimado			\$50,00			

J. Tabla N° 9. Uso de catálogo de proveedores de Insumos Agropecuarios

Estrategía 8: Uso de catálogo de proveedores de Insumos Agropecuarios

OBJETIVO	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	Meses						RESPONSABLES
					I	II	III	IV	V	VI	
Ampliar el número de proveedores de Insumos	Uso del catálogo de proveedores de Insumos Agrícolas para visitar y cotizar productos y precios	Adquirir insumos agrícolas de calidad y a buen precio, incrementar el margen de utilidad	Papel	\$1,00							Comité de Suministro y Comercialización
			Impresión	\$1,00							
			Transporte	\$15,00							
			Monto estimado			\$17,00					

II.

14. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

A. Tabla N° 10. Costo de implementación de plan estratégico

Nº	Estrategía	Monto estimado
1	Creación del Comité de Promoción y Comercialización	\$141.00
2	Elaboración de solicitud de ingreso de nuevos asociados	\$101.00
3	Uso de documentos legales que respalden las operaciones activas de la cooperativa	\$23.00
4	Uso de nueva solicitud de crédito que permita el control de actas de resolución	\$23.00
5	Actualización y modificación a las políticas crediticias acorde a las necesidades de la comunidad	\$1.50
6	Implementación de la hoja de control de inventario	\$13.00
7	Elaboración de Banner para crear espacios publicitarios a bajo costo	\$50.00
8	Uso de catálogo de proveedores de Insumos Agropecuarios	\$17.00
Costo total estimado		\$369.50

15. Propuesta Financiera

A continuación, se presenta la propuesta financiera para Asociación Cooperativa El Chaparral de R.L, basados en los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la investigación de campo y las visitas realizadas anteriormente a lugar donde se encuentra ubicada la cooperativa.

Además, se hará uso del Método Incrementa para realizar las proyecciones, el cual consiste en considerar un incremento constante y razonable para el crecimiento de las operaciones. Para poder realizar dicha propuesta y aplicar el método incremental de las proyecciones financieras se consideró un incremento del 4% en los puntos que apliquen por ser un crecimiento conservador, razonable y una meta alcanzable para la cooperativa.

a. Fuentes de Financiamiento

Considerando que, en la entrevista con el presidente de la Cooperativa El Chaparral de R.L, no se obtuvo un compromiso en firme con respecto a proporcionar, a préstamos con monto alto de dinero, que sirva de capital semilla para tener mayores cosechas agrícolas, se parte del supuesto que las fuentes de financiamiento para la asociación cooperativa serán las aportaciones y ahorros de los asociados; en tal caso, se tiene la siguiente proyección, basada en la investigación de campo realizada:

B. Tabla N° 11. Asociados iniciales

Asociados Iniciales

Total población en estudio	Personas dispuestas a asociarse	Asociados Iniciales
86	65%	27

Fuente: Acta de constitución de cooperativa y población en estudio.

Representa el total de personas dispuestas a formar parte de la cooperativa y los Asociados iniciales.

C. Tabla N° 12. Distribución de asociados por cantidad de aportaciones mensuales

Distribución de asociados por cantidad de aportaciones mensuales

Cantidad de Aportaciones	Distribución de Asociados	Cantidad de Asociados
83	100%	27

Fuente: Estatutos de Cooperativa El Chaparral de R.L.

La cantidad de aportaciones de los asociados iniciales más las personas dispuestas a asociarse es el total de aportaciones mensuales indicadas (se propone que el valor de cada aportación sea de \$5.00 mensuales) debido a que es una cantidad accesible acorde al nivel de ingresos que presenta la población en estudio.

D. Tabla N° 13. Ahorros mensuales

Monto a ahorrar (\$) (a)	Cantidad de asociados (b)	Total (\$) (c)
5.00	27	135

Fuente: Acta de constitución de Cooperativa El Chaparral de R.L.

Estimación de ingresos en concepto de ahorros mensuales según el monto propuesto por la cantidad de asociados iniciales.

E. Tabla N° 14. Aportaciones mensuales

Cantidad de aportaciones (a)	Cantidad de asociados (b)	Total de aportaciones (c = a+b)	aportación (\$) (d)	Total (\$) (e = c*d)
56	27	83	5.00	415

Fuente: Tabulación de preguntas 17 de encuesta realizada.

La columna “a” y “b” se toman de la tabla N°11, la columna “c” representa la cantidad de aportaciones a percibir mensualmente, la columna “d” es el valor monetario en concepto de ahorro mensual por asociado, de cada aportación suscrita y la columna “e” es la cantidad total de aportaciones en valor monetario.

F. Tabla N° 15. Flujo de Financiamiento Estimado Año 1

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Aportaciones mensuales	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$415.00	\$4,980.00
Ahorros mensuales	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$135.00	\$1,620.00
Intereses pagados por ahorros												\$48.60	\$48.60

Fuente: Tabla 13 ahorros mensuales y 14 aportaciones mensuales.

Para calcular los ahorros se tomó de referencia los resultados de la tabla N°13 y para calcular las aportaciones se tomó de referencia los resultados de la tabla N°14. Se considera el monto de los ahorros a realizar por los asociados como fuente de financiamiento por el flujo de efectivo que generan. Los intereses a pagar son los que devengarán los ahorros de los asociados, representan un gasto de operación para la cooperativa y se calculan por trimestre de acuerdo a los saldos a una tasa del 3% anual que paga la cooperativa actualmente de acuerdo a su política de ahorro.

b. Estimación de Ingresos

G. Tabla N° 16. Estimación de intereses generados por préstamos otorgados.

Concepto	Tasa 6% a 12%												Total	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Monto de préstamos a otorgar					\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$6,400.00
Intereses generados					\$96.00	\$107.52	\$108.90	\$109.07	\$109.09	\$109.09	\$109.09	\$109.09	\$109.09	\$857.85

Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Tabla N° 15.

Para estimar el monto total de los préstamos a otorgar se consideró la disponibilidad de fondos en base al flujo de financiamiento estimado del año 1 (tabla N° 15) y las cuotas recibidas de los préstamos otorgados. Los intereses generados se calculan en base a los saldos de préstamos otorgados, estos intereses se reconocen al final del periodo, tal como lo establecen los estatutos, se considera el cobro de interés del 12% anual propuesto en la política de crédito.

H. Tabla N° 17. Estimación de ventas año 1.

Ventas	Ventas año 2019												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas de productos agrícolas	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$2,237.55	\$26,850.65
Costo de ventas	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$1,888.98	\$22,667.74
Excedente	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$348.58	\$4,182.92

Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Estados Financiero año 2019 Cooperativa El Chaparral de R.L.

Los datos se realizaron en base a los ingresos en concepto de venta de insumos agropecuarios reportados en los estados financieros del año 2019 de la Cooperativa El Chaparral, considerando un incremento del 5% en las

ventas utilizando el método incremental de estimación de venta.

c. Estimación de Egresos

I. Tabla N° 18. Estimación de gastos año 1.

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio (\$)	Total (\$)
Papel Bond	Caja	1	\$30.00	\$30.00
Impresiones	Unidad	800	\$0.05	\$40.00
Folder	Unidad	200	\$0.25	\$50.00
Block de Comprobante CCF	Unidad	1	\$5.00	\$5.00
Hojas volantes	Unidad	500	\$0.05	\$25.00
Block de facturas	Unidad	15	\$5.00	\$75.00
TOTAL				\$225.00

Conceptos	Total
Papelería	\$225.00
Intereses cuentas de ahorro	\$48.60
TOTAL	\$273.60

Fuente: Numeral 13. Plan para implementación de estrategias en gastos de papelería y tabla N° 15 flujo de financiamiento estimado año 1.

El detalle de la estimación de gastos de papelería se obtiene de la propuesta de plan estratégico ya que es el resultado de todos los gastos previstos en papelería y útiles, el detalle de los intereses pagados por ahorros se obtiene de la tabla N°15 donde se presenta el total de intereses que deberá pagar la cooperativa a los asociados por sus ahorros.

d. Estado de Resultados

J. Tabla N° 19. Estado de Resultados estimado año 1.

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ingresos													
Venta de productos agrícolas	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	26850.65
Intereses generados por préstamos					96.00	107.52	108.90	109.07	109.09	109.09	109.09	109.09	857.85
Ingresos Totales	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2333.55	2345.07	2346.46	2346.62	2346.64	2346.64	2346.65	2346.65	27708.50
Costos													
Costo de Venta	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	22667.74
(-) Total de Costo de Venta	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	22667.74
(-) Excedente Bruto	348.58	348.58	348.58	348.58	444.58	456.10	457.48	457.64	457.66	457.67	457.67	457.67	5040.77
Gastos de Operación													
Papelaría												225.00	225.00
Intereses cuentas de ahorro												48.60	48.60
(-) Total de Gastos de Operación												273.60	273.60
(-) Excedente de Operación	348.58	348.58	348.58	348.58	444.58	456.10	457.48	457.64	457.66	457.67	457.67	184.07	4767.17
(-) Reserva Legal 10%													476.72
(-) Impuesto sobre la Renta 10%													524.39
(-) Excedente Neto													3766.06

Fuente: Literal b, tabla N° 16 estimación de intereses generados por préstamos otorgados y tabla N° 17 estimación de ventas año 1 y literal c, estimación de egresos tabla N° 18 estimación de gastos año 1.

e. Flujo de caja

K. Tabla N° 20. Flujo de caja año 1.

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos Totales	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2333.55	2345.07	2346.46	2346.62	2346.64	2346.64	2346.65	2346.65	27708.50
(-) Total costo de venta	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	22667.74
Excedente Bruto	348.58	348.58	348.58	348.58	444.58	456.10	457.48	457.64	457.66	457.67	457.67	457.67	5040.77
Total de Gastos de Operación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	273.60
(-) Excedente de Operación	348.58	348.58	348.58	348.58	444.58	456.10	457.48	457.64	457.66	457.67	457.67	184.07	4767.17
(-) Reserva Legal (10%)													476.72
(-) Impuesto sobre la Renta (25%)													1191.79
(-) Excedente Neto													3098.66
(-) Inversión Inicial													0
Mobiliario y Equipo													0
(+) Depreciación													0
(+) Reserva Legal 7%													216.91
Flujo de Caja	348.58	348.58	348.58	348.58	444.58	456.10	457.48	457.64	457.66	457.67	457.67	184.07	2881.75

L. Tabla N° 21. Flujo de caja proyectado a 5 años.

Conceptos	5%					Año 5	% Incremento
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Ventas de productos agrícolas		26850.65	28193.19	29602.84	31082.99	32637.14	5%
Intereses generados por préstamos		857.85	900.74	945.78	993.07	1042.72	5%
Ingresos Totales		27708.50	29093.93	30548.63	32076.06	33679.86	
Costos							
Costo de Venta		22667.74	23801.12	24991.18	26240.74	27552.77	5%
Total Costo de Venta		22667.74	23801.12	24991.18	26240.74	27552.77	
Utilidad Bruta		5040.77	5292.81	5557.45	5835.32	6127.08	
Gastos de Operación							
Papelería		225.00	236.25	248.06	260.47	273.49	5%
Intereses cuentas de ahorro		48.60	97.25	102.11	107.22	112.58	5%
Total de Gastos de Operación		273.60	333.50	350.18	367.68	386.07	
Excedente de Operación		4767.17	4959.31	5207.27	5467.64	5741.02	
(-) Reserva Legal 7%		333.70	347.15	364.51	382.73	401.87	
(-) Impuesto sobre la Renta 25%		1191.79	1239.83	1301.82	1366.91	1435.25	
Excedente Neto		3241.67	3372.33	3540.94	3717.99	3903.89	
(-) Inversión Inicial							
Mobiliario y Equipo							
(-) Compra de Mobiliario y Equipo							
(+) Depreciación							
(+) Reserva Legal 7%		226.92	236.06	247.87	260.26	273.27	
Flujo de Caja	-1170.00	3468.59	3608.39	3788.81	3978.25	4177.16	

f. Flujo de efectivo

M. Tabla N° 22. Flujo de efectivo año 1.

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ingresos Totales	2237.55	2237.55	2237.55	2237.55	2333.55	2345.07	2346.46	2346.62	2346.64	2346.64	2346.65	2346.65	27708.50
Total de costo de Ventas	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	1888.98	22667.74
Utilidad Bruta	348.58	348.58	348.58	348.58	444.58	456.10	457.48	457.64	457.66	457.67	457.67	457.67	5040.77
Total gastos de Operación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	273.60
Excedente de Operación	348.58	348.58	348.58	348.58	444.58	456.10	457.48	457.64	457.66	457.67	457.67	457.67	4767.17
(-) Reserva Legal 7%													333.70
(-) Impuesto Sobre la Renta 10%													476.72
Excedente Neto													626.35
(-) Inversión Inicial													
Mobiliario y Equipo													
(-) Intereses generados por pré	0.00	0.00	0.00	0.00	96.00	107.52	108.90	109.07	109.09	109.09	109.09	109.09	857.85
(-) Prestamos otorgados	0.00	0.00	0.00	0.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	6400.00
(+) Reserva Legal													333.70
(+) Intereses cobrados por pré:	0.00	0.00	0.00	0.00	96.00	107.52	108.90	109.07	109.09	109.09	109.09	109.09	857.85
(+) Depreciación													
(+) Aportaciones	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	415.00	4980.00
(+) Ahorros	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	135.00	1620.00
(+) Cuotas de préstamos otorgados					104.55	209.10	313.65	418.20	522.75	627.30	731.85	731.85	3659.25
Total	898.58	898.58	898.58	898.58	444.58	415.20	521.13	625.84	730.41	834.97	939.52	189.20	8149.70
Flujo de caja	-271.42	627.15	1525.73	2424.31	2868.88	3284.08	3805.21	4431.05	5161.47	5996.43	6935.95	7125.15	

N. Tabla N° 23. Flujo de efectivo proyectado a 5 años.

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	± Incremento
Ingresos totales	27708.50	29093.93	30548.63	32076.06	33679.86	5%
Total de costo de venta	22667.74	23801.12	24991.18	26240.74	27552.77	5%
Utilidad bruta	5040.77	5292.81	5557.45	5835.32	6127.08	
Total de gastos de operación	273.60	287.28	301.64	316.73	332.56	5%
Excedente de Operación	4767.17	5005.53	5255.80	5518.59	5794.52	
(-) Reserva Legal 7%	333.70	350.39	367.91	386.30	405.62	
(-) Impuesto sobre la renta 25%	1191.79	1251.38	1313.95	1379.65	1448.63	
Excedente Neto	3241.67	3403.76	3573.95	3752.64	3940.28	
(-) Inversión inicial						
Mobiliario y equipo						
(-) Intereses generados por préstamos	857.85	900.74	945.78	993.07	1042.72	5%
(-) Préstamos otorgados	6400.00	6720.00	7056.00	7408.80	7779.24	5%
(-) Compra de mobiliario y equipo						5%
(-) Retiros de ahorros		810.00	850.50	893.03	937.68	5%
(+) Reserva Legal	333.70	350.39	367.91	386.30	405.62	5%
(+) Intereses cobrados por préstamos	857.85	900.74	945.78	993.07	1042.72	5%
(+) Depreciación						
(+) Aportaciones	4980.00	5229.00	5490.45	5764.97	6053.22	5%
(+) Ahorros	1620.00	1701.00	1786.05	1875.35	1969.12	5%
(+) Cuotas de préstamos otorgados	3659.25	3842.21	4034.32	4236.04	4447.84	5%
Flujo de efectivo	7434.63	6996.36	7346.17	7713.48	8099.16	
Disponibilidad	8604.63	15600.98	22947.16	30660.64	38759.80	

O. Tabla N° 24. Depreciación de mobiliario y equipo.

Mobiliario o Cantidad	Valor Unitario	TOTAL (\$)	Depreciación Mensual (\$)
Silla ejecutiva	2	0.00	0.00
Escritorio	1	0.00	0.00
Sillas de espaldas	10	0.00	0.00
Archivero	1	0.00	0.00
Estante	1	0.00	0.00
Impresora matricial	1	110.00	4.58
Computador	2	530.00	8.83
TOTAL		1170.00	13.42

g. Método y Análisis Financiero

Para calcular la TIR se hizo uso de Microsoft Excel y la fórmula incluye calcular, así.

Fórmula para calcular TIR en Microsoft Excel 2018 es la siguiente:

=TIR(B128:G128)

Valores: Representa el rango de los flujos de caja y el valor del año 0.

Supuestos: Representa un valor en 0 y 1, el cual puede ser omitido

Cuyo resultado es el siguiente:

CALCULO DE TIR

300%

Valor Actual Neto

Para calcular la Van se hizo en Microsoft Excel 2018 y la Formula que incluye para calcular, así.

Para calcular el VAN en Microsoft Excel 2018 se hace uso de la siguiente formula:

=VNA (0.1,C128:G128)+B128

Como tasa se ocupa el 12% compuesta por:

9% Intereses generados por créditos otorgados de 1 año

3% Como ganancia mínima adicional de invertir

Cuyo resultado es el siguiente:

CALCULO DE VAN

\$ 13,122.88

Relación Beneficio-Costo

$B/C = VAI / VAN$

Para realizar el análisis de la relación beneficio-costo ya tenemos la VAN resultante del cálculo anterior.

$VAI = \$12398.83$

Para la segunda parte (VAC) es necesario tener el VAN de una segunda opción. por lo tanto se considera los intereses que generan los préstamos otorgados como segunda opción.

Haciendo el uso de la formula del VAN se tiene:

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
PRESTAMOS	6400	6720	7056	7408.8	7779.24
intereses generados al 12%	768	201.6	211.68	222.264	233.3772

$VAN2 = VAC$

VAC $\$1,528.17$

Por tanto:

$B/C = VAI/VAC$

$\$8.11$

Después de realizar las proyecciones financieras y el cálculo de los valores de la tasa interna de retorno (TIR), El valor actual neto (VAN) y la relación beneficio-costos (B-C), se puede concluir que:

1. Una TIR de 300% indica que el retorno de la inversión es elevado. Implica su recuperación en corto plazo.
2. El VAN $\$12,398.83$ Indica que el valor del proyecto, en base a las proyecciones realizadas es mayor que la inversión inicial.
3. Una relación $B-C = \$8.11$, Indica que se obtienen $\$7.11$ más por dólar invertido.
4. La disponibilidad de efectivo calculada indica una economía saludable y que la liquidez no se verá comprometida, en ninguno de los años proyectados.
5. A partir del segundo año se proyecta una disponibilidad de efectivo que facilite implementar nuevos proyectos que generen mayores beneficios a los asociados.

Por todo lo expuesto anteriormente se considera que el proyecto es viable, factible y se recomienda aplicar esta propuesta.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES “PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL DESARROLLO OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EL

TRABAJO DE GRADUACIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
CAPÍTULO UNO						
Recopilación de información bibliográfica	■					
Análisis de la información Bibliográfica	■	■				
Elaboración de borrador capítulo 1		■				
Entrega al docente para la revisión y aprobación del capítulo 1.			■			
Entrega y corrección			■			
Redacción final			■			
CAPÍTULO DOS						
Elaboración de instrumentos de la recolección de información.			■			
Revisión y mejoras			■	■		
Recolección de datos				■		
Tabulación y análisis de datos				■		
Estructuración del diagnóstico				■		
Entrega y correcciones al docente para aprobación del capítulo III				■		
Redacción final				■		
CAPÍTULO TRES						
Elaboración de capítulo III					■	
Entrega al docente para revisión y aprobación del capítulo III					■	
Revisión, corrección e integración de los capítulos anteriores					■	■
Entrega de trabajo final						■
Presentación y Defensa						■

CHAPARRAL DE R. L., UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SUCHITOTO DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN”

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A. Libros

- Armijo Marianela, Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.
- Beltrán Amaya, Jaime Rafael., Melara Laínez., Reyes López. "Herramientas para el análisis e interpretación de los riesgos financieros y de gestión, en la Asociación cooperativa de ahorro y crédito comunal doctor José Antonio Ruiz de responsabilidad limitada (ACODJAR DE R.L.) del municipio de San Sebastián en el departamento de San Vicente, para implementarse a partir del año 2015". (Trabajo de Graduación de Licenciatura en Contaduría Pública) Universidad de El Salvador.
- Bateman, Thomas S; Scott A. Snell. "Administración Un Nuevo Panorama Administrativo", McGraw – Hill, Sexta edición, México 2009, Pág. 112.
- Castellanos Luis R., Estrategia y planificación estratégica, Ediciones IE Venezuela 2015, pag.3.
- Chiavenato Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGraw Hill, Tercera edición, México 2009, Pág.28
- Chiavenato, Idalberto (1998) "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.
- Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica". 9° edición. Editorial Pearson Educación, México, 2003.
- GC Hernández Escobar, Plan Promocional para el Incremento de la Demanda de Servicios Financieros.
- Hernández Benítez Héctor, Castro Díaz José, Méndez Díaz Mario, San Salvador El Salvador, UES 2003 pág. 8 "Diseño de un modelo de planeación estratégica a la Alcaldía Municipal de Corinto del Departamento de Morazán"
- McGraw-Hill, México 2009. Página 112
- Mintzbert Henry, Planeación Estratégica, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración 2017.
- Mintzberg (1999), La Formación de la Estrategia.
- Mintzbert Henry "Planeación Estratégica, Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración 2017. Pág. 6"
- Mintzberg, Quinn (1998). La Formación de la Estrategia, Prentice Hall. México.
- Ramírez y Cabello (1997), La competitividad empresarial media a través de la administración y planeación estratégicas.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary, "Administración" 8° Edición, Editorial Pearson, México 2005, Página 182 – 186.
- Scott A. Snell, Bateman, Thomas S. "Administración: Un Nuevo Panorama Administrativo". 6° edición. Editorial
- Scott A. Snell, Bateman, Thomas S. "Administración: Un Nuevo Panorama Administrativo". 6° edición. Editorial McGraw-Hill, México 2009. Página 11
- Steiner George A. Management Planning Londres: the Macmillan Company 1969.

B. Leyes

- Código de Trabajo, Decreto No. 15 emitido el 23 de junio de 1972, Art 136.
- Constitución de la Republica de El Salvador emitida en 1983, Decreto N°38 Art. 114 Pág. 23
- Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, Decreto No. 498, Art 2 pág. 2
- Ley contra la usura, Decreto No. 221, Art. 3
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Decreto No. 560 emitido el 25 de noviembre de 1969.
- Ley de Protección al consumidor, Art. 12, Año 2013
- Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, Decreto N°86

C. Otros

- (<http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativismo/>) Consultada el 29 de Marzo de 2019).
- Acta de Constitución de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización de Insumos y Productos Agropecuarios EL CHAPARRAL DE R. L.
- Asociación Cooperativa Financiera Segura, COSTISSS DE R.L, 2011. Universidad de El Salvador.
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Decreto
- Publicado en el Diario Oficial, Tomo numero 412 sección carteles oficiales de primera publicación, Emitida en San Salvador el 16 de Junio 2016.
- Reglamento Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto ejecutivo No. 62 con fecha 20 de agosto de 1986.
- SanchezFabian, Planeación Estratégica, Breve Revisión Teórica, Artículo.

ANEXOS.

Anexo 1. Cuestionario dirigido a los habitantes de la Comunidad Valle Verde.



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS HABITANTES DE LA COMUNIDAD VALLE VERDE

Aclaremos que sus respuestas son confidenciales y de uso académico, no es necesario que anote su nombre.
¡Muchas Gracias!
INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

I. GENERALES

- 1 **Edad**
- a) 15 a 25 años d) 46 a 55 años
- b) 26 a 35 años e) 56 a más
- c) 36 a 45 años
- OBJETIVO: Conocer asociados potenciales ya que actualmente el requisito para ser socio es ser mayor de 16 años
- 2 **Genero**
- Masculino Femenino
- OBJETIVO: Determinar cual es el genero que tiene mas potencial actualmente en la Cooperativa.
- 3 **Estado Familiar**
- a) Soltero d) Acompañado
- b) Casado e) Viudo
- c) Divorciado f) Separado
- OBJETIVO: Identificar la posibilidad que exista mas de 1 asociado por nucleo familiar.
- 4 **Profesión u Oficio que desempeña**
- a) Empleado c) Agricultor
- b) Comerciante d) Otros
- Especifique _____
- OBJETIVO: Establecer si el giro de la cooperativa esta relacionado a las actividades que realizan los habitantes.
- 5 **Nivel de Ingresos Mensuales**
- a) De \$100 a \$300 d) De \$701 a \$900
- b) De \$301 a \$500 e) Más de \$900
- c) De \$502 a \$700
- OBJETIVO: Determinar si poseen ingresos necesarios que les permitan realizar operaciones en la cooperativa.
- 6 **¿Realiza Operaciones Financieras en otras Instituciones?**
- SI NO
- OBJETIVO: Conocer el numero de posibles Asociados que puedan realizar operaciones en la cooperativa.
- 7 **Si su respuesta fue SI ¿Qué tipo de Operaciones Realiza?**
- a) Cuentas de Ahorro d) Depósitos a Plazos Fijos
- b) Prestamos e) Pago de Recibos
- c) Remesas Familiares
- OBJETIVO: Identificar los servicios que mas demandan los habitantes y determinar si la Cooperativa los ofrece o p

II. ESPECÍFICOS

- 8 **¿Es asociado de cooperativas de Ahorro y Crédito?**
- SI NO
- OBJETIVO: Estimar el nivel de aceptacion de asociados dentro de la cominidad Valle Verde.
- 9 **¿A que cooperativa esta asociado?**
- a) La carcurmer de R.L d) Acorg de R.L
- b) Acopalov de R.L e) Acomap de R.L
- c) Acosuchi de R.L f) Acaproduzca de R.L
- OBJETIVO: Distinguir cual es la Cooperativa con mayor aceptacion en la Comunidad Valle Verde.
- 10 **Si su respuesta anterior fue NO ¿Estaría interesado en formar parte de una cooperativa?**
- SI NO
- OBJETIVO: Calcular el interes de la poblacion en estar asociado.
- 11 **Si su respuesta anterior fue NO ¿Cuál es el motivo por el cual no está interesado en asociarse a una coopera**
- a) No le interesa c) Falta de conocimiento
- b) No lo necesita d) Desconfianza
- OBJETIVO: Descubrir la causa por la cual los habitantes no están interesados en formar parte de una cooperativa:
- 12 **¿Conoce los beneficios de estar Asociado a una Cooperativa?**
- SI NO
- OBJETIVO: Identificar si los habitantes conocen los beneficios de estar asociado a una cooperativa.
- 13 **¿Por qué medio conoce la Cooperativa El Chaparral de R.L. y sus Instalaciones?**
- a) Logo c) Redes Soliales
- b) Ubicación d) Otros
- Especifique _____
- OBJETIVO: Analizar cual es el medio por el cual se da a conocer mas la cooperativa.
- 14 **¿Conoce los servicios que ofrece la Cooperativa el Chaparral de R.L.?**
- SI NO
- OBJETIVO: Determinar si los habitantes conoce los servicios que ofrece la Cooperativa El Chaparral de R.L.
- 15 **¿Cuál es la causa por la cual no se ha asociado a la Cooperativa El Chaparral de R.L.?**
- a) No le interesa b) Plazos Cortos
- c) Altas Tasas de Interés d) Mala Imagen
- e) Falta de Promoción f) Mal Servicio
- g) Mala Ubicación h) Altos Precios de Insumos
- i) Otros
- Especifique _____
- OBJETIVO: Analizar cuales son los motivos que influyen en los habitantes para no asociarse a la Cooperativa El C
- 16 **¿Qué opinión tiene de los servicios que ofrece la Cooperativa El Chaparral de R.L.?**
- a) Excelente d) Regular
- b) Muy Bueno e) Malo
- c) Bueno
- OBJETIVO: Examinar cual es el grado de aceptacion que tiene la Cooperativa El Chaparral de R.L.
- 17 **¿Le gustaría asociarse a la Cooperativa El Chaparral de R.L.?**
- SI NO
- OBJETIVO: Identificar el interes de los habitantes por asociarse a la Cooperativa El Chaparral de R.L.

Anexo 2. Entrevista dirigida a los Directivos de Asociación Cooperativa El Chaparral de R.L.



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE EL CHAPARRAL DE R.L

Aclaremos que sus respuestas son confidenciales y de uso académico, no es necesario que anote su nombre.

¡Muchas Gracias!

1. ¿Cómo nació El Chaparral de R.L.?
2. ¿Cómo ha evolucionado la cooperativa desde su nacimiento hasta la fecha?
3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas que posee?
4. ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan como cooperativa?
5. ¿Cuál considera que es el motivo por el cual los habitantes de la comunidad Valle Verde, no están asociados a la cooperativa El Chaparral?
6. De los servicios que ofrecen, ¿Cuál es el que más demanda tiene?
7. ¿Qué actividades realizan para dar a conocer los servicios de la cooperativa?
8. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la cooperativa hacia sus Asociados?
9. ¿Cuáles son los requisitos que solicitan para asociarse a la Cooperativa?
10. ¿Qué medidas están realizando para hacer crecer la Cooperativa?
11. Coméntenos ¿Qué aspectos le gustaría mejorar para la Cooperativa?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 3. Tabulación, análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los habitantes de la Comunidad Valle Verde.

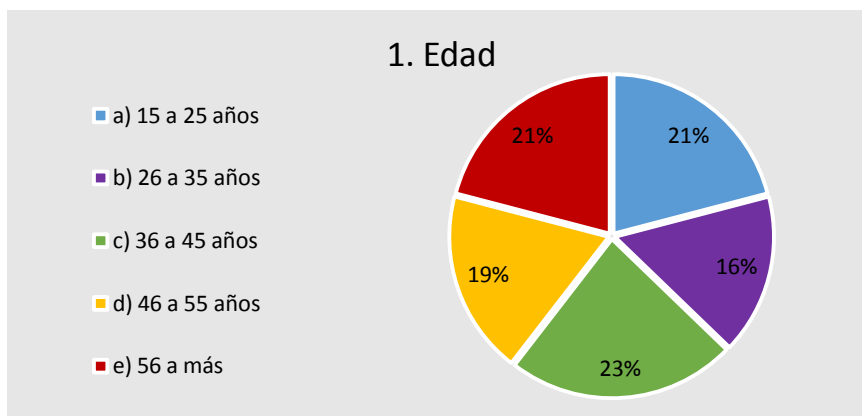
I. GENERALES

1. Edad

Objetivo: Conocer asociados potenciales ya que actualmente el requisito para asociarse es ser mayor de 16 años.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	15 a 25 años	18	21%
b)	26 a 35 años	14	16%
c)	36 a 45 años	20	23%
d)	46 a 55 años	16	19%
e)	56 a más	18	21%
TOTAL		86	100%

Grafica 1



Interpretación: La comunidad Valle Verde se encuentra dividida según el rango de edades de los habitantes, por lo tanto hay personas Jóvenes y adultas que pueden formar parte de la Cooperativa el mayor porcentaje de las personas encuestadas ronda la edad de 36 a 45 años siendo esta la edad óptima para asociarse seguido por las edades de 15 a 25 años y de 56 años a más, lo cual limita la posibilidad de crecer en número de asociados ya que el enfoque de la cooperativa es asociar a los

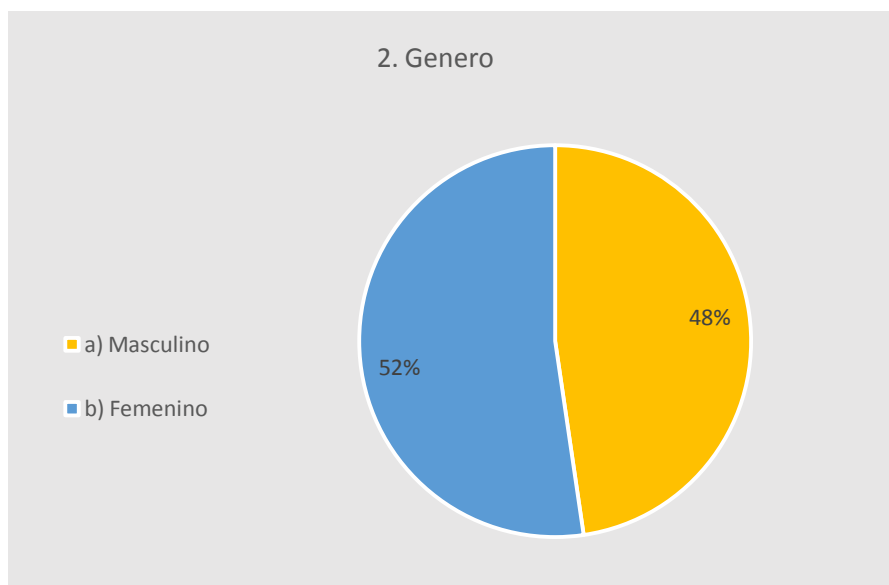
habitantes más jóvenes.

2. Genero

Objetivo: Determinar cuál es el género que tiene más potencial actualmente en la Cooperativa.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Masculino	41	48%
b)	Femenino	45	52%
TOTAL		86	100%

Grafica 2



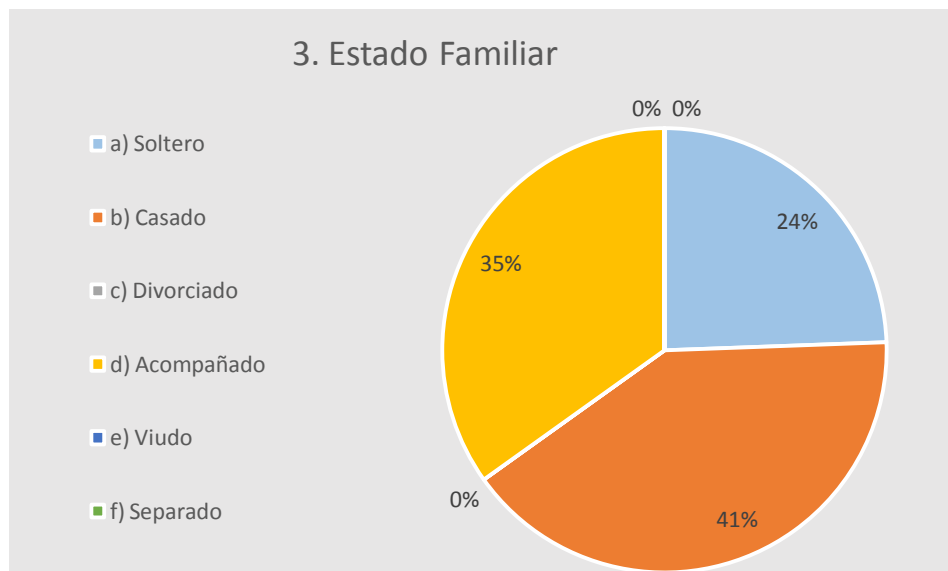
Interpretación: Existe un mayor porcentaje del género femenino que en general son amas de casa y se encontraron disponibles para ser encuestadas siendo este el género que tiene más potencial en formar parte de la cooperativa, así mismo el género masculino se encuentra con un menor porcentaje, los cuales desarrollan trabajos agrícolas y que se encuentran en el campo.

3. Estado Familiar

Objetivo: Conocer el estado familiar de los habitantes para determinar cuántos miembros del núcleo familiar puedan afiliarse a la cooperativa.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Soltero	21	24%
b)	Casado	35	41%
c)	Divorciado	0	0%
d)	Acompañado	30	35%
e)	Viudo	0	0%
f)	Separado	0	0%
TOTAL		86	100%

Grafica 3



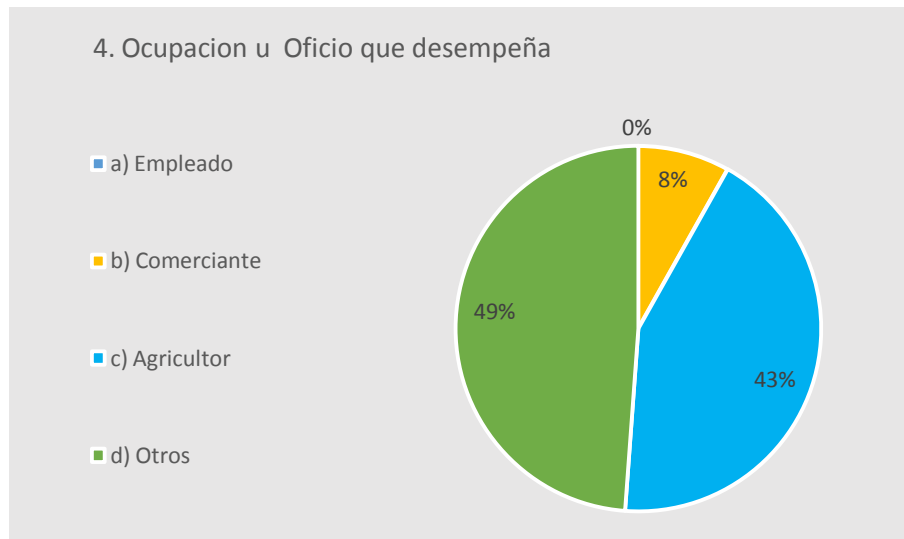
Interpretación: Los mayores porcentajes de las personas encuestadas son casadas o acompañados destacando las necesidades de realizar operaciones financieras como: créditos o pago de servicios las cuales contribuyen al cumplimiento de sus compromisos familiares.

4. Ocupación u Oficio que desempeña

Objetivo: Establecer si el giro de la cooperativa está relacionado a las actividades que realizan los habitantes.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Empleado	0	0%
b)	Comerciante	7	8%
c)	Agricultor	37	43%
d)	Otros	42	49%
TOTAL		86	100%

Grafica 4



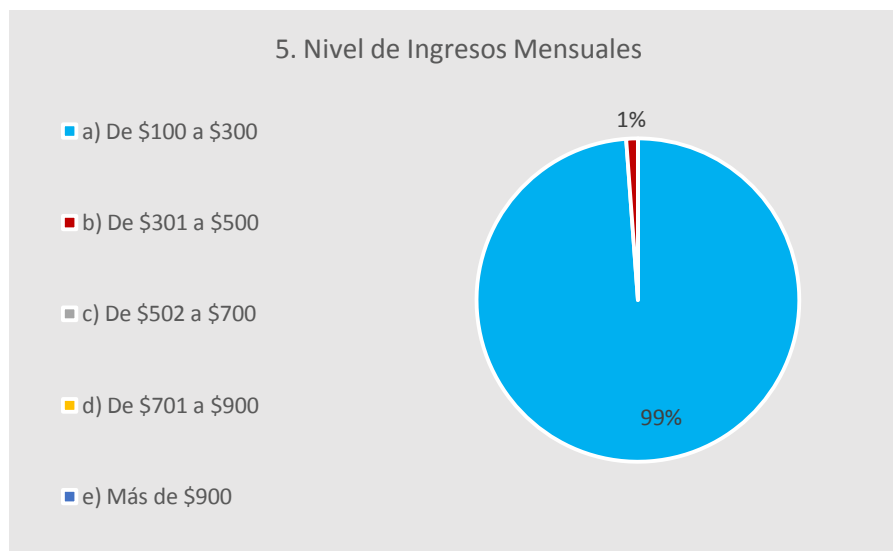
Interpretación: En su mayoría las personas entrevistadas su profesión u oficio está determinada en la opción otros siendo una de las opciones predominantes amas de casa sin embargo manifestaron que los esposos o sus compañeros de vida se dedican a actividades agrícolas, así mismo un porcentaje menor son agricultores siendo este el giro y la función principal de la cooperativa la venta de insumos agrícolas y el otorgamiento de créditos a los mismos.

5. Nivel de Ingresos Mensuales

Objetivo: Determinar si poseen ingresos necesarios que les permitan realizar operaciones en la cooperativa.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	De \$100 a \$300	85	99%
b)	De \$301 a \$500	1	1%
c)	De \$502 a \$700	0	0%
d)	De \$701 a \$900	0	0%
e)	Más de \$900	0	0%
TOTAL		86	100%

Grafica 5



Interpretación: Los habitantes de la comunidad valle verde poseen ingresos de \$100 a \$300 con ello identificamos que estos son reducidos de acuerdo a la pregunta anterior sobre la profesión u oficio vemos que la mayoría son amas de casa y agricultores con esto se confirma el nivel de ingresos por medio de los oficios que realizan, y se puede observar que asociarse a la cooperativa está al alcance de los

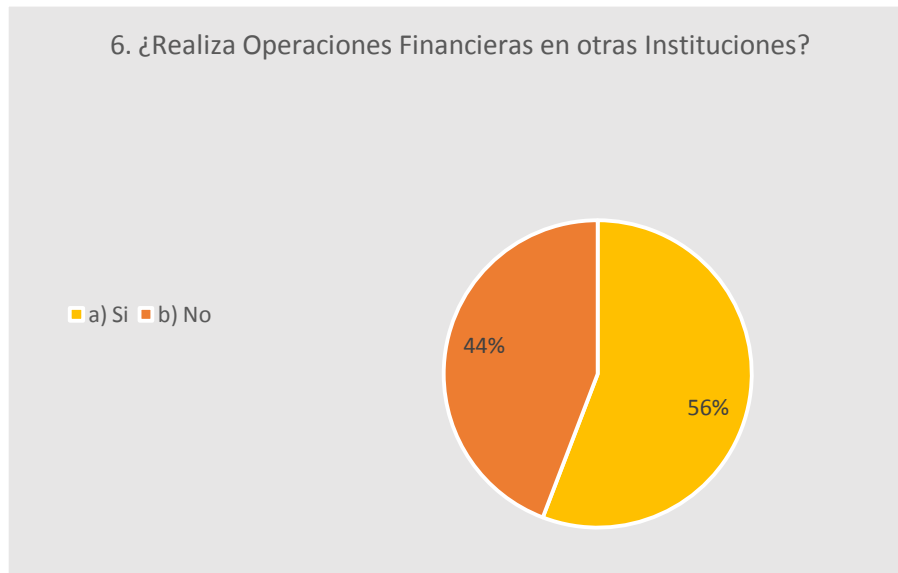
habitantes de acuerdo a su ingreso mensual.

6. ¿Realiza Operaciones Financieras en otras Instituciones?

Objetivo: Conocer el número de posibles asociados que puedan realizar operaciones en la cooperativa.

Tabla 6			
Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	48	56%
b)	No	38	44%
TOTAL		86	100%

Grafica 6



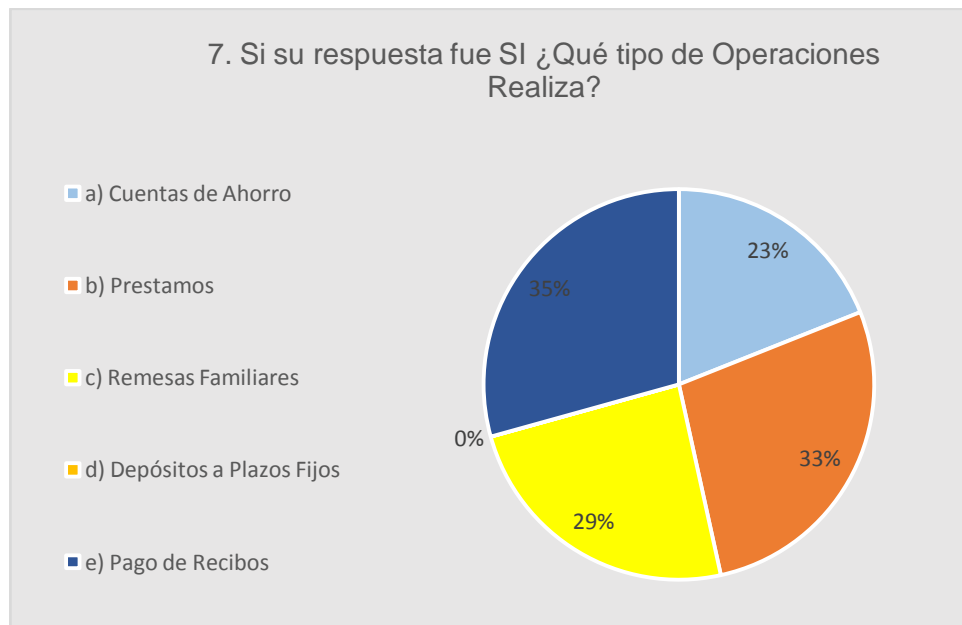
Interpretación: La mayor parte de las personas entrevistadas realizan operaciones financieras en otras instituciones siendo óptimo para la cooperativa el brindar servicios básicos como pagos de recibos de agua y luz logrando mayores aportaciones y que los habitantes de la comunidad conozcan los servicios que esta ofrece por lo tanto el potencial para crecer en número de operaciones es favorable.

7. Si su respuesta fue SI ¿Qué tipo de Operaciones Realiza?

Objetivo: Identificar los servicios que más demandan los habitantes y determinar si la Cooperativa los ofrece o puede brindarlos.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Cuentas de Ahorro	11	23%
b)	Prestamos	16	33%
c)	Remesas Familiares	14	29%
d)	Depósitos a Plazos Fijos	0	0%
e)	Pago de Recibos	17	35%
TOTAL		58	121%

Grafica 7



Interpretación: Los habitantes de la comunidad Valle Verde el servicio que más demandan son los pagos de recibos, servicio que actualmente no posee la cooperativa seguidamente de préstamos y remesas familiares siendo una alternativa viable para que pueda brindarse este servicio a la comunidad.

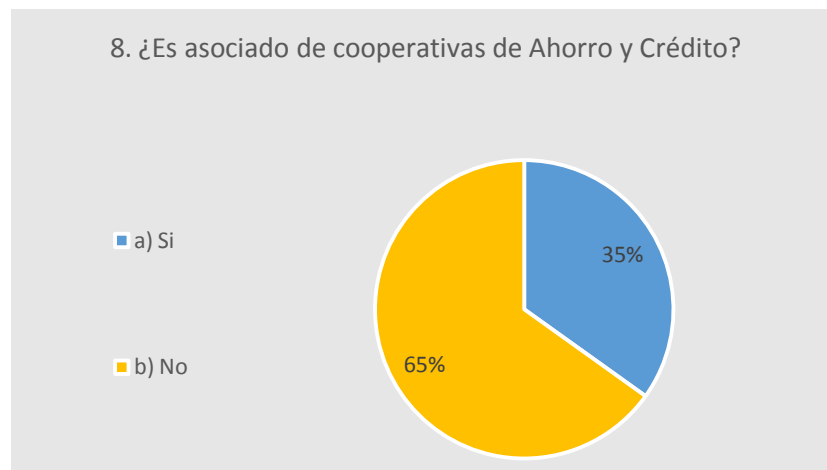
II. ESPECÍFICOS

8. ¿Es asociado de cooperativas de Ahorro y Crédito?

Objetivo: Estimar el nivel de aceptación de asociados dentro de la comunidad Valle Verde.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	30	35%
b)	No	56	65%
TOTAL		86	100%

Grafica 8



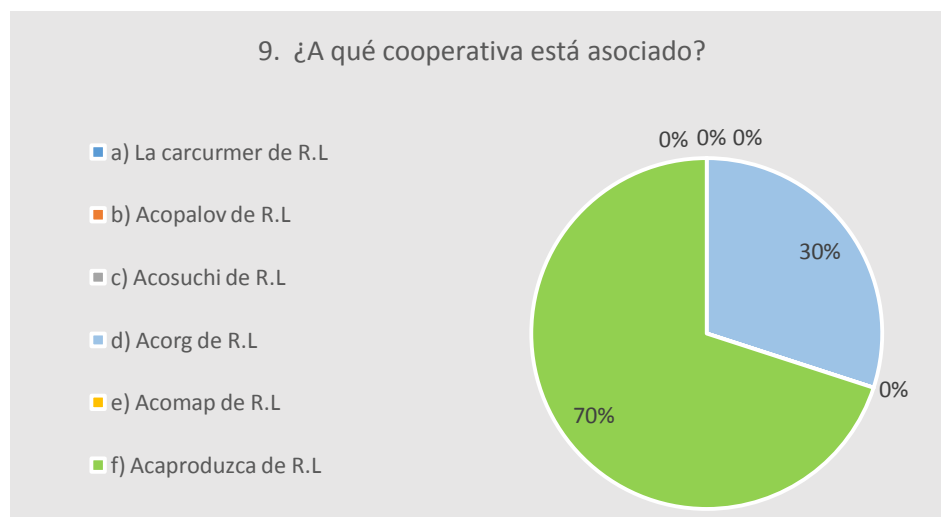
Interpretación: La mayoría de los habitantes no son Socios de Cooperativas de Ahorro y Crédito siendo esto una oportunidad para dar a conocer la misma, ofrecer mejores servicios y motivar a las personas para que asocien.

9. ¿A qué cooperativa está asociado?

Objetivo: Distinguir cual es la cooperativa con mayor aceptación en la Comunidad Valle Verde.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	La carcurmer de R.L	0	0%
b)	Acopalov de R.L	0	0%
c)	Acosuchi de R.L	0	0%
d)	Acorg de R.L	9	30%
e)	Acomap de R.L	0	0%
f)	Acaproduzca de R.L	21	70%
TOTAL		30	100%

Grafica 9



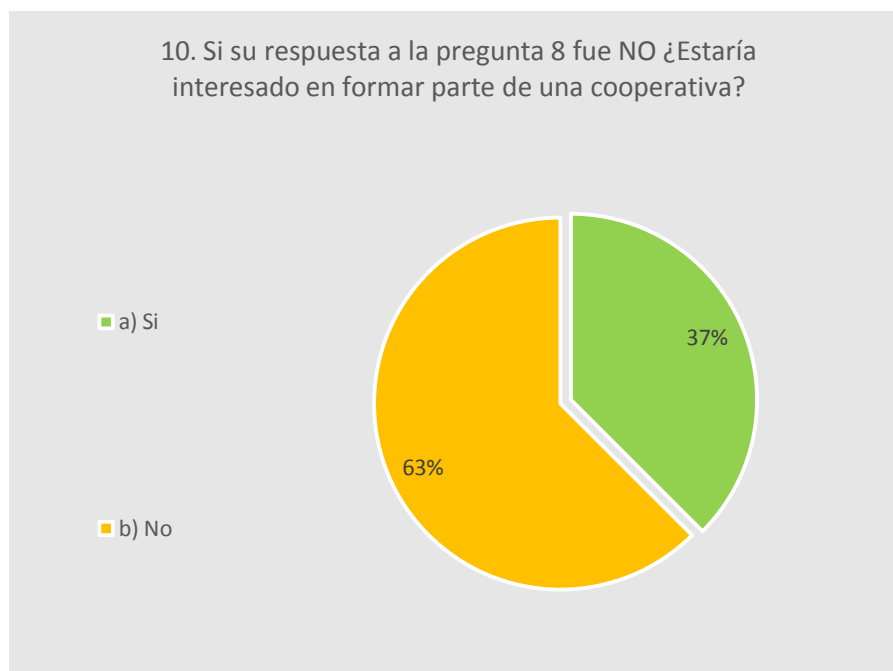
Interpretación: La cooperativa de más aceptación por los habitantes es Acaproduzca de R.L, seguido por Acorg de R.L. siendo esto una desventaja para la cooperativa El Chaparral, sin embargo estas no poseen ubicación estratégica para los habitantes de la comunidad, lo cual se puede potencializar para atraer nuevos asociados.

10. Si su respuesta a la pregunta 8 fue NO ¿Estaría interesado en formar parte de una cooperativa?

Objetivo: Calcular el interés de la población en estar asociado.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	21	38%
b)	No	35	63%
TOTAL		56	100%

Grafica 10



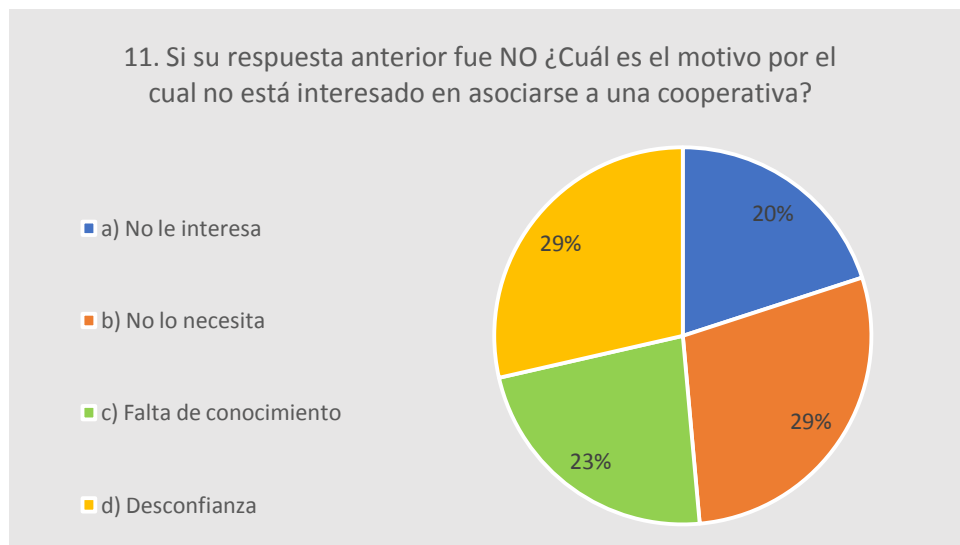
Interpretación: Los habitantes en su mayoría no tienen interés de estar asociados a una cooperativa siendo una desventaja para la cooperativa El Chaparral.

11. Si su respuesta anterior fue NO ¿Cuál es el motivo por el cual no está interesado en asociarse a una cooperativa?

Objetivo: Descubrir la causa por la cual los habitantes no están interesados en formar parte de una cooperativa.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	No le interesa	7	20%
b)	No lo necesita	10	29%
c)	Falta de conocimiento	8	23%
d)	Desconfianza	10	29%
TOTAL		35	100%

Grafica 11



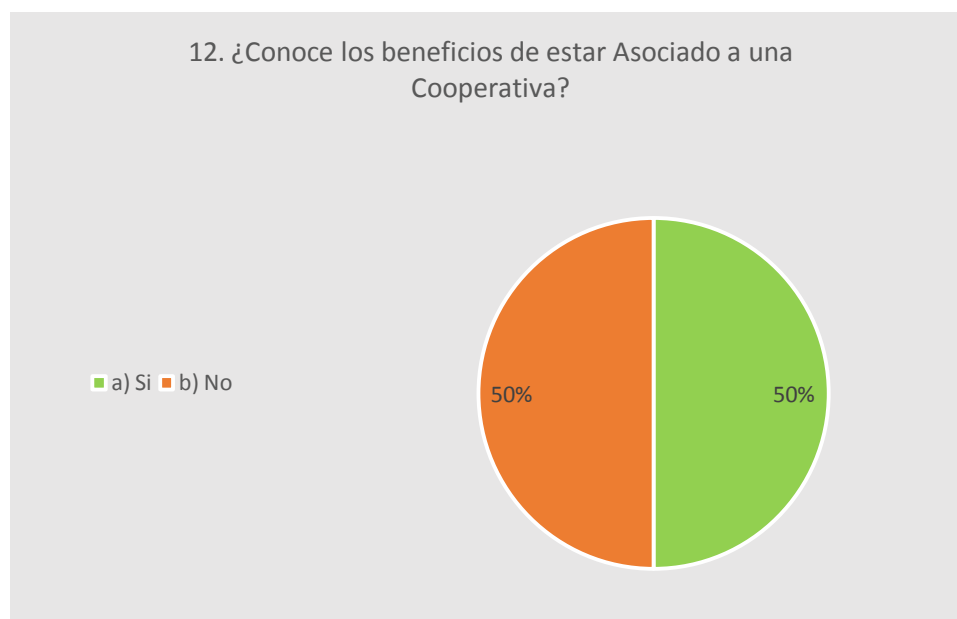
Interpretación: Las personas encuestadas muestran la poca confianza que tienen en las cooperativas de ahorro crédito y debido a malas experiencias en el pasado, siendo esta una desventaja para poder atraer más socios. Sin embargo algunas personas desconocen los beneficios de estar asociado a una cooperativa, lo cual representa una oportunidad para la cooperativa El Chaparral.

12. ¿Conoce los beneficios de estar Asociado a una Cooperativa?

Objetivo: Identificar si los habitantes conocen los beneficios de estar asociado a una cooperativa

Tabla 12			
Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	43	50%
b)	No	43	50%
TOTAL		86	100%

Grafica 12



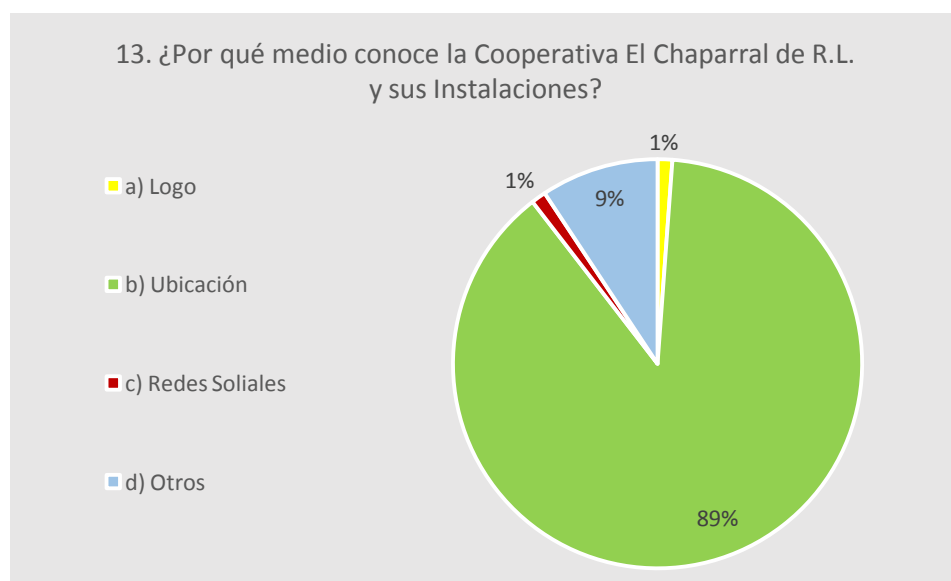
Interpretación: Un 50% de las personas objeto de estudio no tiene conocimiento sobre los beneficios de estar asociado a una cooperativa, identificando esta área de trabajo para la incorporación de nuevos asociados a la cooperativa.

13. ¿Por qué medio conoce la Cooperativa El Chaparral de R.L. y sus Instalaciones?

Objetivo: Analizar cuál es el medio por el cual se da a conocer más la cooperativa.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Logo	1	1%
b)	Ubicación	76	88%
c)	Redes Soliales	1	1%
d)	Otros	8	9%
TOTAL		86	100%

Grafica 13



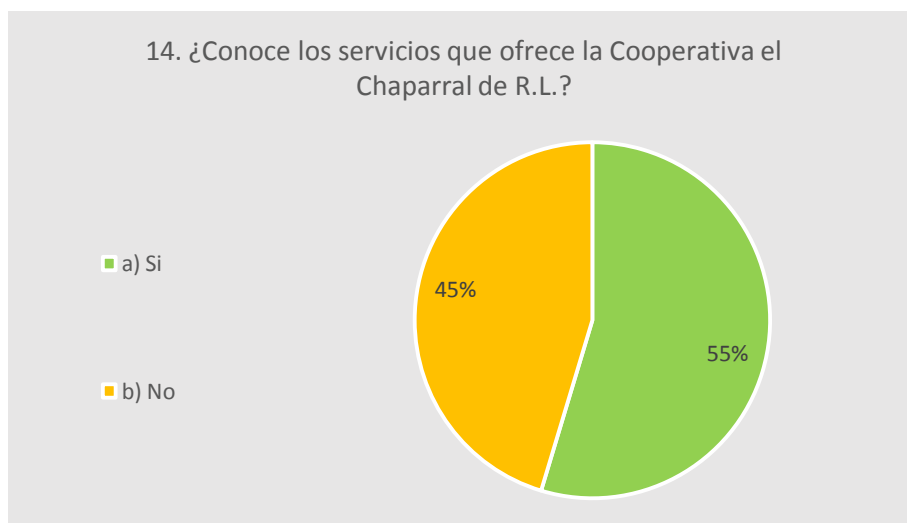
Interpretación: La población en estudio conoce la cooperativa el chaparral por la ubicación, siendo esta una oportunidad para dar a conocer los servicios que ofrece.

14. ¿Conoce los servicios que ofrece la Cooperativa el Chaparral de R.L.?

Objetivo: Determinar si los habitantes conocen los servicios que ofrece la Cooperativa El Chaparral de R.L.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	47	55%
b)	No	39	45%
TOTAL		86	100%

Grafica 14



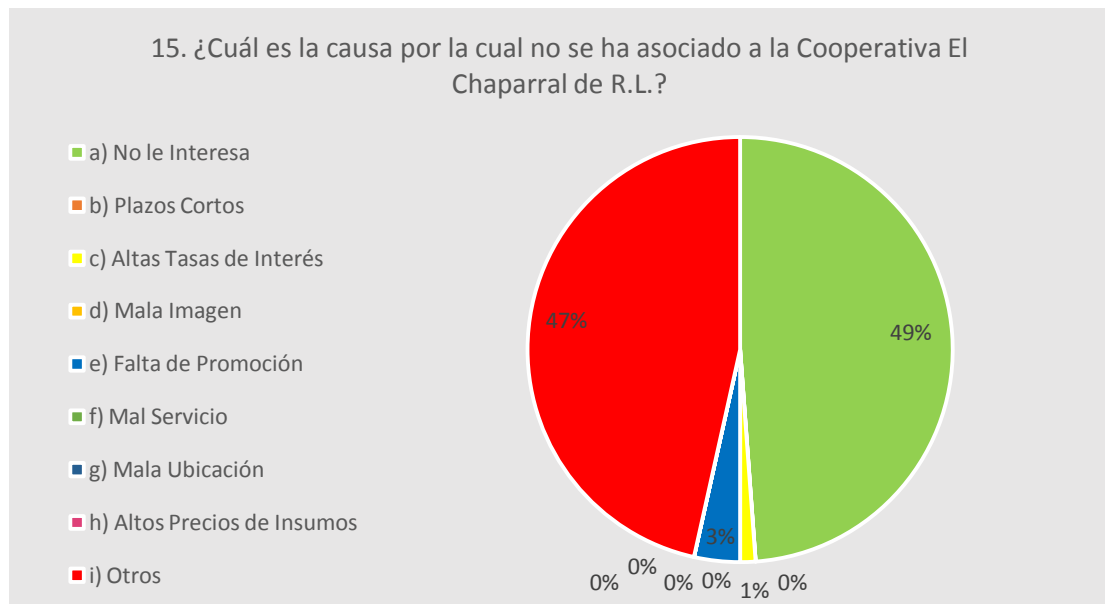
Interpretación: La mayor parte de los habitantes conocen de los beneficios que ofrece la cooperativa El Chaparral, pero aún existe una proporción significativa que no conoce los servicios que ofrece la cooperativa siendo una desventaja para atraer nuevos socios.

15. ¿Cuál es la causa por la cual no se ha asociado a la Cooperativa El Chaparral de R.L.?

Objetivo: Analizar cuáles son los motivos que influyen en los habitantes para no asociarse a la Cooperativa El Chaparral de R.L.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	No le Interesa	42	49%
b)	Plazos Cortos	0	0%
c)	Altas Tasas de Interés	1	1%
d)	Mala Imagen	0	0%
e)	Falta de Promoción	3	3%
f)	Mal Servicio	0	0%
g)	Mala Ubicación	0	0%
h)	Altos Precios de Insumos	0	0%
i)	Otros (Desconfianza en las Cooperativas)	40	47%
TOTAL		86	100%

Grafica 15



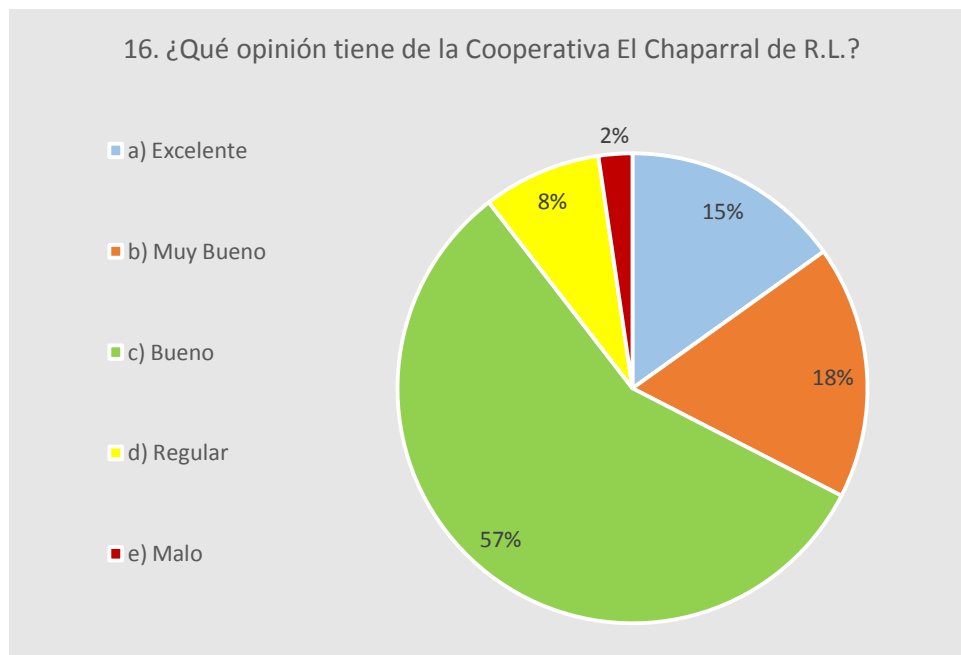
Interpretación: Los encuestados de la comunidad Valle Verde no se han asociado a la cooperativa porque no les interesa y porque ya son socios de otra cooperativa con la desventaja que los ingresos son bajos para estar asociados en dos cooperativas. Sin embargo las 40 personas que respondieron la alternativa otros, manifestaron que poseen desconfianza a las cooperativas.

16. ¿Qué opinión tiene de la Cooperativa El Chaparral de R.L.?

Objetivo: Examinar cual es el grado de aceptación que tiene la Cooperativa El Chaparral de R.L.

Tabla 16			
Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Excelente	13	15%
b)	Muy Bueno	15	17%
c)	Bueno	49	57%
d)	Regular	7	8%
e)	Malo	2	2%
TOTAL		86	100%

Grafica 16



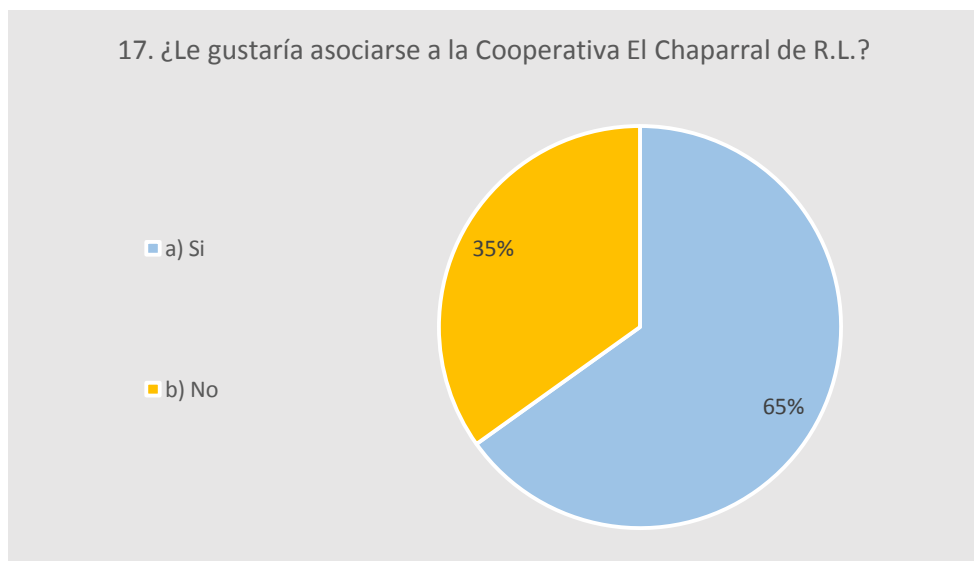
Interpretación: La opinión que tienen los habitantes de la comunidad Valle Verde sobre la cooperativa es de buena aceptación. Por lo tanto, es indispensable que la cooperativa de a conocer todos los servicios que ofrece ya que la mayor parte de los habitantes solo conoce el servicio de la venta de insumos agrícolas.

17. ¿Le gustaría asociarse a la Cooperativa El Chaparral de R.L.?

Objetivo: Identificar el interés de los habitantes por asociarse a la Cooperativa El Chaparral de R.L.

Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
a)	Si	56	65%
b)	No	30	35%
TOTAL		86	100%

Grafica 17



Interpretación: La mayoría de los encuestados les gustaría asociarse a la cooperativa El Chaparral siendo esta una ventaja para el crecimiento de la misma y así lograr obtener un mayor número de asociados.

Anexo 4. Entrevista dirigida al presidente de la Asociación Cooperativa El Chaparral de R.L.



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE EL CHAPARRAL DE R.L

Aclaremos que sus respuestas son confidenciales y de uso académico, no es necesario que anote su nombre.

¡Muchas Gracias!

1. ¿Cómo nació El Chaparral de R.L.?
2. ¿Cómo ha evolucionado la cooperativa desde su nacimiento hasta la fecha?
3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas que posee?
4. ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan como cooperativa?
5. ¿Cuál considera que es el motivo por el cual los habitantes de la comunidad Valle Verde, no están asociados a la cooperativa El Chaparral?
6. De los servicios que ofrecen, ¿Cuál es el que más demanda tiene?
7. ¿Qué actividades realizan para dar a conocer los servicios de la cooperativa?
8. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la cooperativa hacia sus Asociados?
9. ¿Cuáles son los requisitos que solicitan para asociarse a la Cooperativa?
10. ¿Qué medidas están realizando para hacer crecer la Cooperativa?
11. Coméntenos ¿Qué aspectos le gustaría mejorar para la Cooperativa?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 5. Solicitud de Ingreso Cooperativa El Chaparral de R.L.



EL CHAPARRAL DE R. L.

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos Y Productos Agropecuarios.

Solicitud de Ingreso

DATOS PERSONALES

SOLICIUTD N° _____

Nombres		Apellidos		
Lugar y Fecha de nacimiento		Genero		
DUI		M	F	
		NIT		
Domicilio				
Ocupacion u Oficio		Telefono		Celular

BENEFICIARIOS

Apellidos y Nombres	Edad	Parentesco	Porcentaje

Aprobacion

Nombre y Apellido	N° de Asociado	Firma

Numero de asociado	
---------------------------	--

F. _____
Edgar Evelio Olmedo Alas
Presidente

F. _____
Solicitante

Fecha: _____

Anexo 6. Pagaré sin Protesto Cooperativa El Chaparral de R.L.

**PAGARE
SIN PROTESTO
POR DÓLARES**

Por medio del presente **PAGARE**, me obligo a pagar en forma incondicional a la orden de **NOMBRE COOPERATIVA**, con número de **DUI 000000000** el día xx de mes de año la suma de **cantidad en letras con** los intereses del X% MENSUAL calculados desde la fecha de suscripción del presente documento se estipula la fecha xx de mes del año, se cancelara todo su monto más interés teniendo claro que entre ambos montos sumara XX DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, para los efectos especiales de este documento se entenderá que da por comprendido el régimen de pago.

San Salvador, XX de Mes del año.

F. _____

Nombre del deudor:

DUI del deudor:

NIT del deudor:

Dirección:

Anexo 7. Solicitud de Crédito Cooperativa El Chaparral de R.L.



EL CHAPARRAL DE R. L.

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización de Insumos Y Productos Agropecuarios.

**SOLICITUD DE CRÉDITO
DATOS DEL SOLICITANTE**

Fecha _____

NOMBRES		N° Asociado
APELLIDOS		Genero
		M F
DIRECCION		DUI
TELEFONO	OCUPACION U OFICIO	NIT

CONDICIONES SOLICITADAS		
PRODUCTO	DESTINO	PLAZO
MONTO		

REFERENCIAS PERSONALES	
NOMBRE	TELÉFONO

RESOLUCION			
MONTO	PLAZO	INTERÉS	CUOTA
DESTINO DE CRÉDITO			

NOMBRES	FIRMA	DECISIÓN

RESOLUCION	APROBADO	DENEGADO
NIVEL DE APROBACION		
ACTA		
FECHA		

Anexo 9. Banners Cooperativa El Chaparral de R.L.



NUEVO MUNDO
COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO INTEGRAL

1	CUENTAS DE AHORROS CON HASTA EL 3% DE INTERESES GANADO AL AÑO
2	PRESTAMOS DE FINANCIAMIENTO DIRIGIDOS A DIFERENTES RUBROS DEL SECTOR AGROPECUARIO DESDE EL 6% HASTA 13% DE INTERÉS
3	CREDITOS DE INSUMOS AGRICOLAS PRODUCTOS AL CRÉDITO PARA IMPLEMENTAR EN DIVERSOS CULTIVOS
4	APROVISIONAMIENTO DE GRANOS BASICOS COMPRA DE GRANOS BÁSICOS A AGRICULTORES COMUNALES

 Coop.chaparral_2016@hotmail.com

 [ASOC.COOP.CHAPARRAL](https://www.facebook.com/ASOC.COOP.CHAPARRAL)

cooperativa 
El Chaparral

