

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**



“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Lozano Platero, Nuvia del Carmen

Merino, Juana Isabel

Rivas Castillo, Karla Mileny

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Marzo de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo.
Secretaria General	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster José Siriaco Gutiérrez Contreras.
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández.
Coordinador de Seminario	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Asesores Especialistas	: Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo. Máster José Gustavo Benítez Estrada.
Asesor Metodológico	: Máster Víctor René Osorio Amaya.
Jurado Examinador	: Máster José Gustavo Benítez Estrada. Máster Juan Vicente Alvarado Rodríguez.

Marzo de 2013

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Gracias primeramente a Dios y a María Santísima por concederme la sabiduría, la inteligencia y fuerza para no desfallecer en los momentos difíciles y poder lograr culminar la carrera, agradezco también a mis padres, Juan Antonio Lozano y Gudelia Platero de Lozano, por su amor, sacrificios y comprensión, por inculcarme valores morales y espirituales, por creer en mí incondicionalmente, a mis hermanos/as y a mis amigos que de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos, por sus consejos, comprensión, y apoyo para seguir luchando para cumplir el objetivo. A todos y cada uno de ellos gracias.

Nuvia del Carmen Lozano Platero

Agradezco, a Dios todo poderoso por su misericordia, fidelidad y amor, por permitirme culminar este largo proceso, de igual forma agradezco, a mis padres Andrés de Jesús Cruz, Arsenia Angélica Merino de Cruz, a mis hermanos Sonia Cruz, Humberto Merino, por sus esfuerzos, sacrificios, amor y consejos, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible este triunfo; asimismo, agradezco a mi novio por su comprensión en mis tiempos de angustias, amor y apoyo constante durante los años de la carrera, a mi grupo de tesis, a la unidad de estudios socioeconómicos por otorgarme una beca, la cual me ayudó en gran manera, y a todas aquellas personas que de alguna manera me brindaron su ayuda para el logro de este sueño tan anhelado.

Juana Isabel Merino

Infinitas gracias a Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María por permitirme cumplir uno de mis grandes sueños, por colmarme de bendiciones a lo largo de mi carrera, agradezco a toda mi familia que con su amor comprendieron mis ausencias, en especial a mis abuelos, Marta Emilia Castillo de Castillo y Félix Castillo, por su amor incondicional, sacrificio y apoyo, a mi madre Santos Paula Castillo (Q.E.P.D), sé que desde el cielo estará orgullosa del logro alcanzado, a mis hermanas y tía que estuvieron a mi lado en los momentos difíciles y a mis amigos que con sus consejos me animaban a seguir luchando por mis sueños.

Karla Mileny Rivas Castillo

ÍNDICE

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	<i>i</i>
INTRODUCCIÓN	<i>iii</i>
CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, LEGAL Y TÉCNICA	
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 Asociaciones cooperativas	1
1.1.2 Plan estratégico	2
1.2 CONCEPTOS	3
1.3 CLASIFICACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.3.1 De asociaciones cooperativas	4
1.3.2 De planeación financiera	4
1.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA FINANCIERA	4
1.5 MÉTODOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA	5
1.6 PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA	5
1.7 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA	6
1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA	6
1.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	7
1.10 INDICADORES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LA COOPERATIVA	8
1.11 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA	8
1.12 BASE LEGAL	9
1.13 BASE TÉCNICA	12
1.14 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	13

**CAPÍTULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO “PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L”**

2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	18
2.1.1 Análisis financiero	22
2.1.1.1 Análisis financiero por el método horizontal	22
2.1.1.2 Análisis financiero por el método vertical	25
2.1.1.3 Principales indicadores financieros	29
2.1.1.4 Principales razones financieras	31
2.2 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO	32
2.2.1 Desarrollo de los objetivos estratégicos	34
2.3 Conclusiones y Recomendaciones	52
2.3.1 Conclusiones	52
2.3.2 Recomendaciones	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	57

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Base legal	9
Cuadro N° 2 Base técnica	12
Cuadro N° 3 Matriz FODA	20
Cuadro N° 4 Análisis de las cuentas efectivo y equivalentes, documentos y cuentas por cobrar e inventarios	23
Cuadro N° 5 Análisis de las cuentas de pasivos corrientes y no corrientes	23

Cuadro N° 6	Análisis de las cuentas gastos de administración y ventas	24
Cuadro N° 7	Análisis de la cuenta efectivo y equivalente	25
Cuadro N° 8	Análisis de los documentos y cuentas por cobrar	26
Cuadro N° 9	Análisis de la cuenta pasivos corrientes	27
Cuadro N° 10	Análisis de la cuenta pasivos no corrientes	27
Cuadro N° 11	Análisis de la cuenta gastos de administración	28
Cuadro N° 12	Análisis de la cuenta gastos de venta	29
Cuadro N° 13	Indicadores de rentabilidad	29
Cuadro N° 14	Indicadores de endeudamiento	30
Cuadro N° 15	Razón corriente e inmediata	31
Cuadro N° 16	Razón prueba acida y capital neto de trabajo	31
Cuadro N° 17	Costos de la inversión	35
Cuadro N° 18	Cuadro de amortización del préstamo a largo plazo	36
Cuadro N° 19	Cuadro de amortización del préstamo a corto plazo	37
Cuadro N° 20	Proyección de ventas (cargas y quintales)	41
Cuadro N° 21	Capacidad de producción de la molienda	42
Cuadro N° 22	Proyección de compra de carga de dulce, panela granulada y caramelo	43
Cuadro N° 23	Compra de materia prima proyectada	43
Cuadro N° 24	Ingresos por venta de mercadería producida	44
Cuadro N° 25	Ingresos por venta de mercadería adquirida	44

Cuadro N° 26 Gastos de operación por producción	44
Cuadro N° 27 Determinación de ventas y compras al contado y crédito	45
Cuadro N° 28 Determinación de cobros	45
Cuadro N° 29 Determinación de pagos	46
Cuadro N° 30 Flujo de caja proyectado	46

ÍNDICE DE FIGURA

Figura N° 1 Estructura organizativa de la asociación cooperativa	7
--	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Efectivo y equivalentes, documentos y cuentas por cobrar e inventarios	23
Gráfico N° 2 Pasivos corrientes y no corrientes	24
Gráfico N° 3 Gastos de administración y venta	24
Gráfico N° 4 Efectivo y equivalente	26
Gráfico N° 5 Documentos y cuentas por cobrar	26
Gráfico N° 6 Pasivo corriente	27
Gráfico N° 7 Pasivo no corriente	28
Gráfico N° 8 Gastos de administración	28
Gráfico N° 9 Gastos de venta	29
Gráfico N° 10 Indicadores de rentabilidad	30
Gráfico N° 11 Proyección de venta de la panela granulada	40

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo N° 1 Metodología de la investigación
- Anexo N° 2 Clasificación de asociaciones cooperativas
- Anexo N° 3 Clasificación de planeación financiera
- Anexo N° 4 Instrumento Aprobado
- Anexo N° 4.1 Guía de entrevista al presidente del concejo de administración
- Anexo N° 4.2 Guía de entrevista a la tesorera
- Anexo N° 4.3 Guía de entrevista al contador
- Anexo N° 4.4 Guía de entrevista al presidente del concejo de vigilancia
- Anexo N° 5 Gráficas del análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento suministrado a las unidades de análisis
- Anexo N° 6 Estados financieros (Balance y estado de resultado)
- Anexo N° 7 Capacidad de producción de la molienda

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio surge, a partir de la necesidad que la asociación cooperativa tenga una herramienta guía para la toma de decisiones.

La Asociación de Productores de Dulce de Panela, ACOPANELA de R.L, desarrolla una actividad tradicional en la cultura salvadoreña como es la producción de dulce de atado y panela granulada, actividad que se ha desarrollado generalmente por pequeños productores, quienes desean lograr incrementar sus ingresos, a través de la toma de decisiones, por lo que se consideró elaborar un plan estratégico financiero para la toma de decisiones, con el propósito de fortalecer el área financiera y de esa manera lograr un incremento en los rendimientos económicos de la cooperativa.

A consecuencia de la problemática planteada se formularon algunos objetivos tales como: realizar investigaciones bibliográficas y de campo para recolectar información de diferentes fuentes para sustentar el contenido del presente trabajo, elaborar un análisis de la situación financiera de la asociación, con el propósito de presentar una matriz FODA que detalle el entorno interno y externo de la cooperativa, definir los objetivos y metas estratégicas que se pretenden alcanzar a través de la realización de una gama de actividades que permitan mejorar los resultados económicos de dicha cooperativa.

En el desarrollo de la investigación se procedió a identificar elementos teóricos relacionados con la planeación financiera, generalidades de las cooperativas, conceptos referentes al plan estratégico, principales características, métodos y partes del proceso de planeación, objetivos, ventajas y desventajas.

Asimismo, se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la institución con el objeto de determinar estrategias y establecer ejes de acción para determinar lineamientos a seguir ante

condiciones imprevistas y para analizar de qué forma se logra mejorar la situación financiera de la cooperativa.

Para validar la problemática y obtener insumos para la herramienta a proponer, fue necesaria la recopilación de los datos y se empleó un análisis para asimilar la información obtenida, esto se logró a través de la información brindada por las unidades de análisis, de las cuales se encontraban algunos miembros del concejo de administración, el contador y otras personas que conocían del tema.

También, se diseñó como instrumento una guía de entrevista, suministrada a las unidades de análisis descritas anteriormente, cabe mencionar que el método aplicado fue el analítico - descriptivo". Posteriormente, se realizó la interpretación de la información obtenida permitiendo identificar ciertos factores para la elaboración de la herramienta.

Por lo antes mencionado, se concluyó que la asociación en estudio no tiene objetivos y metas definidas, para el desarrollo de sus actividades, no poseen un plan estratégico financiero, ya que los encargados de la administración no tienen los conocimientos necesarios para elaborar un instrumento como el que se propone, la situación financiera de la cooperativa es muy débil, por tanto se considera importante la elaboración e implementación de dicha técnica.

Por consiguiente, se recomienda a la asociación cooperativa evaluar la implementación del plan estratégico financiero para mejorar la situación de la misma, a través de la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

A medida han pasado los años, las cooperativas se han convertido en un instrumento de defensa para los sistemas económicos permitiendo la transformación social; por lo cual, fue necesario tomar en cuenta este sector; ya que, a través de los días forman parte muy importante en la economía del país.

El presente trabajo, se ha desarrollado con el objeto de proponer una herramienta o técnica a la Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, por no contar con planes estratégicos financieros para contribuir al mejoramiento de los recursos económicos, con el fin de lograr una adecuada administración de los mismos y el logro de objetivos y metas propuestas, por tanto; se detalla lo siguiente: el capítulo I, en este apartado se muestra el marco teórico el cual contiene la recopilación bibliográfica de los principales temas que conlleva el estudio realizado, una breve reseña histórica de los antecedentes más relevantes relacionados con la cooperativa, también; se definen conceptos básicos necesarios para comprender el desarrollo del proceso de la planeación, la sustentación legal y técnica, que explica los diferentes aspectos que engloban el caso en estudio, de acuerdo a las leyes vigentes del país.

De igual forma, se presenta el diagnóstico de la investigación como parte del capítulo I, basado en los resultados que se obtuvieron mediante el análisis y recopilación de la información, donde se detalla cada una de las observaciones y conjeturas relacionados a los problemas que se enfrenta la asociación por no contar con un plan estratégico financiero y poder dar una respuesta favorable que facilite a estas organizaciones implementarlo. Asimismo, se establecen las principales conclusiones y recomendaciones como resultado del estudio realizado, a través de las diferentes técnicas utilizadas. También, se presenta el capítulo II, el cual comprende el diagnóstico financiero incluyendo en este, el perfil de la cooperativa, análisis del plan estratégico y financiero. Así mismo, se presenta la definición del plan, comprendiendo la factibilidad de implementación, conocimiento de la asociación, meta y objetivos, y el desarrollo de estos mismos. De igual forma se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

CAPÍTULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, LEGAL Y TÉCNICA

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Asociaciones cooperativas

Mundialmente, el cooperativismo surge históricamente con una doble finalidad, ser un instrumento de defensa para otros sistemas económicos y la transformación social.¹A lo largo, de la historia ha sido considerado y definido por múltiples formas, como doctrina política y modo productivo; sin embargo, se puede afirmar que es un plan económico importante para la vida en muchos países y su desarrollo, lo cual indica que podría llegar a modificar la estructura política en las sociedades.

A nivel Centroamericano, se ha considerado un movimiento económico - social de gran trascendencia. En El Salvador por ejemplo, gracias a estas organizaciones se ha incrementado la producción y democratización del trabajo, ha mejorado la distribución del ingreso, fomentando el ahorro y la participación activa y constructiva de la población en el desarrollo social y económico del país.² En 1896 da inicio el cooperativismo en la facultad de Jurisprudencia y de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional, siendo implantada como cátedra, con el fin que los graduados de aquella época conocieran ese gran movimiento que venía proyectándose del viejo continente hacia todos los países de latinoamérica.

El surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales del sector, da inició a su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola institución encargándose de dirigir y coordinar la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No. 560 dando pie a la creación del INSAFOCOOP³, como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos

¹/SALINAS RAMOS, Francisco, Cooperativismo y acción social, 2003;P.20, editorial pearson educación de México.

²/RODRÍGUEZ SERRANO, José Rodolfo, El origen del cooperativismo moderno, documento informativo; El Salvador,1991, P.5, editorial Trillas México.

³/INSAFOCOOP, Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, Decreto 560, Año 1969.

económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

1.1.2 Plan estratégico

Según estudios realizados, en la década de los 60 la planeación estratégica toma mayor auge, comenzando en el país en los años 80, aplicándose en el área militar, luego adaptándose mayormente a la gran empresa, por lo que el administrador se ve obligado a actualizarse y desarrollar nuevas técnicas, volviéndose más competitiva en el mercado, a través de los resultados obtenidos en las áreas de ventas, utilidades y reparto equitativo para los accionistas.⁴ Por lo anterior, el empresario utiliza dicha herramienta que permite alcanzar los objetivos en un periodo determinado, ya que presenta los lineamientos necesarios para evaluar las fallas internas y externas de la entidad.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida que las organizaciones crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. De ahí la utilidad por ser los escenarios o estudios futuros que permitían proveer una metodología para aproximar alternativas posibles que ayudaban a diseñar planes con opciones, según el contexto que se produzca en un tiempo determinado; siendo, técnicamente aplicada a las finanzas, y la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objeto de planear el que hacer financiero de la misma, definir sus estrategias en estas áreas y prevenir sus posibles problemáticas para tomar las medidas contundentes para solucionarlas.

La planeación estratégica formando parte del proceso de administración, comprende varios aspectos que una entidad debe considerar para determinar el rumbo hacia donde se debe dirigir, lo cual tendrá que evaluarse a través de las diversas oportunidades y obstáculos que se presenten, antes de analizar el ambiente interno, para determinar de esa manera la fijación de

⁴/HERNÁNDEZ CRUZ, y otros. Plan estratégico para el desarrollo de las clínicas parroquiales de Guadalupe, tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador; 2000. P. 20

objetivos, estrategias y definición de la misión y visión. El enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la aceptación al ambiente cambiante.¹⁵

1.2 CONCEPTOS

a) Acciones estratégicas:

Son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios para el logro del plan estratégico total de una organización, pueden ser actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance.

b) Planeación estratégica:

Consiste en la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que surjan en el futuro, que combinados con otros datos importantes proporcionan base, para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar formas para lograrlo.¹⁶

c) Planeación financiera:

Es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para tomar decisiones acertadas.¹⁷

d) Misión:

Es la que guía, la continuidad de una organización para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y proyecte en el tiempo y espacio. Se convierte en el concepto fundamental para

⁵/GARCÍA MARADIAGA, J. y MIRANDA LARIOS, R. Plan estratégico financiero para ONGs dedicadas a la ayuda y orientación de la infancia y tercera edad, para el manejo de los recursos económicos. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador; 2011, P. 6

⁶/LEVY, L.H. Planeación financiera en la empresa moderna. El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial, 2000, PP. 63 y 65, editorial ISEF empresa líder.

⁷/PERDOMO MORENO, A. Planeación financiera para épocas normales y de inflación, 2001, P. 7, editorial TOMSON.

diseñar y manejar la comunicación estratégica tendiente a posicionar entre clientes y público en general, los productos y la imagen corporativa de una organización.

e) Visión:

Es el segundo componente en la exposición de la misión de una compañía y metas principales, la cual consiste en definir las actividades en forma anticipada, ¿quiénes somos?, ¿a quienes vamos a servir?, alcanzando de esta forma los objetivos.

1.3 CLASIFICACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y PLANEACIÓN FINANCIERA

1.3.1 De asociaciones cooperativas

El artículo 7 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, establece las clases de asociaciones cooperativas que pueden constituirse en El Salvador y en los artículos 8, 9 y siguientes detalla los tipos de cooperativas según su clase. (Ver anexo 2)

1.3.2 De planeación financiera

La planeación financiera prácticamente se clasifica en personal y empresarial, desmembrándose de esta última una serie de modalidades. (Ver anexo 3)

1.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

- Es una herramienta o técnica financiera.⁸
- Aplicada por el administrador financiero, gerente de finanzas, tesorero, contralor, etc.
- El objetivo principal es la evaluación futura, proyectada de las necesidades de dinero.

⁸/ ORTEGA CASTRO, A. L. planeación financiera estratégica. MEXICO, 2008, P. 200, editorial Mc Graw-hill.

- Es una técnica que se aplica en empresa pública, privada, mixta o social, desde el punto de vista financiero.
- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento, exige que se haga la elección entre posibles eventos.⁹
- Pronostica los ingresos de un período para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de ciertos factores.

1.5 MÉTODOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

- Punto de equilibrio.
- Planeación de utilidades.
- Apalancamiento y riesgo de operación.
- Apalancamiento y riesgo financiero.
- Pronósticos financieros.
- Estado de origen y aplicación de fondos proformas.

1.6 PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

Fines: especificar las metas y objetivos.

Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.

Recursos: determinar los tipos y la cantidad de recursos que se necesitan, así como definir cómo se van a adquirir, generar y asignar valor.

Realización: delinear los procedimientos para tomar decisiones.

Control: prever o detectar errores o fallas, prevenirlos y corregirlos.

^{9/} GARCÍA MARADIAGA, J. y MIRANDA LARIOS, R. Plan estratégico financiero para ONGs dedicadas a la ayuda y orientación de la infancia y tercera edad, para el manejo de los recursos económicos. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador; 2011, P.6

1.7 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

- Minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros para decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.¹⁰
- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- Delinear los procedimientos para tomar decisiones.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.
- Definir con anticipación los factores estratégicos claves con relación al futuro.

1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA

a) Ventajas

- i. Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores, al igual que sus propias debilidades y amenazas.
- ii. Es accesible ya que ayuda a los ejecutivos a tener una amplia visión para administrar las actividades en una forma segura y dinámica.¹¹
- iii. Permite aprovechar al máximo el tiempo, los recursos existentes y a minimizar los costos.
- iv. Permite la creación de metas que deberán alcanzarse en el corto, mediano y largo plazo.
- v. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.

b) Desventajas

- i. Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental el monitoreo constante, para poder adoptar cambios.

¹⁰/ ORTEGA CASTRO, A. L. planeación financiera estratégica. MEXICO, 2008, PP. 29,194,215, editorial Mc Graw-hill.

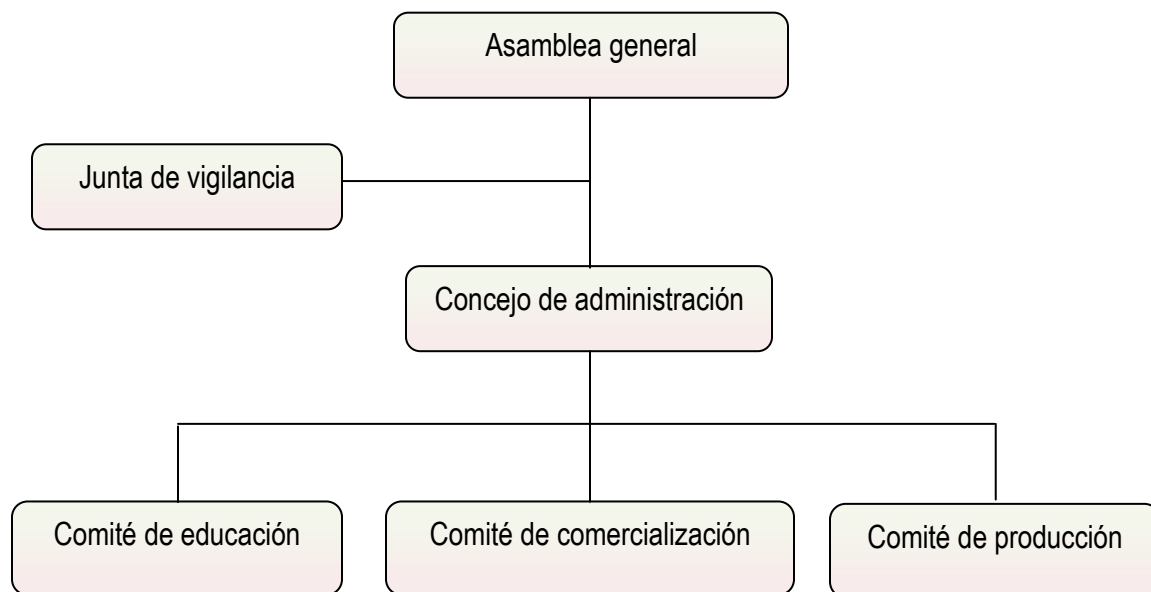
¹¹/ ORTEGA CASTRO, A. L. planeación financiera estratégica. MEXICO, 2008, P.12, editorial Mc Graw-hill.

- ii. Puede ahogar la iniciativa; también, darse la tendencia a realizar una planeación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actualidad de los directores y del personal de la organización general.¹²
- iii. Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.
- iv. Los directivos toman decisiones, sin considerar los planes o se preocupan solo por los problemas de corto plazo sin considerar sus alcances futuros.¹³

1.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A continuación, se presenta a nivel general la estructura organizativa de la cooperativa

Figura # 1. Estructura organizativa de la asociación cooperativa ACOPANELA de R.L



Fuente: Elaborado por la asociación cooperativa ACOPANELA DE R.L

¹²/STEINER, G. A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber , 1993,P.8, editorial Continental.

¹³/ORTEGA CASTRO, A. L. planeación financiera estratégica. MEXICO, 2008, P.56, editorial Mc Graw-hill.

1.10 INDICADORES PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LA COOPERATIVA

El rendimiento de la cooperativa será evaluado a través del análisis financiero, utilizando indicadores de rentabilidad sobre los activos, patrimonio y endeudamiento, razones financieras de liquidez y solvencia, la aplicación de estas herramientas dará como resultado las bases para la toma de decisiones en cuanto a la inversión a través del capital propio o financiamientos externos y al mejoramiento de la situación económica, dicha acción servirá de apoyo al concejo de administración. Los indicadores mencionados anteriormente están desarrollados en el capítulo II.

1.11 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA

En cualquier tipo de entidades, la planeación es una de las etapas más importantes dentro de las actividades administrativas que se desarrollan; pero en la asociación cooperativa su importancia no ha sido aún reconocida, en tanto, que los administradores toman decisiones de forma intuitiva, sin prever los resultados futuros, basándose en la experiencia que han tenido durante los periodos de administración.

En la actualidad, los dirigentes no cuentan con un plan estratégico financiero que posea información que contribuya a tomar acciones correctas y oportunas a manera de pronosticar las necesidades de dinero, buscar un mejor rendimiento y máxima seguridad en las oportunidades, predecir las consecuencias que puedan originarse en el futuro por las decisiones que toman en el presente; asimismo, el de obtener mayor rentabilidad y liquidez con las operaciones que realizan.

Por tanto, el no tener esta herramienta ni su aplicación indica que todos los factores antes mencionados impiden alcanzar el cumplimiento de metas, crecimiento económico y logro de los objetivos económicos – financieros que se proponen, ya que no tienen un plan guía para ejecutarlo.

1.12 BASE LEGAL

Este apartado se ha elaborado en función al giro que realiza la asociación cooperativa, siendo este la comercialización de productos y como sector en estudio, ya que la herramienta a elaborar no tiene relación con aspectos fiscales.

Cuadro N° 1. Base legal

LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	
Artículos	
Art. 50 del literal a) al literal g)	Este artículo tiene relación, debido que el estudio realizado es de aspecto financiero y por consiguiente económico, es por ello que dicho artículo especifica cuáles son los recursos económicos-financieros con los que pueden contar las asociaciones cooperativas. ¹⁴
Art. 71 literal a)	Respecto a este artículo, menciona que las cooperativas gozan de privilegios que les otorga el Estado desde el momento que se constituyen, uno de ellos es la exención del impuesto del papel sellado y timbres fiscales, pero dicho impuesto fue derogado por el artículo 173 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), pero la cooperativa no goza de la exención del pago del impuesto de IVA, ya que su actividad principal es la comercialización de productos.
Art. 72	De acuerdo a este artículo, las asociaciones cooperativas pueden gozar de otros privilegios, siempre y cuando estos sean solicitados, uno de ellos es la exención del pago de impuesto sobre la renta, cabe mencionar que la cooperativa en estudio solicitó tal exención pero no se le otorgó, ya que deben cumplir algunos requisitos tales

¹⁴ /LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS, Año 1986, PP. 11 y 16, editorial Jurídica Salvadoreña.

LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS	
	como: <i>el funcionamiento de todos los comités que forman la estructura organizativa</i> , pero según indagaciones realizadas, en la cooperativa no funcionan todos y por esa razón INSAFOCOOP, no les entregó la carta de buen funcionamiento para ser presentada en el Ministerio de Economía.
CÓDIGO TRIBUTARIO	
Art. 91 inciso 4	El artículo con el inciso, es aplicable a la cooperativa; ya que, esta por no tener capital de trabajo, solicita financiamiento para realizar sus operaciones, por lo que debe presentar a las instituciones financieras los estados financieros con las mismas cifras que contienen los balances presentados para la inscripción en los registros públicos. ¹⁵
LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	
Art.78 literal b)	Para este caso, dicho artículo y literal tiene relación; debido, que especifica de forma directa que las asociaciones cooperativas no están sujetas al pago mínimo definitivo de impuesto sobre la renta, pero para gozar de tal exención, deben presentar una declaración jurada mediante formularios que determine la Administración Tributaria. ¹⁶
LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	
Art.74	Este artículo se relaciona, ya que la asociación realiza operaciones de exportación, en tanto que la transferencia de dominio que efectúa de los productos que comercializa es de forma definitiva, por estar estos destinados al uso y consumo en el exterior. ¹⁷

¹⁵ /CÓDIGO TRIBUTARIO, P. 45, editorial Jurídica Salvadoreña.

¹⁶ /LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA, P.58, editorial Jurídica Salvadoreña.

¹⁷ /LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, PP. 156,157 y 158, editorial Jurídica Salvadoreña.

LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	
Art.75	Con respecto a este artículo, tiene relación con las operaciones de exportación que realiza la cooperativa, por el hecho que dichas operaciones están afectas con una tasa del 0% de IVA.
Art. 77 inciso 1 e inciso 4 literal c)	<p>Este artículo junto con el primer inciso se relaciona con la actividad principal que realiza la cooperativa, por efectuar operaciones de exportación, por tanto esta tiene el derecho de solicitar el reintegro del remanente a la Dirección General de Impuestos Internos, siempre que al deducirse los créditos de los débitos fiscales durante el periodo tributario, favoreciera un crédito a la asociación y esta no tuviera deudas tributarias para compensarlas con dichos créditos.</p> <p>También, se relaciona con el inciso 4 literal c) del presente artículo, ya que la cooperativa también realiza operaciones internas, por lo que este aclara que, la asociación solo tendrá derecho al reintegro, sobre la parte proporcional del remanente del crédito fiscal del periodo tributario vinculado a las exportaciones; el cual no debe exceder del 13% del valor de exportación que conste en los documentos aduaneros respectivos.</p>

1.13 BASE TÉCNICA

Este apartado, comprende una descripción del marco de referencia contable, que deben aplicar las asociaciones cooperativas en la realización de las actividades económicas.

Cuadro N° 2. Base técnica

<p>NIC 1 Presentación de Estados Financieros</p>	<p>Para la preparación de los estados financieros, en la cooperativa, se utiliza la Norma Internacional de contabilidad 1 “Presentación de Estados Financieros”.</p>
<p>Sección 22 párrafo 22.6 de la NIIF para PYMES</p>	<p>Tal normativa específica, como se deben reconocer las aportaciones de los socios en este tipo de asociaciones cooperativas.¹⁸</p> <p>Con respecto, a este apartado se indagó en la cooperativa en estudio, e indicaron estar en la expectativa de realizar la transición o no, ya que es INSAFOCOOP quien debía informarles si se adoptaban, pero hasta el momento no les habían informado nada, por tanto no las estaban aplicando.</p>
<p>NIFACES</p>	<p>Respecto, a esta normativa se investigó que está aprobada por INSAFOCOOP; por lo cual, las asociaciones cooperativas están obligadas a implementarlas, para ello deben recibir capacitaciones para aplicarlas como herramienta de adopción que sustituya a la NIIF para PYMES en las asociaciones cooperativas.</p>

¹⁸/NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES, 2009, P. 135

1.14 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Se presenta un diagnóstico basado en los resultados que se obtuvieron mediante el análisis y recopilación de la información, se plasman las conclusiones obtenidas con relación a la problemática identificada sobre la importancia que la cooperativa cuente con un plan estratégico financiero para la toma de decisiones.

Partiendo, de los resultados obtenidos se elaboró el presente diagnóstico, el cual permite validar la problemática y la propuesta a presentar. Para dicha elaboración se entrevistaron a 4 personas miembros de la cooperativa, entre las cuales se mencionan, presidente del concejo de administración, tesorera, contador y presidente del concejo de vigilancia (ex-presidente de la cooperativa), para lo cual se utilizó la metodología de realizar preguntas homogéneas específicamente las que contiene el instrumento aprobado (ver anexo 4) y no homogéneas, con el objeto de tener una mejor interpretación del mismo, por lo cual se optó por presentarlo en los siguientes rubros:

Preguntas homogéneas

a) Planeación estratégica financiera, objetivos y metas

De acuerdo a los resultados obtenidos se logró determinar, que no se elabora planeación financiera, debido; a que existen muchos factores que se los impide; por ejemplo, falta de recursos para la elaboración del plan, no tienen un especialista en el área financiera que elabore tal herramienta y dependen del contador quién proporciona algunos conocimientos para lograr una mejor administración en la asociación, por lo cual tal herramienta a proponer es considerada de gran importancia, ya que le facilitará la toma de decisiones.

Así mismo, en el proceso de la investigación 2 de los entrevistados manifestaron que no elaboraban objetivos y metas para el desarrollo de las operaciones y los otros 2 restantes

mencionaron que sí, pero no están plasmados en un documento físico, por lo cual se concluye que la cooperativa no cuenta con objetivos y metas debidamente escritos en un documento.

Además, se determinó que uno de los objetivos y metas que se han propuesto y esperan alcanzar es principalmente expandirse en el mercado nacional e internacional, el cual puede lograrse a través del trabajo en equipo, es decir; apoyándose como cooperativa. También se identificó que 2 de los entrevistados coincidían con sus respuestas, en tanto consideran que uno de los factores que impide el logro de estos es la forma de organización dentro de la cooperativa.

Preguntas	Resultados	Frecuencia
		Absoluta
13	No elaboran objetivos y metas	2
14	El principal objetivo es lograr la expansión en el mercado nacional e internacional	2
15	Trabajo en equipo	3
16	La organización	2
19	No elaboran planeación financiera	4
20	Sí, es importante poseer un plan estratégico financiero	4
21	Si facilitaría la toma de decisiones	4

b) Situación financiera y financiamiento

En base, a la investigación de campo realizada se determinó que la situación financiera que posee la cooperativa es muy débil y por tal motivo recurren a financiamiento o proyectos para obtener capital de trabajo para realizar sus operaciones, pero se encuentran limitados para adquirir tales alternativas; ya que, la carta de presentación como asociación son los estados financieros y si estos no reflejan resultados favorables difícilmente van a tener acceso por no contar con la solvencia requerida.

Preguntas	Resultados	Frecuencia
		Absoluta
2	Situación financiera débil	1
17	Acceso a préstamos como alternativa de financiamiento	2

c) Análisis FODA

En base, a los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas se determinó que la cooperativa tiene identificado un FODA de manera equívoca, por lo cual se concluye a través de la investigación que la principal fortaleza con la que cuenta es, ser única asociación legalmente constituida a nivel nacional comercializadora de productos derivados de la caña de azúcar, y por consiguiente, tiene una aceptación favorable en el mercado nacional e internacional, ya que es un producto artesanal elaborado con una materia prima libre de químicos y esto también se convierte en la principal oportunidad financiera que poseen.

Así mismo, se determinó que la situación financiera y ser asociado proveedor al mismo tiempo se convierten en debilidades que afectan directamente a la cooperativa; debido, que son los asociados los que se encuentran en el concejo de administración y quienes toman las decisiones de adquisición de los productos, por lo tanto como también son proveedores de la misma establecen los precios a como le venderán a la asociación, sin tomar de referencia los precios de aquellos productos que se comercializan en el mercado; es decir que le venden a un precio muy elevado dejándole un margen de utilidad muy mínimo, el cual no le permite a la asociación cubrir satisfactoriamente todas las erogaciones operativas y no operativas que se le generan en el desarrollo de sus operaciones, por lo cual se concluye que el asociado ve a la asociación cooperativa como un medio para vender a un mejor precio el producto que elabora y por tanto esta debe acudir a financiamientos para mitigar el pago de sus obligaciones.

Por lo antes mencionado, la situación financiera es débil porque al comprar la cooperativa el producto a un mayor precio a los asociados, estos se llevan las utilidades antes que estas lleguen al resultado del ejercicio, por tal situación dichas debilidades se vuelven amenazas directas y para las cuales no se tienen medidas definidas para minimizarlas.

PREGUNTAS RELACIONADAS	
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12

d) Proyecciones para el crecimiento y desarrollo económico

En base a la información proporcionada por los entrevistados, se concluyó que las proyecciones que tienen para el crecimiento y desarrollo económico de la cooperativa es la construcción de un trapiche propio para la elaboración de los productos que comercializan y la promoción del mismo, debido a que su preparación es artesanal, libre de químicos y expandirse en el mercado nacional e internacional, ya que el producto posee aceptación favorable (Ver anexo 5).

Preguntas	Resultados	Frecuencia
		Absoluta
18	Construcción de un trapiche propio	2
	Promoción del producto	2
	Expandirse en el mercado	2

Preguntas no homogéneas

e) Proveedores

Del instrumento suministrado, se logró identificar el factor que impide que la cooperativa pierda oportunidades de venta, y es que los proveedores no pueden abastecer con gran cantidad de

producto a la misma, debido a ciertos factores de los cuales se pueden mencionar que no poseen el capital de trabajo suficiente que les permita producir más y como la asociación por falta de disponibilidad de efectivo no puede comprarles al contado, los asociados entregan gran parte de la materia prima al Ingenio INGIBOA, quien si les compra al contado la caña de azúcar y con el resto de la caña elaboraran los productos artesanales de los cuales solamente venden una parte a la cooperativa por lo cual la asociación debe buscar proveedores que no formen parte de la misma para abastecerse de producto y aprovechar al máximo la oportunidad de venta a través de alternativas financieras y de mercado.

También, se determinó que con la situación financiera y económica que posee la asociación le cancela a los proveedores de la manera siguiente: cuando se efectúan ventas, algunos clientes entregan el 50% del valor del producto por anticipado, principalmente cuando los demandantes son extranjeros; entonces, la cooperativa entrega a sus proveedores el 50% e inclusive el total de la obligación cuando cuenta con disponibilidad de dinero aunque después no disponga de este.

f) Políticas de cobro

La cooperativa cuenta con políticas de cobro, las cuales están escritas pero no son implementadas, debido que la persona encargada de realizar las ventas, es la misma que cobra al cliente, algunas veces cancelan en efectivo o con cheque pero ese dinero no es reportado ni depositado a la cuenta de la asociación, por lo que las medidas que se toman para este tipo de situaciones es efectuar el descuento respectivo del dinero no reportado y que efectivamente fue cobrado. Por tanto en la cooperativa no tienen una distribución de funciones, ya que las mismas personas se encargan de realizar diversas funciones y por ende no tienen un control adecuado de las actividades efectuadas por sus empleados y miembros de dicha asociación.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO “PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA ACOPANELA DE R.L.”

2.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Perfil de la cooperativa

ACOPANELA de R.L se constituyó, el 14 de octubre de 2004, en la ciudad de Verapaz, departamento de San Vicente, la cooperativa se dedica a la comercialización de los productos derivados de la caña, que se distribuyen en el mercado local e internacional. De los productos se mencionan la panela granulada, dulce de panela y caramelo.

Análisis del plan estratégico

a) Visión

ACOPANELA, plantea ser la asociación líder en la producción y comercialización de productos artesanales derivados de la caña de azúcar a nivel nacional, para el mercado local e internacional, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las familias y el desarrollo social y económico del país.

b) Misión

Desarrollar procesos que contribuyan a la producción artesanal de productos étnicos derivados de la caña de azúcar, de excelente calidad y a satisfacción de los clientes; respetando el medio ambiente y los principios cooperativos; además de producir, aprovisionar, comercializar y proporcionar las condiciones para el ahorro y crédito de la membrecía de forma participativa, generando utilidades que permitan sostenibilidad, mejorando la calidad de vida de las familias del sector panelero.

c) Objetivos Estratégicos

- i. Construir una molienda propia a fin de elaborar los productos artesanales derivados de la caña de azúcar para cubrir el mercado.
- ii. Expandirse en el mercado nacional e internacional.
- iii. Elaborar nuevos productos para lanzarlos al mercado nacional e internacional.

d) Estrategias para el cumplimiento de los objetivos

Para el desarrollo del primer objetivo es importante adquirir recursos económicos a través de:

- **Fuentes internas:** aporte de capital por parte de los asociados, aportando cada uno de ellos un porcentaje destinado a la inversión, la cual puede ser por medio de capitalización de utilidades acumulada, contribución en efectivo o en especie.
- **Fuentes externas:** está relacionada con los préstamos en instituciones financieras autorizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, implica el estudio de tasas de interés como políticas de crédito y otros requisitos.

El segundo objetivo se pretende alcanzar de la manera siguiente:

- Producir sus propios productos para distribuirlo en el mercado nacional e internacional.
- Realizar propaganda y publicidad en los medios de comunicación.
- Realizar un estudio del porcentaje de personas con diabetes a nivel nacional e internacional, principalmente en los países que actualmente exporta.

- Hacer alianzas con organizaciones exportadoras como el apoyo FOEX-FONDREPO entre otros, para diversificar los productos.
- Mejorar los estándares de calidad con los niveles exigidos por las leyes de los diferentes países, para aumentar el nivel de exportación.

Para lograr el tercer objetivo es necesario realizar lo siguiente:

- Elaborar un estudio de mercado para medir el nivel de aceptación de los nuevos productos.
- Promover los productos a través de ferias nacionales como internacionales.

e) Análisis FODA

Como parte del diagnóstico, la presente matriz muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la investigación de campo realizada en la asociación cooperativa “ACOPANELA de R.L.”

Cuadro N° 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura organizativa establecida.	Poca producción por parte de los proveedores asociados.
Productos con aceptación en el mercado.	Situación financiera débil.
Productos con altos estándares de calidad.	Ser asociado y proveedor.
Maquinaria industrial para producir o elaborar la panela granulada.	Organización inadecuada por parte de los miembros del concejo de administración.
Única cooperativa legalmente constituida a nivel nacional que comercializa productos derivados de la caña de azúcar.	Inventario escaso o mínimo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Propiedad de un bien inmueble.	Concentración de funciones en una sola persona.
Apoyo de instituciones del gobierno central e instituciones internacionales.	Falta de capital de trabajo.
	Falta de propaganda y publicidad en los medios de comunicación.
	Costos elevados en los productos.
	Pocos contactos de proveedores.
	Tasas de interés altas para la adquisición de créditos.
	Reducción de la exportación debido a la escasez de producto.
	Dependencia de los proveedores para adquirir los productos a comercializar.
	No cuentan con planes financieros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de personas con diabetes en El Salvador.	Disminución de la tradicional molienda o trapiche en todo El Salvador.
Aumento de la reactivación económica del municipio de Verapaz en San Vicente luego de muchas crisis sufridas por la naturaleza.	Aumento de la pobreza en El Salvador.
Incremento de la tendencia de la población a consumir panela granulada como sustituto de la azúcar artificial.	Falta de disponibilidad de crédito por parte de las instituciones financieras.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demanda del producto por ser un proceso totalmente innovador, natural y libre del uso de químicos.	Aumento de la delincuencia y la inseguridad.
Apertura de nuevos mercados a través del libre comercio.	Competencia de moliendas independientes que están incursionando en la exportación del dulce de panela.
Reconocimiento internacional en países extranjeros.	

2.1.1 Análisis financiero

Además, de considerar los aspectos cualitativos anteriores, a continuación se presenta el estudio cuantitativo de la asociación cooperativa.

2.1.1.1 Análisis financiero por medio del método horizontal

El análisis horizontal se realiza con el propósito de determinar la variación que los rubros de los estados financieros sufren en un periodo respecto a otro. Este es un procedimiento en el cual se comparan, ya sea de dos o más periodos consecutivos; dicho análisis brinda criterios para evaluar la situación actual de la entidad, mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación, con el objeto de indagar y conocer las causas del cambio.

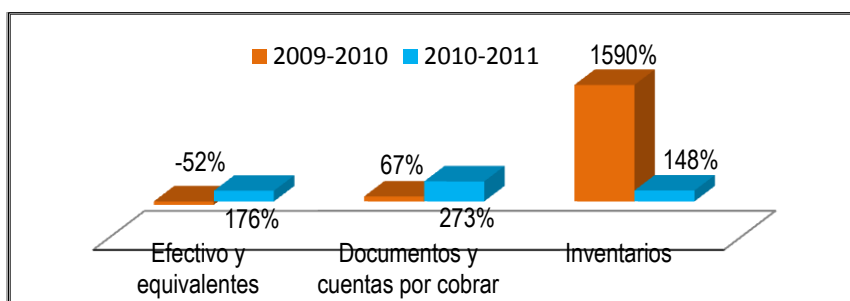
Del valor anual

Compara los saldos de cada rubro de los estados financieros de dos años consecutivos en el que, al más reciente se le resta el periodo anterior dejando evidenciado las variaciones entre las cifras de cada cuenta, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Cuadro N° 4. Análisis de las cuentas efectivo y equivalentes, documentos y cuentas por cobrar e inventarios

CUENTAS	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Efectivo y equivalentes	\$25,107.74	\$ 12,030.83	\$ 33,184.81	-52%	176%
Documentos y cuentas por cobrar	\$ 7,001.84	\$ 11,695.19	\$ 43,605.83	67%	273%
Inventarios	\$ 234.00	\$ 3,954.00	\$ 9,822.34	1590%	148%

Gráfico N° 1. Efectivo y equivalente, documentos y cuentas por cobrar e Inventarios



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

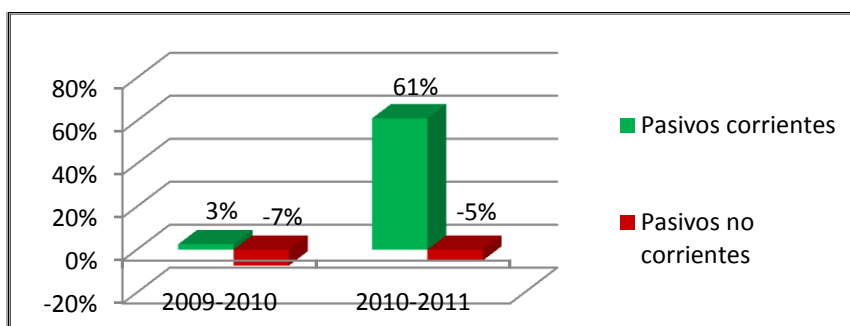
A través de este método de análisis se puede verificar que el efectivo y equivalente ha mostrado un decremento de 52% para el periodo 2010 con relación al 2009, en este mismo rubro para el año 2011 con respecto al 2010 se produjo un incremento en más del 100% estos resultados obedecen a los ingresos generados por las ventas realizadas en los periodos respectivos.

Los documentos y cuentas por cobrar presentan en el año 2010 un incremento del 67% tomando como base el año 2009 ya que efectuaron mayores ventas, en el año 2011 con respecto al 2010 se observa un incremento significativo de 206%, debido que realizaron más exportaciones; de los saldos pendiente de cobro el más significativo es la venta realizada a la Exportadora Rio Grande, S.A de C.V la cual ascendió a \$ 36,744.96. El inventario aumentó en el año 2010 de forma significativa en relación al año anterior principalmente porque realizaron mayores exportaciones debido a que tuvieron más clientes internacionales y requirieron de más inventario.

Cuadro N° 5. Análisis de las cuentas de pasivos corrientes y no corrientes

RUBROS	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Pasivos corrientes	\$49,007.41	\$ 50,275.70	\$ 81,033.76	3%	61%
Pasivos no corrientes	\$31,778.95	\$ 27,958.21	\$ 29,442.74	-12%	5%

Gráfico N°2. Pasivos corrientes y no corrientes



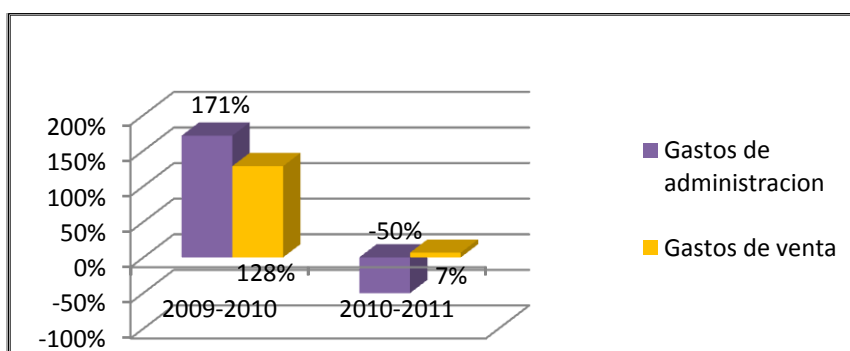
Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Los pasivos corrientes tuvieron un incremento del 3% en el año 2010 con relación al 2009, esto se debe básicamente a la obligación contraída con los proveedores, el año 2011 en comparación con el 2010 el nivel del compromiso también aumentó considerablemente en un 61%, ya que necesitaron adquirir más inventario debido a las exportaciones realizadas. El pasivo no corriente presenta un decremento en los periodos 2010 con relación al 2009 del 7% los cuales obedecen a pagos anuales del préstamo a largo plazo adquirido de las instituciones financiera (Banco Agrícola), y para el 2011 se originó un decremento del 5% respecto al periodo 2010.

Cuadro N° 6. Análisis de las cuentas gastos de administración y venta

CUENTAS	2009	2010	2011	2009-2010	2010-2011
Gastos de administración	\$15,297.86	\$41,453.45	\$20,650.96	171%	-50%
Gastos de venta	\$10,510.13	\$23,987.20	\$25,576.97	128%	7%

Gráfico N° 3. Gastos de administración y venta



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Se observa que los gastos de administración han incrementado en un 171% en el año 2010 con respecto al 2009, este aumento se debe principalmente a la depreciación de los activos fijos, de igual forma los gastos de ventas presentan un incremento de 128% en el año 2010 con respecto al periodo 2009 esta variación consiste en el aumento del pago de comisiones al vendedor y material de empaque para la exportación del producto y otros. Para el año 2011 en los gastos de administración se produjo un decremento significativo del 50% con relación al 2010 y los gastos de ventas para los mismos periodos tuvieron un decremento del 7%.

2.1.1.2 Análisis financiero por el método vertical

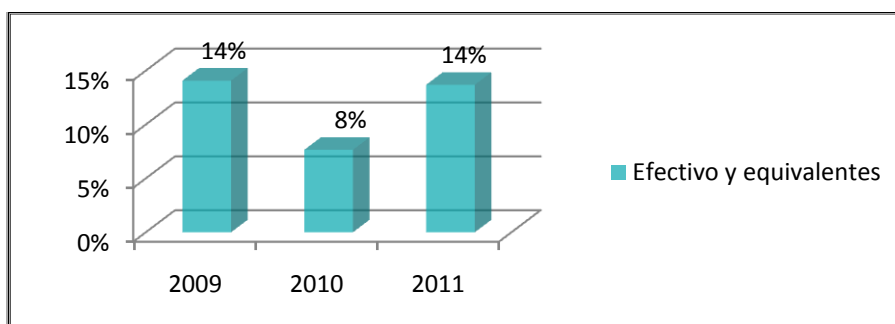
El método de análisis vertical se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical como lo hace el de base común, ya que permite identificar a nivel porcentual como los Estados Financieros están compuestos, en tanto que representa cada cuenta dentro del total del rubro al que pertenecen. Los valores porcentuales son útiles para efectuar comparaciones del comportamiento que ha sufrido cada cuenta respecto al año en estudio.

De base común

Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Balance General tomando como base el valor total del activo y el pasivo más patrimonio. En el Estado de Resultados se toma de base el 100% de las ventas netas y se determina la participación de cada cuenta.

Cuadro N° 7. Análisis de la cuenta efectivo y equivalente

CUENTAS	2009	%	2010	%	2011	%
Efectivo y equivalentes	\$ 25,107.74	14%	\$ 13,515.36	8%	\$ 33,184.81	14%
Total activos	\$178,403.54		\$176,741.58		\$242,463.79	

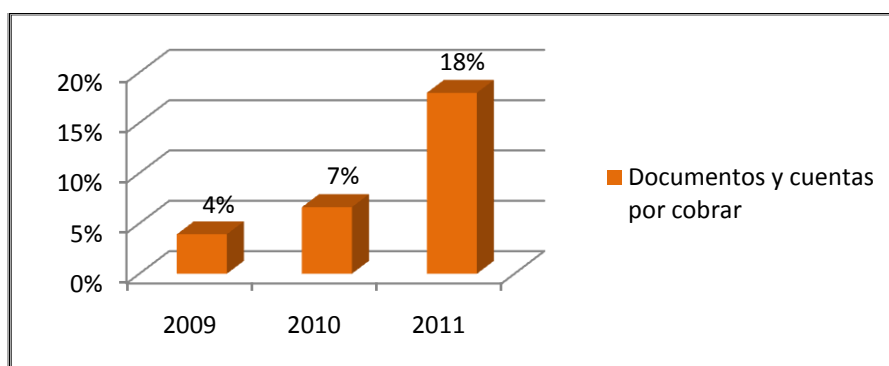
Gráfico N° 4. Efectivo y equivalente

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

El efectivo manejado por la cooperativa en el año 2009 es del 14%, con relación al total de activos; en el año 2010 fue del 8% esto es debido a que la asociación adquirió pérdidas y realizó abundantes ventas al crédito, sin embargo para el año 2011 el efectivo fue de 14% debido a que para este año obtuvo ganancia.

Cuadro N° 8. Análisis de los documentos y cuenta por cobrar

CUENTAS	2009	%	2010	%	2011	%
Documentos y cuentas por cobrar	\$ 7,001.84	4%	\$ 11,695.19	7%	\$ 43,605.83	18%
Total activos	\$178,403.54		\$176,741.58		\$242,463.79	

Gráfico N° 5. Documentos y cuentas por cobrar

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

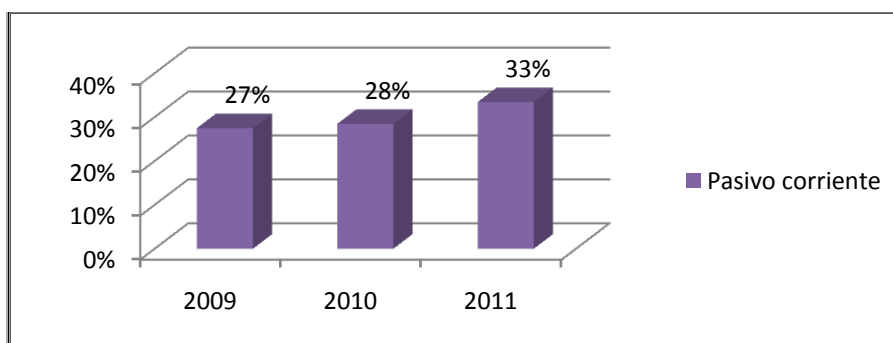
Las cuentas por cobrar representan el 4% del total de activos que la entidad posee en el año 2009, las mismas aumentaron a 3% en el 2010, con relación al año 2009, debido a que realizaron

abundantes ventas al crédito, para el año 2011 se incrementaron en 11% con respecto al año 2010 ya que la mayoría de las ventas que realizaron fueron al crédito.

Cuadro N° 9. Análisis de la cuenta pasivos corrientes

CUENTAS	2009	%	2010	%	2011	%
Pasivo corriente	\$ 49,007.41	27%	\$ 50,275.70	28%	\$ 81,033.76	33%
Total Pasivo y Patrimonio	\$178,403.54		\$176,741.58		\$242,463.79	

Gráfico N° 6. Pasivo corriente

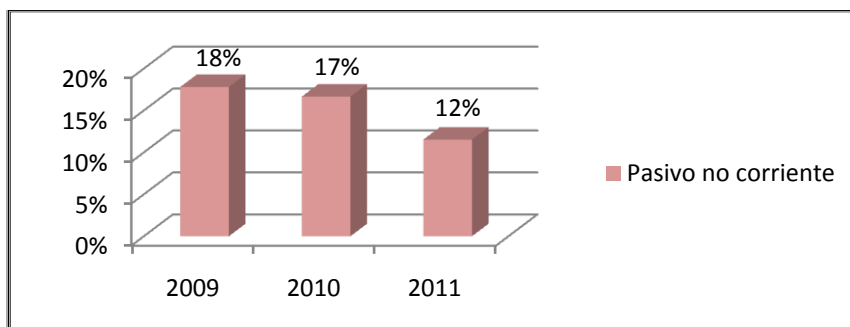


Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

La asociación ha tenido un porcentaje de pasivos corriente alto, dado que para el año 2009 fue de 27% de los pasivos y patrimonio, en el año 2010 se incrementó en 1% con respecto al año 2009 debido a que adquirieron más obligaciones, para el año 2011 se observa que se incrementó 5% con respecto al año 2010, lo que indica que los niveles de endeudamiento son altos.

Cuadro N° 10. Análisis de la cuenta pasivos no corrientes

CUENTAS	2009	%	2010	%	2011	%
Pasivo no corriente	\$ 31,778.95	18%	\$ 29,442.74	17%	\$ 27,958.21	12%
Total Pasivo y Patrimonio	\$178,403.54		\$176,741.58		\$242,463.79	

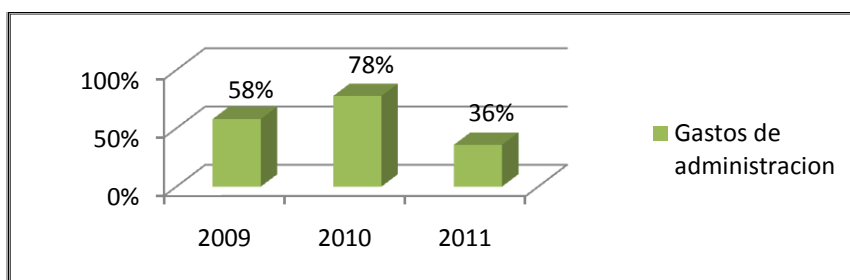
Gráfico N° 7. Pasivo no corriente

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

El nivel de pasivos no corrientes ésta representado por un 18% de los pasivos totales que la entidad posee en el 2009, sin embargo este baja en el 2010 y 2011 representado en 17% y 12%.

Cuadro N° 11. Análisis de la cuenta gastos de administración

CUENTAS	2009	%	2010	%	2011	%
Gastos de administración	\$ 15,297.86	58%	\$ 41,453.45	78%	\$ 20,650.96	36%
Total ingresos netos	\$ 26,425.12		\$ 53,384.80		\$ 57,753.98	

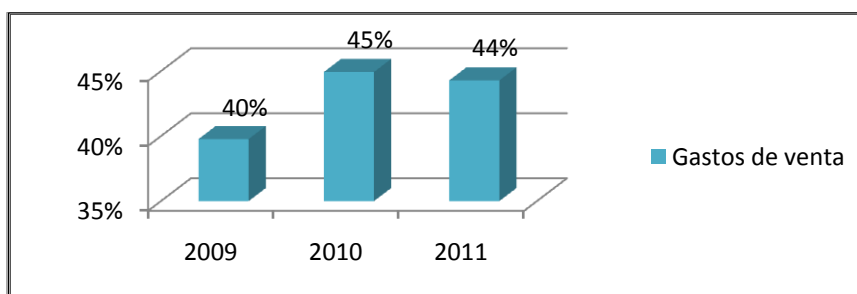
Gráfico N° 8. Gastos de administración

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Los gastos de administración presentan en el 2009 el 58% del total de ingresos netos de la cooperativa en ese mismo año, en el año 2010 se incrementaron en un 20% con respecto al año 2009 por lo que la cooperativa obtuvo pérdida, para el año 2011 disminuyendo en un 42% a comparación del año 2010, por lo tanto los resultados económicos fueron favorables.

Cuadro N° 12. Análisis de la cuenta gastos de venta

CUENTAS	2009	%	2010	%	2011	%
Gastos de venta	\$ 10,510.13	40%	\$ 23,987.20	45%	\$ 25,576.97	44%
Total ingresos netos	\$ 26,425.12		\$ 53,384.80		\$ 57,753.98	

Gráfico N° 9. Gastos de venta

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Los gastos de venta representan el 40% de los ingresos de la entidad en el 2009, estos incrementaron para el año 2010 en un 5% con respecto al año 2009, para finalizar el año 2011 los gastos de venta constituyeron 1% de incremento de los ingresos netos de la cooperativa en ese mismo año una variación poco significativa con respecto al año anterior.

2.1.1.3 Principales indicadores financieros

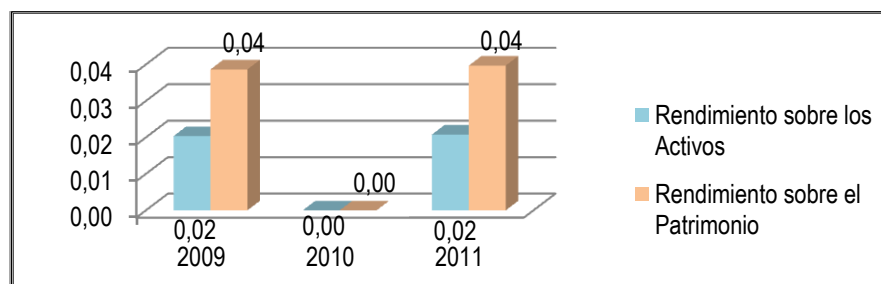
De rentabilidad sobre la inversión

Dónde:

- a) Sobre los activos = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
- b) Sobre el patrimonio = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$

Cuadro N° 13. Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad sobre la Inversión	2009	2010	2011
Sobre los activos	0.02	0.00	0.02
Sobre el patrimonio	0.04	0.00	0.04

Gráfico N° 10. Indicadores de rentabilidad

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

El gráfico anterior indica que los activos están rindiendo menos, ya que en los años de 2009 al 2011 se mantuvo en un 0.02, pero que en el 2010 decremento en 0.02 con respecto al año 2009 por que en dicho año se obtuvo pérdida neta en el periodo, así mismo el indicador de rendimiento sobre el patrimonio muestra que del año 2009 al 2011 se mantuvieron en un 0.04, teniendo un decremento de 0.04 en el año 2010 en relación al 2009. Lo anterior coloca a la cooperativa en condición de alerta, pues si bien es cierto que los activos aumentan cada año esto puede entenderse que es beneficioso, pero en realidad están rindiendo menos.

De endeudamiento

a) Endeudamiento Total = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

Cuadro N° 14. Indicadores de endeudamiento

Indicador financiero de endeudamiento	2009	2010	2011
Endeudamiento total	0.45	0.45	0.45

Este indicador muestra que la cooperativa no posee solvencia ya que tienen que recurrir al endeudamiento tal y como se puede observar en el cuadro anterior, por lo tanto el nivel de riesgo es alto y la liquidez generada es baja.

2.1.1.4 Principales razones financieras

De liquidez

$$a) \text{ Corriente (solventia)} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Veces}$$

$$b) \text{ Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Veces}$$

Cuadro N° 15. Razón corriente e inmediata

De liquidez	2009	2010	2011
Corriente (solventia)	0.69 veces	0.62 veces	1.08 veces
Inmediata	0.51 veces	0.27 veces	0.41 veces

En el cuadro anterior se puede apreciar que la cooperativa no posee liquidez, ya que en promedio la razón corriente e inmediata es de 0.80 y 0.40 respectivamente para hacerle frente a los pasivos corrientes. Por lo tanto los resultados obtenidos reflejan que la cooperativa no tiene capacidad de pago para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir que no posee solventia.

$$c) \text{ Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante}-\text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Veces}$$

Si esta razón es <1, hay poca liquidez, hay alto inventario no realizable rápido.

$$d) \text{ Capital Neto de Trabajo} = \text{Activos circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$$

Cuadro N° 16. Razón prueba acida y capital neto de trabajo

Razones de liquidez	2009	2010	2011
Prueba rápida	0.69 veces	0.54 veces	0.96 veces
Capital neto de trabajo	\$(15,071.78)	\$(19,140.95)	\$ 6,717.26

La razón de la prueba acida refleja que no poseen capacidad para pagar sus pasivos en el corto plazo, ya que debe depender de la venta de sus inventaros o recuperación de su cartera, por lo cual la asociación recurre a financiamientos. Por su parte la razón de capital neto de trabajo

muestra que en los años 2009 – 2010, la cooperativa no obtuvo capital neto de trabajo para liquidar los pasivos a corto plazo y que para el año 2011 tuvo un incremento mínimo con respecto al año anterior de \$ 6,717.26.

2.2 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

Factibilidad de implementación del plan estratégico

La implantación del plan estratégico financiero es considerada de gran interés y aceptación por parte de los miembros entrevistados del concejo de administración, por ser una herramienta que contribuirá en mejorar la toma de decisiones, ya que tendrán un lineamiento a seguir.

Conocimiento de la asociación para la elaboración del plan estratégico financiero

Según el diagnóstico realizado, se logró determinar que en la cooperativa no elaboran planes financieros, ni proyecciones de ninguna índole, de acuerdo a lo manifestado por algunos miembros del concejo de administración, los objetivos y metas propuestos no son alcanzados, el nivel de liquidez y rentabilidad no es satisfactoria. La asociación a la cual se basará dicha propuesta no elabora un plan estratégico financiero que contribuya a la toma de decisiones y por ende ayude a mejorar tal situación.

Meta y objetivos estratégicos

En base a los objetivos estratégicos mencionados en el análisis del plan estratégico se elabora la meta, objetivos y estrategias siguientes:

Meta

Elaborar un plan estratégico financiero que contribuya a la toma de decisiones, permita mejorar la situación económica de la asociación cooperativa y contenga lineamientos y estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivos

- a. **Elaborar un plan de inversión para la construcción de una molienda que contenga un detalle de los recursos económicos y financieros necesarios para ponerla en funcionamiento.**

Actividades a desarrollar:

1. Determinar el costo total de la inversión que necesitará la cooperativa para la construcción de la molienda y esta quede en condiciones para operar.
2. Especificar alternativas para adquirir los recursos económicos y financieros necesarios que cubran el valor de la inversión.
3. Especificar el periodo de duración del proyecto.

- b. **Establecer metas de producción y comercialización como apoyo al plan estratégico financiero para establecer parámetros en el futuro.**

- c. **Elaborar proyecciones para los próximos 5 años con el propósito de contemplar la sostenibilidad del proyecto de inversión.**

Actividades a desarrollar:

Las proyecciones a futuro están determinadas por las siguientes actividades:

1. Ventas
2. Compras
3. Gastos operativos; y
4. Flujo de caja

2.2.1 Desarrollo de los objetivos estratégicos

Ejecución del objetivo i

Plan de inversión

El plan de inversión que se presenta a continuación es resultado de las necesidades identificadas en la investigación de campo realizada en la asociación cooperativa, para el cual se asigna una gama de recursos los cuales se especificarán en la determinación de los costos del proyecto.

Idea preliminar

Los proyectos de inversión funcionan bajo el punto de partida de una idea preliminar, basada primeramente, en la capacidad de la cooperativa para llevarlo a cabo, el logro de los objetivos de crecimiento y rentabilidad esperados por los asociados y las necesidades de mercado que se cubrirán en el desarrollo de la inversión, en el caso en estudio, la asociación desea construir una molienda propia.

Desarrollo de alternativas del proyecto

El análisis financiero presentado en este capítulo, refleja que la cooperativa no tiene ni la solidez y la capacidad financiera para desarrollar proyectos de inversión con recursos propios por lo que debe acudir a la implementación de estrategias que le permitan obtener los fondos necesarios para ejecutarlo y se espera que obtenga los beneficios que pueda generar la inversión en varios periodos anuales.

Inversión

A continuación se detallan los insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto de la construcción de la molienda.

Cuadro N° 17. Costos de la inversión

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Terreno	1	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Construcción de la galera de horno	1	\$ 15,203.50	\$ 15,203.50
Acabado de cerámica			\$ 675.00
Perforación del pozo	1	\$ 904.20	\$ 904.20
pilas y lavados		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Peroles	6	\$ 500.00	\$ 3,000.00
Enmoldadero		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Moldes	10	\$ 150.00	\$ 1,500.00
Trapiche	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Caseta trapiche	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Accesorios para trabajo			
Camillones			
Pascones		\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Carretillas			
Violin			
Bomba para impulsar jugo	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Mano de obra		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Total de la inversión			\$ 79,782.70

Una molinera con la maquinaria e insumos descritos en el cuadro anterior, operando tres veces al día como máximo, de lunes a sábado de cada mes excepto los días festivos; tendría la capacidad de producir durante los periodos de zafra, comprendidos desde el mes de octubre a abril del siguiente año aproximadamente el 50% de cada producto que comercializa.

Estudio financiero

Financiamiento

Una vez reconocidos los costos de la inversión se establece el medio financiero para poner en marcha el proyecto e iniciar la productividad, para el caso utilizará financiamiento, por medio de dos préstamos los cuales serán a corto y largo plazo, respecto a los préstamos uno de ellos estará destinado a la inversión y será solicitado al inicio del año 2012 para poner en marcha el proyecto y el otro se destinará a las actividades productivas y deberá solicitarse a principios de enero del 2013 y la fuente interna será por medio del aporte de los asociados.

Para el valor de la inversión se ha considerado el préstamo a largo plazo y el aporte de los socios.

Si el valor de la inversión asciende a \$ 79,782.70 entonces se ha considerado lo siguiente.

Aporte asociados 15% X (\$ 79,782.70) = \$ 11,967.41

Préstamo bancario 85% X (\$ 79,782.70) = \$ 67,815.29

Esta decisión obedece a que actualmente los asociados de la cooperativa deben producir para entregarle el producto a la asociación y no tienen la capacidad de aportar más del porcentaje antes señalado y por ende la mayor parte de la inversión la soportará el financiamiento que se espera solicitar. Por consiguiente se tomarán en cuenta las dos fuentes para financiar la inversión.

Para las actividades de producción se considera que la asociación cooperativa debe solicitar un préstamo a corto plazo de \$ 55,000.

Bases del financiamiento

Para los financiamientos, se tomará una línea de crédito decreciente en donde los intereses van disminuyendo conforme a la cancelación de cada cuota, y por consiguiente la amortización al capital tiene un comportamiento creciente.

Préstamo a largo plazo

El plazo máximo que se establece para este tipo de financiamiento es para 4 años con una tasa de interés del 9%.

Cuadro N° 18. Cuadro de amortización del préstamo a largo plazo

Periodo	Saldo inicial	Cuota	Interés	Capital	Saldo final
1	\$ 67,815.29	\$20,932.45	\$ 6,103.38	\$ 14,829.08	\$ 52,986.21
2	\$ 52,986.21	\$20,932.45	\$ 4,768.76	\$ 16,163.70	\$ 36,822.52
3	\$ 36,822.52	\$20,932.45	\$ 3,314.03	\$ 17,618.43	\$ 19,204.09
4	\$ 19,204.09	\$20,932.45	\$ 1,728.37	\$ 19,204.09	\$ -

Préstamo a corto plazo

El plazo máximo que se establece para este tipo de financiamiento es para 6 meses con una tasa de interés del 11%.

Cuadro N° 19. Cuadro de amortización del préstamo a corto plazo

Periodo	Saldo inicial	Cuota	Interés	capital	Saldo final
1	\$ 55,000.00	\$ 13,000.71	\$ 6,050.00	\$ 6,950.71	\$ 48,049.29
2	\$ 48,049.29	\$ 13,000.71	\$ 5,285.42	\$ 7,715.29	\$ 40,334.00
3	\$ 40,334.00	\$ 13,000.71	\$ 4,436.74	\$ 8,563.97	\$ 31,770.03
4	\$ 31,770.03	\$ 13,000.71	\$ 3,494.70	\$ 9,506.01	\$ 22,264.02
5	\$ 22,264.02	\$ 13,000.71	\$ 2,449.04	\$ 10,551.67	\$ 11,712.35
6	\$ 11,712.35	\$ 13,000.71	\$ 1,288.36	\$ 11,712.35	\$ -

Duración del proyecto de inversión

Para la construcción de la molienda se estima que el proyecto se ejecute aproximadamente en 8 meses a partir del mes de marzo y finalice en el mes de octubre y de esa manera la molienda esté construida y lista para funcionar en la temporada de zafra en los primeros días del año 2013.

Para la ejecución del objetivo ii

Metas a mediano y largo plazo

- **Producir por lo menos el 50% de los productos derivados de la caña de azúcar para su respectiva comercialización.**

Como lograrlo:

- i. Poseer su propia molienda para la producción del producto.
- ii. Gestionar los recursos económicos - financieros para la edificación de la molienda.
- iii. Contratar el personal idóneo para la producción del producto.
- iv. Adquirir bienes inmuebles con el fin de producir la materia prima para la elaboración del producto. (Caña de azúcar)

- **Incrementar la venta de los productos por lo menos el 40% en el mercado local e internacional, específicamente en los países que exportan.**

Como lograrlo:

- i. Crear anuncios publicitarios para dar a conocer el beneficio de los productos por medio de campañas publicitarias en redes sociales y medios de comunicación más populares.
 - ii. Promover el producto, a través de visitas a panaderías que elaboren pan con insumos naturales.
 - iii. Realizar ferias nacionales como internacionales para dar a conocer el producto.
- **Aumentar en un 50% el consumo de los productos que comercializa la cooperativa en la población con problemas de diabetes en el país.**

Como lograrlo:

- i. Realizar anuncios publicitarios para que la población conozca que el producto que se comercializa es 100% natural.
 - ii. Colocar el producto en los diferentes supermercados del país para que la población con problemas de diabetes pueda adquirir el producto.
- **Para el año 2017 aumentar los canales de distribución para llegar a los clientes nacionales e internacionales y de forma directa a los consumidores locales.**

Como lograrlo:

- i. Crear un área de ventas acorde a los recursos y necesidades de la cooperativa, en el cual se establezcan las funciones y responsabilidades de cada individuo, ya que actualmente no existe definido un departamento que se dedique exclusivamente a las ventas en tanto que esta función la realiza una sola persona.

- ii. Contratar al personal necesario en el área de ventas y su respectiva distribución.
 - iii. Contratar los servicios de un profesional en el área de mercadeo que capacite al personal encargado de las ventas de manera periódica.
 - iv. Ubicar los productos con intermediarios que se especialicen en la venta de productos, ya que con un mayor número de intermediarios especializados en esa área se logrará dar una mayor cobertura de los productos.
- **Para el año 2017 poseer un inventario formal en la cooperativa adecuado al nivel de las ventas.**

Como lograrlo:

- i. Contratar asesoramiento profesional en el área para que los administradores de la asociación cuenten con una correcta orientación y poder realizar las acciones necesarias en el establecimiento de un inventario eficiente y razonable en términos de costos (actualmente la cooperativa no cuenta con un inventario formal establecido).
- ii. Elaborar pronósticos de ventas que se utilicen como herramienta de predicción de la demanda en el mercado local e internacional.
- iii. Contar con un sistema planificado de abasto para seguir atendiendo a los clientes.

Para la ejecución del objetivo iii

Para determinar la sostenibilidad del proyecto de inversión se ha considerado presentar las siguientes proyecciones:

Proyección de ventas.

Tomando en cuenta los productos vendidos de los últimos cinco años de los estados financieros proporcionados por la cooperativa (2007 al 2011), se utilizará el método de regresión lineal el cual es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables o para predecir el

número de ventas de un determinado producto; ya que permitirá determinar la demanda futura de los próximos cinco años.

Dichas estimaciones se calcularán según la fórmula siguiente: $y = mx + b$; donde

y = Valores conocidos de la variable dependiente.

b = Ordenada al origen.

m = Pendiente de la recta de regresión.

x = Valores conocidos de la variable independiente.

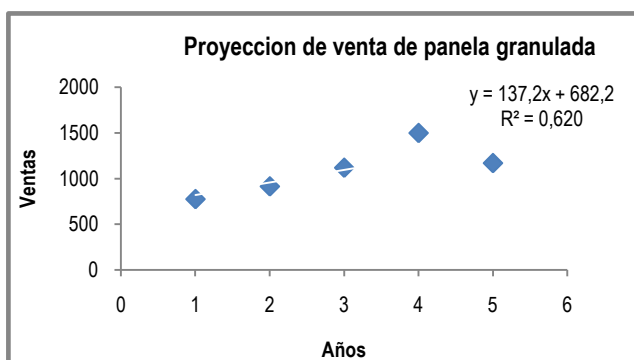
r^2 = Error aleatorio.

Por razones didácticas, se consideró presentar solamente un cálculo para determinar la proyección de un producto, debido que es el mismo procedimiento a seguir para el resto de los productos comercializados por la asociación cooperativa, cabe mencionar que dichos cálculos se desarrollaron con las formulas de Excel.

Para la panela granulada

A continuación se presenta un gráfico con el propósito de mostrar la tendencia de la demanda del producto.

Gráfico N° 11. Proyecciones de venta de la panela granulada



$$\bar{y} = 1093.8$$

$$\bar{X} = 3$$

$$m = 137.2$$

$$b = 682.2$$

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo.

Al aplicar la fórmula $y = mx + b$ de Excel; se determinó que para el año 2012 la cooperativa venderá 1505 quintales de panela granulada, tal y como se presenta el cuadro siguiente:

Cuadro N° 20. Proyecciones de ventas (cargas y quintales)

X (AÑOS)		Panela granulada	Dulce de panela 24 onzas	Dulce de panela 28 onzas	Caramelo
2007	1	774	1121	117	30
2008	2	913	1137	184	35
2009	3	1117	719	252	33
2010	4	1497	694	1018	13
2011	5	1168	2087	919	919
2012	6	1505	1598	1229	106
2013	7	1643	1747	1473	124
2014	8	1734	1896	1717	143
2015	9	1810	2045	1961	162
2016	10	1889	2194	2205	181
2017	11	2191	2343	2448	200

El cuadro anterior muestra las ventas que se estima realice la cooperativa durante los próximos seis años.

Capacidad productiva de la molienda

Para determinar la capacidad de producción de la molienda es necesario dar a conocer la siguiente información:

Tendidos diarios	=	3
Peroladas por tendido	=	6
C/perolada	=	1.5 qq
1 qq	=	100 libras
1 libra	=	16 onzas
1.5 qq	=	100 atados de 24 onzas
1.5 qq	=	86 atados de 28 onzas

Dicha información se ha utilizado para determinar la capacidad productiva de la molienda.

Cuadro N° 21 Capacidad de producción de la molienda

Años	Dulce 24 onzas Cargas	Dulce 28 onzas Cargas	Panela Granulada Quintales	Caramelo Quintales
2013	612	712	794	125
2014	1062	1235	1449	144
2015	1068	1242	1440	162
2016	1068	1242	1421	182
2017	1062	1235	1392	201

La información del cuadro N°21 es un resumen de la capacidad que posee la molienda de producir los productos, el detalle de los cálculos se presenta en el anexo 7; al observar la información de las proyecciones de ventas con la capacidad de producción de la molienda se determina que no cubre el 100% de los productos demandados por los clientes, por tanto para cubrir la demanda estimada debe recurrir a la compra del mismo.

Proyección de compra

Productos:

Para la respectiva proyección, se ha considerado la demanda proyectada de los diferentes productos y los precios de compra, es importante señalar que los precios de compra del año 2011 se mantendrán estables para los años siguientes.

Precios de compra 2011	
Panela granulada (qq)	\$ 35.00
Dulce de 24 onzas (cargas)	\$ 47.00
Dulce de 28 onzas (cargas)	\$ 50.00
Caramelo (qq)	\$ 21.00

A continuación se presentan un detalle de las cargas de dulce, quintales de panela granula y caramelo que la cooperativa debe comprar para cubrir el 100% de la demanda de productos.

Cuadro N° 22. Proyección de compra de carga de dulce, panela granulada y caramelo

Años	Panela granulada	Dulce de panela 24 onzas	Dulce de panela 28 onzas	Caramelo	Total Compras
2012	1505	1598	1229	106	4439
2013	849	1135	762	0	2746
2014	285	834	482	0	1601
2015	370	977	719	0	2066
2016	469	1126	963	0	2557
2017	799	1281	1214	0	3292

Materia Prima:

Cuadro N° 23. Compra de materia prima proyectada

Años	Cañales para producir los quintales proyectados	Precio del cañal	Total de la compra de materia prima
2013	29	\$ 1,300.00	\$ 37,700.00
2014	50	\$ 1,300.00	\$ 65,000.00
2015	50	\$ 1,300.00	\$ 65,000.00
2016	50	\$ 1,300.00	\$ 65,000.00
2017	50	\$ 1,300.00	\$ 65,000.00

Proyección de ingresos

Para la determinación de los ingresos totales para los próximos años, se tomaron los quintales y cargas estimadas presentadas en el cuadro N° 20, cabe mencionar que se encuentran divididos en ingresos por producción y por productos adquiridos, ya que la molienda no tiene la capacidad necesaria para cubrir la demanda de productos, además se consideraron los precios del año 2011, los cuales se mantendrán estables para los años posteriores.

Precio de venta año 2011	
Panela granulada (qq)	\$ 48.00
Caramelo (qq)	\$ 28.00
Dulce de panela 24 onzas (cargas)	\$ 68.00
Dulce de panela 28 onzas (cargas)	\$ 70.00

Cuadro N° 24. Ingresos por venta de mercadería producida

X (AÑOS)		Panela granulada	Dulce de panela 24 onzas	Dulce de panela 28 onzas	Caramelo	Totales
2013	7	\$ 38,088.00	\$ 41,616.00	\$ 49,813.95	\$ 3,486.00	\$ 133,003.95
2014	8	\$ 69,552.00	\$ 72,216.00	\$ 86,441.86	\$ 4,032.00	\$ 232,241.86
2015	9	\$ 69,120.00	\$ 72,624.00	\$ 86,930.23	\$ 4,536.00	\$ 233,210.23
2016	10	\$ 68,184.00	\$ 72,624.00	\$ 86,930.23	\$ 5,082.00	\$ 232,820.23
2017	11	\$ 66,816.00	\$ 83,972.09	\$ 86,441.86	\$ 5,628.00	\$ 242,857.95

Cuadro N° 25. Ingresos por venta de mercadería adquirida

X (AÑOS)		Panela granulada	Dulce de panela 24 onzas	Dulce de panela 28 onzas	Caramelo	Totales
2012	6	\$ 72,259.20	\$ 108,684.40	\$ 86,058.00	\$ 2,956.80	\$ 269,958.40
2013	7	\$ 40,756.80	\$ 77,193.60	\$ 53,310.05	\$ -	\$ 171,260.45
2014	8	\$ 13,699.20	\$ 56,718.80	\$ 33,748.14	\$ -	\$ 104,166.14
2015	9	\$ 17,752.32	\$ 66,436.00	\$ 50,325.77	\$ -	\$ 134,514.09
2016	10	\$ 22,499.52	\$ 76,561.20	\$ 67,391.77	\$ -	\$ 166,452.49
2017	11	\$ 38,371.20	\$ 87,094.40	\$ 84,946.14	\$ -	\$ 210,411.74

Proyecciones de gastos operativos*Gastos de venta y administrativos*

Para la determinación de dichos gastos se han tomado las variaciones de los porcentajes reflejados en el análisis vertical, el cual muestra que los gastos de administración en el año 2011 refleja un porcentaje del 36% y los gastos de venta el 44% sobre los ingresos netos obtenidos en el mismo año (Ver cuadros N° 11 y 12). Tomando en cuenta los porcentajes ya mencionados se estima que los gastos operativos en promedio serán del 40%, del cual 20% serán sobre ingresos netos por producción y el resto sobre adquisición de productos.

Cuadro N° 26. Gastos de operación por producción

Detalle	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos proyectados por producción	\$ -	\$ 133,003.95	\$ 232,241.86	\$ 233,210.23	\$ 232,820.23	\$ 242,857.95
% promedio	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Gastos operativos	\$ -	\$ 26,600.79	\$ 46,448.37	\$ 46,642.05	\$ 46,564.05	\$ 48,571.59

Proyección del flujo de caja

Para realizar el flujo de caja se han considerado los ingresos por venta de mercadería producida por la cooperativa tanto al crédito como al contado, tomando en cuenta el siguiente detalle:

Ventas	%	Compras	%
Contado	80%	Contado	65%
Crédito	20%	Crédito	35%
Recuperación de ventas al crédito	90%	Pago de compras al crédito	80%

Presentada la información anterior de este apartado, se determinan las ventas y compras para los años proyectados, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N° 27. Determinación de ventas y compras al contado y al crédito

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas al contado	\$ 106,403.16	\$ 185,793.49	\$ 186,568.19	\$ 186,256.19	\$ 194,286.36
Ventas al crédito	\$ 26,600.79	\$ 46,448.37	\$ 46,642.05	\$ 46,564.05	\$ 48,571.59
Compras de contado	\$ 24,505.00	\$ 42,250.00	\$ 42,250.00	\$ 42,250.00	\$ 96,754.07
Compras al crédito	\$ 13,195.00	\$ 22,750.00	\$ 22,750.00	\$ 22,750.00	\$ 52,098.34

Cuadro N° 28. Determinación de cobros

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas al contado	\$ 106,403.16	\$ 185,793.49	\$ 186,568.19	\$ 186,256.19	\$ 194,286.36
Recuperación de cuentas por cobrar en el presente año	\$ 23,940.71	\$ 41,803.53	\$ 41,977.84	\$ 41,907.64	\$ 43,714.43
Recuperación de cuentas por cobrar año anterior	\$ -	\$ 2,660.08	\$ 4,644.84	\$ 4,664.20	\$ 4,656.40
Total de efectivo recibido	\$ 130,343.87	\$ 30,257.10	\$ 233,190.87	\$ 232,828.03	\$ 242,657.20
Cuentas por cobrar para el año siguiente	\$ 2,660.08	\$ 4,644.84	\$ 4,664.20	\$ 4,656.40	\$ 4,857.16
Cobros recibidos	\$ 23,940.71	\$ 44,463.61	\$ 46,622.68	\$ 46,571.85	\$ 48,370.84

Cuadro N°29. Determinación de pagos

	2013	2014	2015	2016	2017
Compras de contado	\$ 24,505.00	\$ 42,250.00	\$ 42,250.00	\$ 42,250.00	\$ 96,754.07
Pago de compras al crédito del presente año	\$ 10,556.00	\$ 18,200.00	\$ 18,200.00	\$ 18,200.00	\$ -
Pago de compras al crédito año anterior	\$ -	\$ 2,639.00	\$ 4,550.00	\$ 4,550.00	\$ 4,550.00
Total pagado en el año	\$ 35,061.00	\$ 63,089.00	\$ 65,000.00	\$ 65,000.00	\$ 101,304.07
Cuentas por pagar año siguiente	\$ 2,639.00	\$ 4,550.00	\$ 4,550.00	\$ 4,550.00	\$ 52,098.34
Pagos realizados	\$ 10,556.00	\$ 20,839.00	\$ 22,750.00	\$ 22,750.00	\$ 4,550.00

Tomando todos estos elementos se elabora el estado de flujo de caja proyectado:

Cuadro N° 30. Flujo de caja proyectado

ACOPANELA DE R.L.						
Flujo de Caja Proyectado						
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESO DE EFECTIVO			\$(85,254.64)	\$ 14,532.63	\$115,149.00	\$215,480.53
Ingreso por venta de contado		\$106,403.16	\$185,793.49	\$186,568.19	\$186,256.19	\$194,286.36
Recuperación de cuentas por cobrar		\$ 23,940.71	\$ 44,463.61	\$ 46,622.68	\$ 46,571.85	\$ 48,370.84
TOTAL INGRESO DE EFECTIVO	\$ -	\$130,343.87	\$145,002.46	\$247,723.50	\$347,977.03	\$458,137.73
EGRESOS DE EFECTIVO						
Compra de activos fijos	\$ 60,282.70					
Adquisición de propiedad, planta y equipo	\$ 19,500.00					
Proveedores (contado)		\$ 24,505.00	\$ 42,250.00	\$ 42,250.00	\$ 42,250.00	\$ 96,754.07
Pago a proveedores (crédito)		\$ 10,556.00	\$ 20,839.00	\$ 22,750.00	\$ 22,750.00	\$ 4,550.00
Gastos de administración y de ventas		\$ 26,600.79	\$ 46,448.37	\$ 46,642.05	\$ 46,564.05	\$ 48,571.59
Gastos financieros		\$ 29,107.65	\$ 4,768.76	\$ 3,314.03	\$ 1,728.37	\$ -
TOTAL EGRESO DE EFECTIVO	\$ 79,782.70	\$ 90,769.44	\$114,306.13	\$114,956.07	\$113,292.41	\$149,875.66
FLUJO NETO ECONÓMICO	\$(79,782.70)	\$ 39,574.44	\$ 30,696.33	\$132,767.43	\$234,684.62	\$308,262.07
Préstamo a largo plazo	\$ 67,815.29					
Amortización de préstamo largo plazo		\$ 14,829.08	\$ 16,163.70	\$ 17,618.43	\$ 19,204.09	\$ -
Préstamo a corto plazo		\$ 55,000.00		\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de préstamo corto plazo		\$ 55,000.00		\$ -	\$ -	\$ -
Contribuciones asociados	\$ 11,967.41			\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO FINANCIERO	\$ -	\$(85,254.64)	\$ 14,532.63	\$115,149.00	\$215,480.53	\$308,262.07

Determinación del costo promedio ponderado de capital (WACC)

El WACC, consiste en determinar la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valorar una empresa, utilizando el descuento de flujos de fondos. Todas las fuentes de capital (acciones comunes, preferidas, bonos y cualquier otra deuda de corto y largo plazo) se incluyen el cálculo del WACC.

Formula:

$$WACC = \frac{E}{V}(Re) + \left[\frac{D}{V}(Rd) + \frac{D}{V}(Rd) \right] * (1 - Tc)$$

Dónde:

Re = Costo de capital

Rd = Costo de la deuda

E = Valor de mercado del patrimonio de la empresa

D = Valor de mercado de la deuda de la empresa

V = E+D

E / V = Porcentaje de financiación que es el equity

D / V = Porcentaje de financiación que es la deuda

Tc = Tasa de impuesto de sociedades

Tomando en cuenta lo antes mencionado es importante mencionar, que para determinar dicho porcentaje se toman en cuenta las tasas de los préstamos a corto y largo plazo que realizará la cooperativa, más el porcentaje de aportaciones de los asociados.

Desarrollo

Datos

Tasa de impuesto sobre la renta = 30.00 %

Tasa de interés bancaria a largo plazo = 9.00 %

Tasa de interés bancaria a corto plazo = 11.00 %

Costo de capital de los asociados = 12.73 % → Capital cooperativo / Capital contable

Aportación de asociados = \$ 11,967.41 8.88%

Préstamo a largo plazo = \$ 67,815.29 50.31%

Préstamo a corto plazo = \$ 55,000.00 40.81%

\$ 134,782.70 100.00%

De este total \$ 122,815.29 son pasivos y \$11,967.41 es patrimonio.

Sustituyendo en la formula

$$WACC = \frac{E}{V}(Re) + \left[\frac{D}{V}(Rd) + \frac{D}{V}(Rd) \right] * (1 - Tc)$$

$$WACC = \frac{8.88\%}{100\%}(12.73\%) + \left[\frac{50.31\%}{100\%}(9\%) + \frac{40.81\%}{100\%}(11\%) \right] * (1 - 30\%)$$

$$WACC = (8.88 * 12.73) + [(50.31 * 9\%) + (40.81\% * 11\%)] * (1 - 30\%)$$

$$WACC = 1.130424 + [(4.5279) + (4.4891)] * (70\%)$$

$$WACC = 1.130424 + [9.017 * 70\%]$$

$$WACC = 1.130424 + 6.3119$$

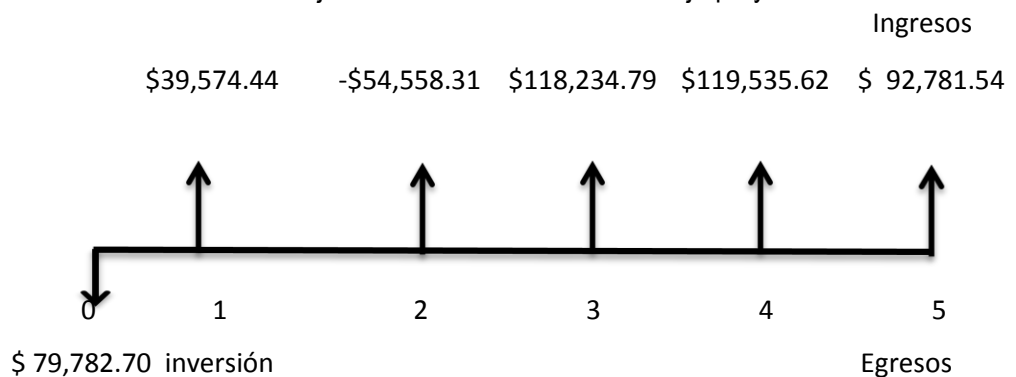
$$WACC = 7.44\%$$

El valor 7.44%, representa el costo promedio ponderado del capital (por sus siglas en ingles WACC), en términos generales significa que dicho porcentaje es el valor mínimo de rendimiento

que la cooperativa espera obtener en la inversión, para satisfacer todas las necesidades financieras y operativas del proyecto.

Análisis del valor neto actual (VNA)

Por medio de esta técnica, se puede determinar si el proyecto es aceptado o rechazado, para este estudio se han considerado los flujos resultantes del estado de caja proyectado.



Cálculo del VNA

Para determinar el VNA, se estableció el costo promedio ponderado de capital, la cual viene dada por el WACC, por lo que se procede a la terminación de VNA de la siguiente manera:

$$VNA = -CF_0 + \sum_{t=1}^n (CF_t / (1 + i)^t)$$

VNA asociados

% de descuento 7.00%

Inversión inicial	Flujos de efectivos por años				
	1	2	3	4	5
\$ 11,967.41	\$ 39,574.44	\$ (54,558.31)	\$ 118,234.79	\$ 119,535.62	\$ 92,781.54

Valor Actual	\$ (11,967.41)
CF1	\$ 36,985.46
CF2	\$ (47,653.34)
CF3	\$ 96,514.81
CF4	\$ 91,193.15
CF5	\$ 66,151.96
Valor Neto Actual	\$ 231,224.62

VNA préstamos

% de descuento 7.00%

Inversión inicial	Flujos de efectivos por años				
	1	2	3	4	5
\$67,815.29	\$ 39,574.44	\$ (54,558.31)	\$ 118,234.79	\$ 119,535.62	\$ 92,781.54

Valor Actual	\$ (67,815.29)
CF1	\$ 36,985.46
CF2	\$ (47,653.34)
CF3	\$ 96,514.81
CF4	\$ 91,193.15
CF5	\$ 66,151.96
Valor Neto Actual	\$ 175,376.74

Para mayor comprensión se presenta un cálculo de cómo se ha determinado el CF1 ya que para los siguientes es el mismo procedimiento.

$$CF = \$ (39,574.44) / (1+0.07)^1 = \$ (67,815.29)$$

Los cálculos del VNA se realizaron mediante la fórmula de Excel.

Análisis:

Tomando en cuenta la regla de decisión del VNA:

VNA > 0 = Aceptable

VNA < 0 = Rechazado

VNA = 0 = Indiferente

Por lo tanto siendo los VNA presentados en los apartados anteriores mayores que cero el proyecto de inversión es aceptable.

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Este periodo consiste en medir el plazo de tiempo que se requiere para recuperar el efectivo invertido en el proyecto. Para determinarlo se suman los flujos de cada año hasta que se encuentre un valor que sea igual o mayor al efectivo inicial.

Para el estudio se toman los flujos de los tres años siguientes a la inversión:

Año	2013	2014	2015	Total
Flujos de caja	\$ 39,574.44	\$ (54,558.31)	\$ 118,234.79	\$ 103,250.92

De manera simplificada la inversión es recuperable entre 2 y 3 años, porque la suma de los flujos hasta el año 2015 es de \$ 103,250.92. Para calcular exactamente el periodo, se toma el flujo de los años anteriores al periodo de recuperación, lo que está dado por los años 2013 y 2014 en \$(14,983.87), a esto se le resta el costo de la inversión inicial (\$79,782.70), que da como resultado un costo no recuperado de \$ 64,798.83, esto se divide entre el flujo de caja que se presenta en el año 2015, \$ 118,234.79 resultando un 0.55; a lo cual se le agregan los flujos de los años anteriores. Por lo tanto, se establece un PRI de 2.55 años, es decir que la inversión podría recuperarse dentro de 3 años aproximadamente.

Determinación de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno, es la tasa que convierte el VNA en valor cero, lo cual significa que es el porcentaje de rentabilidad expresado en valores actuales. Para calcularla se utiliza la formula de Excel, sobre un VNA de \$ 406,601.36, lo cual da como resultado una TIR de 46%, tomando en consideración la inversión inicial y los flujos de caja proyectados de la inversión.

Después de analizar el VNA, el cual da como resultado \$ 406,601.36; considerando una TIR de 46% que está por encima del WACC del 7%, se establece que el proyecto es aceptado y que la asociación tiene la factibilidad de realizar el proyecto de inversión en tanto que recuperan el valor de la inversión en un período de aproximadamente tres años.

2.3 Conclusiones y Recomendaciones

2.3.1 Conclusiones

De acuerdo al estudio realizado y la información recopilada en la asociación cooperativa, se concluye lo siguiente:

- La cooperativa no hace uso de la herramienta de plan estratégico financiero para apoyo a la toma de decisiones, lo cual se considera que es un riesgo importante al no contar con bases técnicas que soporten las actividades que realiza.
- Los asociados consideran la utilización de la herramienta de plan estratégico financiero como aportes costosos, los cuales no pueden cubrir por la débil situación que poseen, es por ello que la ausencia de personas conocedoras de finanzas en la cooperativa hace que el asociado opte por no realizarla.
- Para alcanzar el objetivo de expansión en el mercado la cooperativa necesita construir una molienda propia, que le permita elaborar su propio producto y con ello no tenga que depender de la producción que realizan los asociados proveedores, ya que de esa manera reducirían costos y aumentarían el margen de ganancia.

2.3.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones antes mencionadas, se recomienda lo siguiente:

- El uso del plan estratégico financiero que le permita ampliar los criterios de decisiones a fin de darle un mejor uso a la información financiera generada, en el sentido específico de las oportunidades de inversión en proyectos de expansión.

- Implementar la herramienta del análisis financiero, en tanto que contribuye a la toma de decisiones, ya que se ha vuelto en gran medida un recurso cada vez más importante el cual debe ser tomado en cuenta por los asociados porque el tipo de información obtenida proporciona suministros de datos que ayudan a la evaluación de diferentes alternativas y oportunidades de decisión.

- Al concejo de administración de la asociación cooperativa, evaluar el proyecto de inversión de la construcción de la molienda, ya que a través de ese recurso producirá sus productos y logrará cubrir gran parte del mercado demandante y por ende mejorar la situación económica.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya Urquiza B. y otros. (2007). Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planeación y Control de los Recursos Financieros para la Pequeña Empresa dedicada a la Comercialización de Productos de Ferretería en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, caso ilustrativo. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de el Salvador. El Salvador.

Argueta Iglesias, J y Alvarado Romero, S (2010) El Presupuesto, una herramienta básica para la toma de decisiones, editorial imprenta universitaria.

Código Tributario, decreto N°230. Reformas (9), D.O. N° 234, Tomo N° 353, del 11 de diciembre de 2011, editorial Jurídica Salvadoreña.

García Maradiaga, J. y Miranda Larios, R. (2011). Plan Estratégico Financiero para ONGs dedicadas a la Ayuda y Orientación de la Infancia y Tercera Edad, para el Manejo de los Recursos Económicos. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de el Salvador. El Salvador.

Hernández Cruz, L. y otros. (2000). Plan Estratégico para el Desarrollo de las Clínicas Parroquiales de Guadalupe. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de el Salvador. El Salvador.

INSAFOCOOP: (1969). Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, El Salvador, decreto N° 560.

Lara Coto, K. (2012). Diseño de un Plan Estratégico de Mercado para la Comercialización de la Panela Granulada y el Dulce de Atado de la Cooperativa ACOPANELA DE R.L. ubicada

en el municipio de Verapaz, departamento de San Vicente. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de el Salvador. El Salvador.

Ley General de Asociaciones Cooperativas, El Salvador, decreto N° 339, año 1986, publicado en el D.O. N° 86, Tomo 291, del 14 de mayo de 1986.

Ley de Impuesto Sobre la Renta, decreto N° 134, diciembre de 1991. Reformas (19) D.L. N° 957, del 14 de diciembre de 2011, D.O. N° 235, del 15 de diciembre de 2011, editorial Jurídica Salvadoreña.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, decreto N° 296, julio de 1992. Reformas (14) D.L. 224, del 12 de diciembre de 2009, D.O. N° 237, del 17 de diciembre de 2009, editorial Jurídica Salvadoreña.

Levy, L. H. (2000). Planeación financiera en la empresa moderna. El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial, editorial ISEF empresa líder.

Menjivar Angel, W. (2012). Análisis Financiero para Proyecto de Apertura de Sucursal: Caso Práctico de Empresa dedicada a la Comercialización de Repuestos Automotrices. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de el Salvador. El Salvador.

Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. (2009).

Ortega Castro, A.L.(2008) Planeación financiera estratégica. México. Editorial McGraw-Hill.

Perdomo Moreno, A. (2001). Planeación financiera para épocas normales y de inflación, editorial TOMSON.

Rodríguez Serrano, J. R. (1991). El origen del cooperativismo moderno, documento informativo. El Salvador, editorial Trillas México.

Salinas Ramos, F. (2003). Cooperativismo y acción social, editorial pearson educación de México.

Steiner, G. A. (1993). Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental.

ANEXOS

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño metodológico

- **Tipo de investigación**

Para la investigación realizada se utilizaron el “método analítico- descriptivo”; con la finalidad de conocer la necesidad que tiene la asociación cooperativa de contar con una herramienta que contribuya a la toma de decisiones y ayude de alguna manera a solucionar los problemas, como es la situación financiera que poseen.

- **Unidades de análisis**

Para la investigación se consideraron como unidades de análisis al presidente y tesorera del concejo de administración, contador y presidente del concejo de vigilancia de la asociación cooperativa, con el objeto de obtener los insumos necesarios para el desarrollo del estudio realizado.

- **Universo y muestra**

Universo

Para la investigación realizada se consideró como universo solamente a la asociación cooperativa dedicada a la comercialización de los productos derivados de la caña de azúcar, debido, que se determinó que es única en la zona paracentral y a nivel nacional que realice tal actividad y se dedique a ese giro legalmente.

- **Instrumentos y técnicas a usar en la investigación**

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria para la investigación fueron:

Guía de entrevista

Esta técnica permitió conocer a profundidad la necesidad que tiene la cooperativa de poseer una herramienta como: el plan estratégico financiero, así mismo; la situación financiera que afronta por no tomar las mejores decisiones.

Técnicas utilizadas

Bibliográfica

Permitió indagar en términos teóricos para sustentar el trabajo, ya que es una fuente fundamental que ayuda a enriquecer el contenido de cualquier tipo de trabajo.

De campo

Contribuyó en gran manera, ya que permitió recolectar toda la información necesaria que contribuya a la elaboración de la herramienta, debido que se logró entablar una conversación directa con las personas que conocen de las necesidades que tiene la cooperativa y las problemáticas que enfrenta.

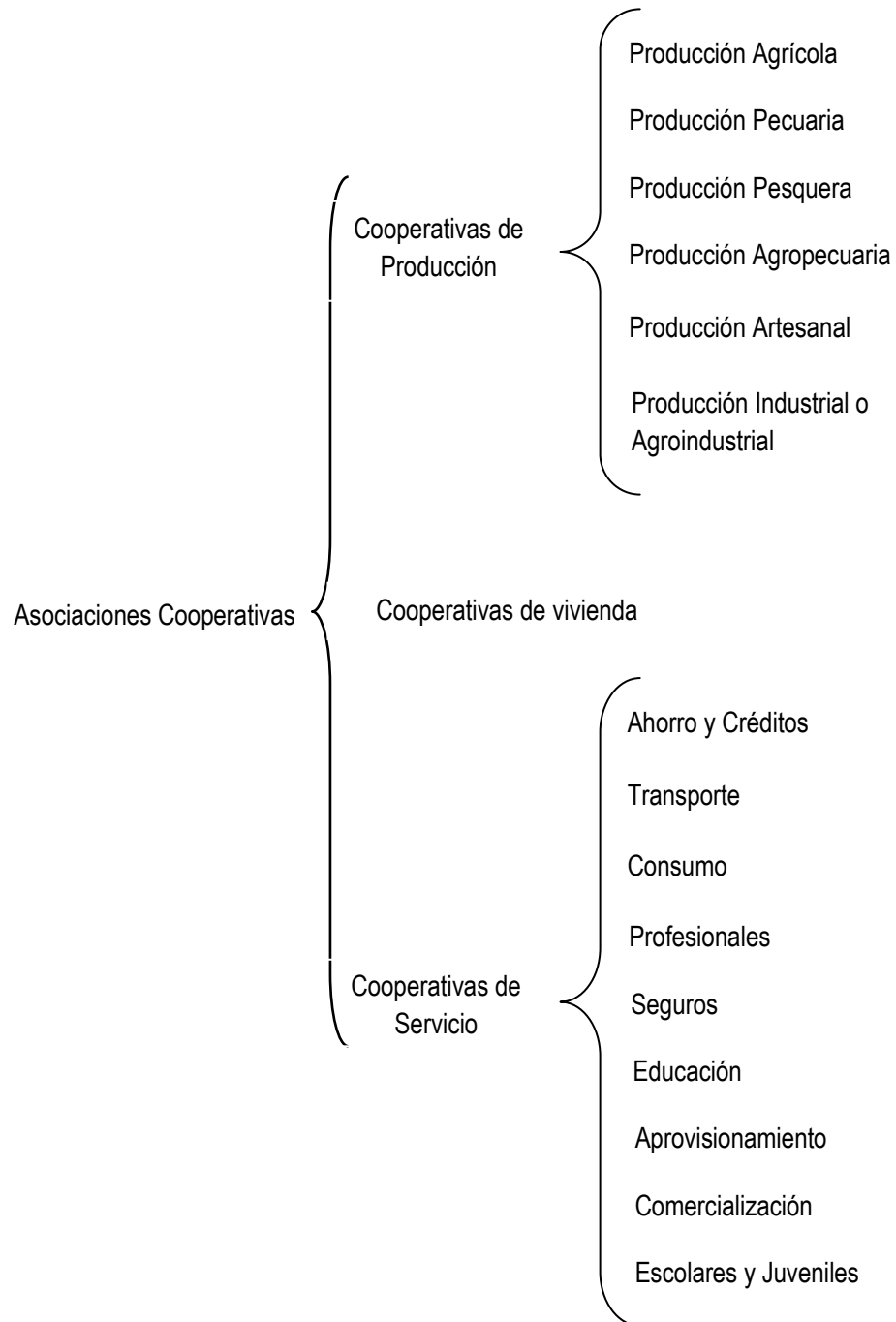
▪ Procesamiento de la información

Se utilizaron los programas de Microsoft Office Excel 2007, para presentar los resultados obtenidos por medio de gráficos circulares y Microsoft Word 2007, para el vaciado de la información obtenida en las entrevistas realizadas. (Ver anexo 5)

▪ Análisis e interpretación de datos

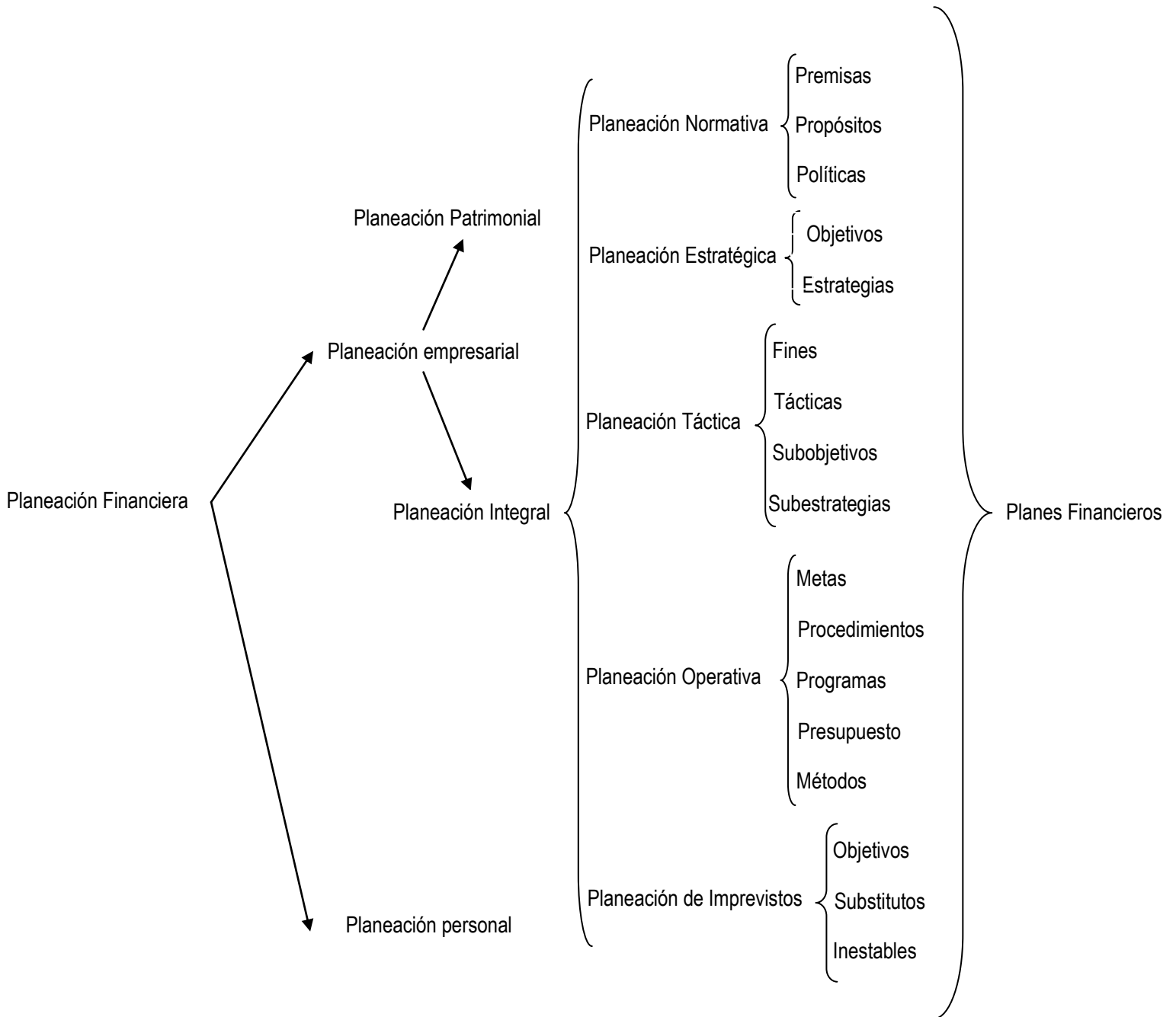
Se realizó un análisis individual por cada pregunta plasmada en el instrumento y los resultados se tabularon y se presentaron gráficamente, al pie se presentó su respectiva interpretación mediante un estudio puntual (Ver anexo 5)

CLASIFICACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

CLASIFICACIÓN DE PLANEACIÓN FINANCIERA



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

INSTRUMENTO DEFINITIVO



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recopilar información que sirva de base para sustentar el trabajo de investigación denominado: **“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR”**, con el fin de elaborar una propuesta que contribuya a mejorar las operaciones financieras.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA: Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L).

CARGO QUE DESEMPEÑA:

PROFESIÓN: _____

FECHA: _____

ENTREVISTADORES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Nuvia del Carmen Lozano Platero

F: _____

Juana Isabel Merino

F: _____

Karla Mileny Rivas Castillo

F: _____

1. ¿Qué tipos de programas de capacitación imparten a los empleados como cooperativa?
2. ¿Cómo considera la situación financiera que posee la cooperativa?
3. ¿Cuáles son las formas de organización que posee la cooperativa para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional?
4. ¿Considera que actualmente han logrado como cooperativa la mejor calidad en los productos que comercializan?
5. ¿Qué tipo de análisis financiero utilizan en la cooperativa?
6. ¿Actualmente cuáles son las principales fortalezas financieras que tiene la cooperativa?
7. ¿Cuáles son las oportunidades financieras que ha identificado que tiene la cooperativa?
8. ¿Aprovechan al máximo las oportunidades que se le presentan a la cooperativa?
9. ¿Qué debilidades considera que tiene la cooperativa?
10. ¿Cuáles son las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa?
11. ¿Qué medidas utilizan para minimizar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la cooperativa?
12. ¿Considera necesario que posea la cooperativa una herramienta de matriz FODA?
13. ¿Elaboran Objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones?

14. ¿Cuáles son los objetivos y metas que se han propuesto y esperan alcanzar?
15. ¿Cómo considera que han logrado el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la cooperativa?
16. ¿Qué factores considera que impiden el logro de los objetivos y metas propuestas?
17. ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa?
18. ¿Qué tipo de proyecciones tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo económico?
19. ¿Elaboran planificación financiera para cada año?
20. ¿Considera importante que la cooperativa posea un plan estratégico financiero?
21. ¿Considera que un plan estratégico financiero le facilitaría la toma de decisiones en la cooperativa?

GUÍA DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recopilar información que sirva de base para sustentar el trabajo de investigación denominado: “**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR**”, con el fin de elaborar una propuesta que contribuya a mejorar las operaciones financieras.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA: Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L).

CARGO QUE DESEMPEÑA:

PROFESIÓN: _____

FECHA: _____

ENTREVISTADORES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Nuvia del Carmen Lozano Platero F: _____

Juana Isabel Merino F: _____

Karla Mileny Rivas Castillo F: _____

1. ¿Qué tipos de programas de capacitación imparten a los empleados como cooperativa?
2. ¿Cómo considera la situación financiera que posee la cooperativa?
3. ¿Cuáles son las formas de organización que posee la cooperativa para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional?
4. ¿Considera que actualmente han logrado como cooperativa la mejor calidad en los productos que comercializan?
5. ¿Tienen un FODA identificado?
6. ¿Lo tienen plasmado en un documento o solo está identificado?
7. ¿Actualmente cuáles son las principales fortalezas financieras que tiene la cooperativa?
8. ¿Ha identificado fortalezas generales?
9. ¿Hay un encargado de darle seguimiento a las fortalezas para evitar que estas se conviertan en debilidades para la entidad?
10. ¿Por qué no existe un encargado de darle seguimiento a las fortalezas para evitar que estas se conviertan en debilidades para la entidad?
11. ¿Cuáles son las oportunidades financieras que ha identificado que tiene la cooperativa?
12. ¿Aprovechan al máximo las oportunidades que se le presentan a la cooperativa?
13. ¿Qué debilidades considera que tiene la cooperativa?
14. ¿Implementan algún tipo de medidas para convertir las debilidades en fortalezas?

15. ¿Cuáles son las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa?
16. ¿Qué medidas utilizan para minimizar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la cooperativa?
17. ¿Considera necesario que posea la cooperativa una herramienta de matriz FODA?
18. ¿Elaboran objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones?
19. ¿Los objetivos se los plantean a corto o largo plazo?
20. ¿Cuáles son los objetivos y metas que se han propuesto y esperan alcanzar?
21. ¿Cómo consideran que han logrado el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la cooperativa?
22. ¿Qué factores considera que impiden el logro de los objetivos y metas propuestas?
23. ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa?
24. ¿Qué tipo de proyecciones tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo económico?
25. ¿Elaboran planificación financiera para cada año?
26. ¿Por qué no elaboran ni implementan una herramienta como el plan financiero?
27. ¿Considera importante que la cooperativa posea un plan estratégico financiero?
28. ¿Considera que un plan estratégico financiero le facilitaría la toma de decisiones en la cooperativa?

ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DEL CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN

Sr. Mario Alberto Amaya Romero

Se obtuvieron los siguientes datos de la entrevista:

Al realizar la pregunta qué tipo de capacitación imparten a los empleados, su respuesta fue que no se han impartido de ningún tipo, que se han tenido ciertos talleres pero no directamente brindadas por la cooperativa sino por intervención de otras instituciones. Al preguntarle como considera la situación financiera, evaluó dicha situación como media.

También se le preguntó cuáles son las formas de organización para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional, respondió que estaban en un programa llamado PRODAC (rama del Ministerio de Agricultura y Ganadería), el cual le facilitó a cualquiera de los asociados que tenía su documentación en regla para poder viajar al extranjero y así promover el producto en las ferias de E.E.U.U. En cuanto a la interrogante, han logrado la mejor calidad en los productos que comercializan, manifestó que si, por que tienen los estándares de calidad exigidos por el Ministerio de Salud para que el producto sea comercializado a nivel internacional.

Cuando se realizó la interrogante, tienen identificado un FODA, dijo que si pero que no sabría decir si lo tenían escrito, así mismo se indagó acerca de cuáles son las principales fortalezas financieras, mencionando que los créditos y como fortalezas generales, fuerte producción por parte de los asociados, además reveló que no existe ningún encargado de implementar medidas para que las fortalezas no se conviertan en debilidades y al interrogarse el por qué, la respuesta fue que los recursos con los que dispone la cooperativa son insuficientes y se tendría que tener disponibilidad para poder pagarle.

Con respecto a las oportunidades financieras, los productos que comercializan a nivel nacional es la panela granulada e internacional la panela sólida, la cual se mueve rápidamente en el mercado y permite que la cooperativa disponga de cierto efectivo para cubrir los gastos que se vayan

generando y que dichas oportunidades se aprovechan en la medida de lo posible. En cuanto a las debilidades dijo, inconformidad de los asociados que no forman parte del concejo de administración y no contar con los recursos necesarios para comprarle el producto al asociado.

También, expresó que implementan medidas para convertir las debilidades en fortalezas, mencionando que buscan equilibrarse y crecer financieramente para disponer de los recursos necesarios para comprar como cooperativa todo el producto que el asociado produce y así tener más disposición del mismo para abrir más mercado tanto nacional como internacional. De las amenazas considera, la tardanza del contenedor que se envía al extranjero ya que puede originar que la cooperativa pierda al cliente y que el producto no se tiene asegurado. Con respecto a lo antes mencionado se realizan diversas reuniones para dar a conocer a los asociados los trabajos que se están ejecutando como medida para minimizar las debilidades y amenazas.

Además manifestó que considera necesario que la cooperativa posea una herramienta de matriz FODA, por lo cual al preguntar si elaboran objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones, manifestó que como toda cooperativa se proponen metas y objetivos, los cuales son a corto plazo, entre dichas metas y objetivos se tienen, expandirse en el mercado nacional e internacional, mejorar aún más la calidad del producto y como cooperativa comprar al contado el producto a los asociados, dichos objetivos se han logrado en su mayoría con trabajo en equipo. Entre los factores que impiden el logro de los objetivos y metas se encuentra, la insuficiente disponibilidad de recursos con los que dispone la cooperativa y la poca colaboración de los asociados para alcanzarlos.

En cuanto, a las alternativas de financiamiento se pueden mencionar, que se tienen dos líneas rotativas con el Banco Hipotecario y un préstamo con Alba Petróleo y PRODEMOR, de lo cual se interrogó por qué no tiene acceso al sistema financiero y expresó que la situación financiera que posee en estos momentos y los resultados que reflejan los estados financieros son desfavorables para que dichas instituciones les otorguen más créditos y que por ello como cooperativa tienen proyecciones para el crecimiento y desarrollo económico de la misma, un proyecto ambicioso

que consiste en poner en marcha la planta para que con la construcción del trapiche la cooperativa pueda producir sus propios productos.

Como parte final se preguntó si elaboraban planificación financiera para cada año, cuya respuesta fue negativa y se justificó que no se realiza, debido que a veces se olvida o porque ya se tiene establecido como realizar las actividades, pero que considera importante que la cooperativa implemente una herramienta de este tipo ya que será de gran ayuda en la toma de decisiones.



GUÍA DE ENTREVISTA A LA TESORERA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recopilar información que sirva de base para sustentar el trabajo de investigación denominado: “**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR**”, con el fin de elaborar una propuesta que contribuya a mejorar las operaciones financieras.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA: Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L).

CARGO QUE DESEMPEÑA:

PROFESIÓN: _____

FECHA: _____

ENTREVISTADORES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Nuvia del Carmen Lozano Platero F: _____

Juana Isabel Merino F: _____

Karla Mileny Rivas Castillo F: _____

1. ¿Qué tipos de programas de capacitación imparten a los empleados como cooperativa?
2. ¿Cómo considera la situación financiera que posee la cooperativa?
3. ¿Cuáles son las formas de organización que posee la cooperativa para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional?
4. ¿Funcionan todos los comités que forman la estructura organizativa en la cooperativa?
5. ¿Considera que actualmente han logrado como cooperativa la mejor calidad en los productos que comercializan?
6. ¿Tienen un FODA identificado?
7. ¿Lo tienen plasmado en un documento o solo está identificado?
8. ¿Actualmente cuáles son las principales fortalezas financieras que tiene la cooperativa?
9. ¿Hay un encargado de darle seguimiento a las fortalezas para evitar que estas se conviertan en debilidades para la entidad?
10. ¿Cuáles son las oportunidades financieras que ha identificado que tiene la cooperativa?
11. ¿Aprovechan al máximo las oportunidades que se le presentan a la cooperativa?
12. ¿Qué debilidades considera que tiene la cooperativa?
13. ¿Implementan algún tipo de medidas para convertir las debilidades en fortalezas?
14. ¿Cuáles son las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa?

15. ¿Qué medidas utilizan para minimizar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la cooperativa?
16. ¿Le dan seguimiento para aprovechar las fortalezas y oportunidades o para superar las debilidades?
17. ¿Elaboran objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones?
18. ¿Cuáles son los objetivos y metas que se han propuesto y esperan alcanzar?
19. ¿Cómo consideran que han logrado el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la cooperativa?
20. ¿De qué tipo de objetivos se proponen?
21. ¿Qué factores considera que impiden el logro de los objetivos y metas propuestas?
22. ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa?
23. ¿Qué tipo de proyecciones tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo económico?
24. ¿Elaboran planificación financiera para cada año?
25. ¿Por qué no elaboran ni implementan una herramienta como el plan financiero?
26. ¿Considera importante que la cooperativa posea un plan estratégico financiero?
27. ¿Considera que un plan estratégico financiero le facilitaría la toma de decisiones en la cooperativa?

ENTREVISTA REALIZADA A LA TESORERA DE LA COOPERATIVA

Sra. Ana Vilma González de Barahona.

Al realizar la entrevista se obtuvo la siguiente información.

En la pregunta, que tipos de programas de capacitación imparten a los empleados como cooperativa, respondió, que actualmente están recibiendo una capacitación de estrategias para mejorar la administración, la producción y el cooperativismo, con el objeto de crear unidad dentro de la cooperativa.

Además, manifestó que la situación financiera que posee la cooperativa actualmente no está en perfectas condiciones económicas y que se encuentra en término medio, pero se espera un cambio a futuro a través de mejores alternativas.

Al preguntarle cuáles son las formas de organización que posee la cooperativa para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional respondió que la cooperativa tiene un comité de producción que se encarga de evaluar la capacidad de producción que tienen los asociados y el de comercialización que se encarga de promover el producto. Por lo antes manifestado surge la interrogante si todos los comités funcionan, por lo que expresó que sí, pero no al 100% como debería ser, ya que solamente el concejo de vigilancia es el que está más frecuente en las reuniones de concejo.

Con relación a la interrogante si han logrado la mejor calidad en los productos que comercializan indicó que hasta la fecha sí, pero aun es necesario mejorar algunos aspectos, por ejemplo se está tratando de mejorar la maquinaria, así como también el empaçado, además renovando diseños para darle mejor visualidad al producto.

También se indagó si tenían identificado un FODA e indicaba que sí, inclusive lo tienen plasmado en un documento. Por lo que detallaba que las principales fortalezas financieras que tienen son: la planta, los préstamos y el terreno, enfatizando que el encargado de darle seguimiento a las fortalezas para evitar que se conviertan en debilidades es el concejo de administración.

Con respecto, a las oportunidades financieras mencionó que es el financiamiento, la cual se aprovecha al máximo. En relación a las debilidades considera han sido las mismas de años anteriores, mencionando que el impacto se ha originado en el área financiera. Así mismo señaló que las medidas que implementan para convertir las debilidades en fortalezas son la búsqueda de financiamientos con otras instituciones y nuevos proyectos.

Además, consideró que las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa es la competencia de los dueños de las molindas que no están asociadas. Otra de las preguntas realizadas es sobre qué medidas utilizan para minimizar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la cooperativa por lo que responde que como concejo toman las decisiones relacionadas con el producto, es decir verifican que el producto esté en las mejores condiciones. Agregó que existen factores que no están a sus alcances, tales como: la competencia.

Se preguntó si aprovechan las fortalezas y oportunidades para superar las debilidades y minimizar las amenazas a las que están expuestas, respondió que la idea es superar las debilidades y fortalecerse como cooperativa, teniendo en cuenta que no se logra al máximo pero se minimizan en cierto porcentaje. Se consultó si elaboran objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones respondiendo que elaboran un plan anual el cual contiene las proyecciones que pretenden alcanzar, así como también incluye los objetivos y metas.

Además hizo mención de los objetivos y metas que se han propuesto y esperan alcanzar, los cuales son: poner en funcionamiento la planta en un cien por ciento, tener la propia producción de caña, una molinda propia para realizar el proceso completo. Hace del conocimiento que los

objetivos no se han logrado en su totalidad, pero si en un porcentaje razonable con trabajo en equipo.

La siguiente pregunta es si los objetivos que se proponen los realizan a corto o a largo plazo, la respuesta fue que algunos son a corto plazo y otros a largo plazo, esto se debe a que algunos objetivos y metas, se proponen durante el periodo de la caña y se culminan al finalizar la misma, pero hay otros que son a futuro y esos se van cumpliendo a pasos más lentos. Además especificaba que los objetivos y metas están plasmados en el plan anual. Por tanto manifestó que el factor principal que impide el logro de los objetivos y metas propuestas es la situación financiera.

En cuanto a la interrogante, cuáles son las alternativas de financiamiento, respondió que a través del Banco Hipotecario tienen dos líneas rotativas y un préstamo con Alba petróleos, también reveló que el tipo de proyecciones que tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo económico es buscar la promoción de los productos, abrir nuevos mercados, expandirse a nivel nacional e internacional, incrementar el equipo para la planta y vender más producto que el año anterior.

La siguiente interrogante es si elaboran planificación financiera para cada año, por lo que respondió que solo el plan anual y memoria de labores. Debido a la respuesta anterior se le formula una nueva pregunta la cual es, porque no elaboran e implementan esta herramienta, manifestó que la razón por la cual no lo hacían, es porque los asociados son personas dedicadas a la agricultura, por lo que dependen de la orientación de otras personas con mayor conocimiento sobre cómo dirigir y administrar la cooperativa, considerando importante que la misma posea un plan estratégico financiero.

Como parte final agregó que un plan estratégico financiero les facilitaría la toma de decisiones en la cooperativa, porque sería la forma más fácil para tomar las decisiones, siendo un lineamiento y una visión de lo que se debe hacer y el rumbo que debe tomarse.

GUÍA DE ENTREVISTA AL CONTADOR



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recopilar información que sirva de base para sustentar el trabajo de investigación denominado: “**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR**”, con el fin de elaborar una propuesta que contribuya a mejorar las operaciones financieras.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA: Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L).

CARGO QUE DESEMPEÑA:

PROFESIÓN: _____

FECHA: _____

ENTREVISTADORES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Nuvia del Carmen Lozano Platero F: _____

Juana Isabel Merino F: _____

Karla Mileny Rivas Castillo F: _____

1. ¿Qué tipos de programas de capacitación imparten a los empleados como cooperativa?
2. ¿Las capacitaciones que imparte la asociación son financiadas por la misma o tiene que cubrirla el empleado?
3. ¿Cómo considera la situación financiera que posee la cooperativa?
4. ¿Cuál es el factor que impide que los proveedores no abastezcan con producto a la cooperativa y esta pierda grandes oportunidades de venta?
5. ¿Cómo hace la asociación para cancelar a los proveedores si esta financiera y económicamente no está bien?
6. ¿Tienen políticas de cobros?
7. ¿Cuáles son las formas de organización que posee la cooperativa para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional?
8. ¿Considera que la cooperativa al tener disponibilidad de dinero llegaría a ser muy fuerte?
9. ¿Considera que actualmente han logrado como cooperativa la mejor calidad en los productos que comercializan?
10. ¿Qué tipo de análisis financiero utilizan en la cooperativa?
11. ¿Tienen un FODA identificado?
12. ¿Lo tienen plasmado en un documento o solo está identificado?
13. ¿Actualmente cuáles son las principales fortalezas financieras que tiene la cooperativa?

14. ¿Hay un encargado de darle seguimiento a las fortalezas para evitar que estas se conviertan en debilidades para la entidad?
15. ¿Cuáles son las oportunidades financieras que ha identificado que tiene la cooperativa?
16. ¿Ha identificado oportunidades generales?
17. ¿Aprovechan al máximo las oportunidades que se le presentan a la cooperativa?
18. ¿Qué debilidades considera que tiene la cooperativa?
19. ¿Implementan algún tipo de medidas para convertir las debilidades en fortalezas?
20. ¿Cuáles son las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa?
21. ¿Qué medidas utilizan para minimizar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la cooperativa?
22. ¿Aprovechan al máximo las fortalezas y oportunidades?
23. ¿Considera necesario que posea la cooperativa una herramienta de matriz FODA?
24. ¿Elaboran Objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones?
25. ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa?
26. ¿Qué tipo de proyecciones tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo económico?
27. ¿Elaboran planificación financiera para cada año?
28. ¿Por qué no elaboran ni implementan una herramienta como el plan financiero?

29. ¿Considera importante que la cooperativa posea un plan estratégico financiero?
30. ¿Considera que un plan estratégico financiero le facilitaría la toma de decisiones en la cooperativa?
31. ¿Dentro de la planeación estratégica no han considerado un tiempo prudencial para adecuar su normativa legal y normativa contable a los requerimientos de las NIIF para PYMES?
32. ¿Ha recibido usted capacitación de este tipo?

ENTREVISTA REALIZADA AL CONTADOR DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.

Lic. Mauro Edilberto Meléndez Calderón

Se obtuvo la siguiente información:

Se consultó, qué tipos de programas de capacitación impartía la cooperativa a los empleados por lo que, manifestó que brindaba capacitaciones enfocadas a procedimientos de exportación y por la parte administrativa recibieron una especialización de contabilidad aplicada a cooperativas las que reciben de INSAFOCOOP.

En base a la pregunta anterior surgió la interrogante, las capacitaciones que impartía la asociación eran financiadas por la misma o tenía que cubrirla el empleado, respondiendo que eran financiadas por la cooperativa, pero el problema que existía en la institución era el no tratar de mejorar la administración de esta.

Así mismo, se preguntó cómo consideraba la situación financiera y respondió que los resultados que reflejaban los estados financieros no eran tan alentadores, aun con los volúmenes de ventas que presentaban, lo cual tenía su explicación; ya que los asociados son los mismos proveedores y ellos le venden el producto a la asociación a un precio muy elevado y que cuando este se vende, el margen de utilidad que le dejan es muy mínimo, por lo que considera que financieramente la cooperativa está muy débil, en tanto que se están llevando en su totalidad las utilidades en el momento de la venta antes de que estas lleguen a resultados.

Por tanto, considera que existe un gran problema por el hecho que la carta de presentación como asociación son los estados financieros y si estos no reflejan resultados favorables difícilmente van a tener oportunidades financieras por no presentar solvencia, factor que impide que la cooperativa pueda apoyar al asociado para que elaboren más producto y pueda cubrir el mercado demandante, por el hecho que se han perdido grandes oportunidades de colocación del producto por no tener la capacidad de cubrirlo. Por consiguiente; considera que financieramente

lo que se pretende proponer es fundamental para ACOPANELA, porque todo debe ir encaminado a eso.

Además, se interrogó cual es el factor que impide que los proveedores abastezcan con producto a la cooperativa y esta pierda grandes oportunidades de venta, respondiendo que realmente estos trabajaban con poco dinero, es más hasta con financiamiento con el Sistema Financiero Salvadoreño, el cual no les permite producir mucho producto para ofrecerle grandes cantidades a la asociación y era esa la razón por la que no se logra cubrir todo el mercado demandante, y si ACOPANELA no estuviera tan débil financiera y económicamente esta misma podría apoyarles pero la realidad es otra, situación originada por **no tomar las mejores decisiones**.

También, se preguntó como hace la asociación para cancelar a los proveedores si ésta financiera y económicamente no está bien, y manifestaba que cuando se efectuaban ventas, algunos clientes entregan el 50% del valor del producto por anticipado, principalmente cuando los demandantes son extranjeros; entonces, ACOPANELA entrega a sus proveedores el 50% e inclusive el total de la obligación cuando tiene cierta disponibilidad, pero luego se queda sin nada, situaciones que son muy complicadas por ser el mismo concejo de administración quien provee a la cooperativa y toma las decisiones dentro de la misma.

Producto de la pregunta anterior y en base a su respuesta, surgió la interrogante que si tienen políticas de cobros y decía que era algo sorprendente, por el hecho que la persona encargada de realizar las ventas, es la misma que cobra al cliente y le cancelan en efectivo o con cheques, pero en ocasiones el dinero nunca llega a la cuenta de la asociación, y como contador hacía las respectivas confirmaciones, en donde resultaba que, dichas cuentas ya habían sido cobradas. Por consiguiente reafirmaba que, las políticas si están es más hasta escritas, pero no son aplicadas.

Igualmente se indagó, cuáles eran las formas de organización que poseía la cooperativa para comercializar los productos a nivel nacional e internacional, expresando que generalmente

buscan fuentes de financiamiento y especies de proyectos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para hacer actividades de organización con el objeto de realizar ferias internacionales para dar a conocer el producto, para lo cual hicieron un estudio de mercado, que permitió darse cuenta que por ser un producto 100% natural tiene un nivel de aceptación elevado, pero lo que impide aprovechar esa oportunidad es no tenerla disponibilidad del dinero para abastecerse de producto y poder cubrir el mercado.

Se interrogó con respecto, al tener la cooperativa disponibilidad de dinero considera llegaría a ser muy fuerte, y opinaba que si eso pasara esta podría llegar a convertirse en un mini ingenio, de hecho había sido creada para llegar a ser competencia del Ingenio INJIBOA, pero el problema era ese **no tomar las decisiones correctas**.

Por otra parte se indagó, han logrado la mejor calidad en los productos que comercializan, por lo que enunciaba que definitivamente sí, porque desde el momento en que tenían los permisos o registros sanitarios para exportar, era porque se estaba cumpliendo con las Buenas Prácticas de Manufactura (BMP), y de calidad, lo cual indica que se está apto para comercializar el producto tanto en el mercado local como internacional.

De igual forma se preguntó qué tipo de análisis financiero elaboraban, e indicaba que cuando hacia la presentación de los estados financieros por iniciativa utilizaba los ratios financieros, de las razones básicas como es: la disponibilidad, liquidez y rentabilidad, pero al final se hace solo para ver el comportamiento de dicha situación, porque no tratan de mejorarla, solo responden que si deberían mejorar pero no le ponen importancia.

Se consultó si tenían un FODA identificado, y argumentaba que sí, pero ese punto en las asambleas parecía algo repetitivo, porque los asociados conocen de los problemas que existen pero no buscan las alternativas ni toman la decisión para solucionarlo, a causa de eso también se preguntaba si lo tenían plasmado en un documento o solo estaba identificado, por lo que

respondió, que no tenía la certeza de que estuviera escrito. Y detallaba un FODA de la siguiente manera:

Las fortalezas financieras identificadas actualmente eran: el tipo de producto que comercializan, y la más fuerte es el nivel de aceptación que este tiene en el mercado, como también el apoyo que reciben por parte de instituciones del gobierno central e instituciones internacionales y por último que poseen el equipo industrial para producir. Pero que no hay un encargado de darle seguimiento a las fortalezas para evitar que estas se conviertan en debilidades para la entidad.

De las oportunidades financieras puntualizaba que no tienen, por el hecho que los estados financieros reflejan realmente la situación de la cooperativa y un analista financiero ya sea de un banco o cualquier tipo de institución financiera, al solo observarlos se da cuenta que no se tiene la capacidad para poder cubrir una deuda, más si el monto que se solicita es muy alto. Por lo que su respuesta permitió indagar si había identificado oportunidades generales, y decía que si, por ejemplo la colocación del producto en el mercado local e internacional no era ningún problema ya que el nivel de demanda era muy fuerte; pero no las aprovechaban porque no tenían la capacidad de cubrir el mercado demandante.

Dentro, de las debilidades la más grande que existe es, que los mismos proveedores son los del concejo de administración, quienes toman las decisiones de la misma y mientras no cambien la forma de ver a la asociación como un medio para vender el producto que elaboran, eso nunca va a cambiar. En cuanto a si implementan algún tipo de medidas para convertir dichas debilidades en fortalezas, manifestó que se ha tratado pero hasta ahí porque se ha quedado solo en un nivel de intento.

Y concluyendo con el FODA, manifestaba que las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa; primeramente era la ubicación geográfica o territorial, ya que está expuesta a la vulnerabilidad del lugar y por otra parte si la situación financiera continua de la misma forma es probable que esta tenga que desaparecer por el hecho de que está presentando resultados no tan favorables y el nivel de endeudamiento se sigue manteniendo. Para minimizar dichas

amenazas y debilidades en cierta parte no se pueden tomar medidas que se diga, ya que la más fuerte es la ubicación, pero respecto a la situación financiera si se podrían tomar pero es necesario que el concejo de administración actúe, tomando las decisiones correctas y oportunas para cambiarla. Por consiguiente en cierta parte, tratan de aprovechar las fortalezas y oportunidades con los pocos recursos que tienen y en el momento que los poseen.

En base a la respuesta de no tener certeza que el FODA identificado estuviera plasmado en documento se le preguntó, si consideraba necesario el tener una herramienta como esta, manifestando que definitivamente si era necesario.

Además, se indagó si elaboraban objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones, y expresaba que no elaboran. Posteriormente se averiguó, cuáles son las alternativas de financiamiento con las que disponen, por lo que señalaba que tenían las alternativas que cualquier otra institución podría tener, ya sea con el Sistema Financiero o Cooperativista; sin embargo, por la situación que anteriormente señalaba que no poseen la solvencia necesaria no tienen muchas opciones de financiamiento, pero por el momento solo tenían financiamiento a través de dos líneas rotativas con el Banco Hipotecario y un préstamo con Alba Petróleo.

Por otra parte el tipo de proyecciones que tienen para el crecimiento y desarrollo, es obtener capital de trabajo para tener la capacidad de compra del producto y luego colocarlo en el mercado, y de igual forma apoyar en cierta medida al asociado para que incremente la producción y pueda abastecer a la cooperativa.

Y con respecto sí elaboraban planeación financiera para cada año, expresaba que no, al final lo que hacían era un plan de trabajo y una memoria de labores solo por cumplir con el requisito solicitado por INSAFOCOOP, pero la dirección de la asociación va en el camino sin tener una guía que seguir. Y la razón de no elaborar ni implementar una herramienta como esa, es por el hecho que a ellos como asociados no les conviene porque estarían esforzándose a ver a la

cooperativa como tal y no como un medio para vender su producto; sin embargo, para la asociación si es importante que exista una herramienta como es un plan financiero porque ayudaría a tener parámetros de cómo mejorar la situación financiera de esta y tomar las mejores decisiones y ahí su importancia de demostrarles como asociados porque es necesario contar con una técnica como la que pretenden proponer.

También se hizo hincapié, que si dentro de la planeación estratégica no han considerado un tiempo prudencial para adecuar su normativa legal y contable a los requerimientos de las NIIF para PYMES, y revelaba que hasta hace poco tiempo INSAFOCOOP había tenido pendiente la implementación de estas, como asociación se habían quedado en la expectativa que si se aprobaba o no, pero al final aprobaron las NIFACES, por lo que hizo énfasis que trabajarían en su implementación.

Y se culminó la entrevista con la interrogante que si había recibido un tipo de capacitación de ese tipo, y concluyó respondiendo que por el momento aún no.

GUÍA DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL CONCEJO DE VIGILANCIA



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recopilar información que sirva de base para sustentar el trabajo de investigación denominado: “**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR**”, con el fin de elaborar una propuesta que contribuya a mejorar las operaciones financieras.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FIRMA DEL ENTREVISTADO: _____

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA: Asociación Cooperativa de Producción Agroindustrial, Aprovechamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Productores de Dulce de Panela del Valle de Jiboa de Responsabilidad Limitada (ACOPANELA de R.L).

CARGO QUE DESEMPEÑA:

PROFESIÓN: _____

FECHA: _____

ENTREVISTADORES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Nuvia del Carmen Lozano Platero F: _____

Juana Isabel Merino F: _____

Karla Mileny Rivas Castillo F: _____

1. ¿Cómo considera la situación financiera que posee la cooperativa?
2. ¿Cuáles son las formas de organización que posee la cooperativa para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional?
3. ¿Considera que actualmente han logrado como cooperativa la mejor calidad en los productos que comercializan?
4. ¿Tienen un FODA identificado?
5. ¿Lo tienen plasmado en un documento o solo está identificado?
6. ¿Actualmente cuáles son las principales fortalezas financieras que tiene la cooperativa?
7. ¿Hay un encargado de darle seguimiento a las fortalezas para evitar que estas se conviertan en debilidades para la entidad?
8. ¿Cuáles son las oportunidades financieras que ha identificado que tiene la cooperativa?
9. ¿Aprovechan al máximo las oportunidades que se le presentan a la cooperativa?
10. ¿Qué debilidades considera que tiene la cooperativa?
11. ¿Implementan algún tipo de medidas para convertir las debilidades en fortalezas?
12. ¿Cuáles son las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa?
13. ¿Qué medidas utilizan para minimizar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la cooperativa?
14. ¿Considera necesario que posea la cooperativa una herramienta de matriz FODA?

15. ¿Elaboran objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones?
16. ¿Cuáles son los objetivos y metas que se han propuesto y esperan alcanzar?
17. ¿Cómo consideran que han logrado el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la cooperativa?
18. ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa?
19. ¿Qué tipo de proyecciones tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo económico?
20. ¿Elaboran planificación financiera para cada año?
21. ¿Por qué no elaboran ni implementan una herramienta como el plan financiero?
22. ¿Considera importante que la cooperativa posea un plan estratégico financiero?
23. ¿Considera que un plan estratégico financiero facilitaría la toma de decisiones en la cooperativa?

ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DEL CONCEJO DE VIGILANCIA

Sr. José Antonio Hernández

Se obtuvo la siguiente información:

Primeramente se preguntó cómo considera la situación financiera de la cooperativa, respondió que aun teniendo potencial de colocación del producto en el mercado, posee problemas financieros y económicos, y por tanto la considera en término medio. Manifestó que las formas de organización para comercializar el producto a nivel nacional consisten en que el vendedor se encarga de promover el producto para atraer más clientes, y a nivel internacional el cliente se comunica con la cooperativa para solicitar la cantidad de producto, otorgando el 50% como anticipo.

Además se indagó, si han logrado la mejor calidad en los productos, por lo que respondió que no en un 100%; sin embargo, tratan de mejorarla, ya que el Ministerio de Salud no tiene parámetros de calidad específicos para el producto que se comercializa, por tanto nacionalmente se considera que dicha calidad se ha logrado, pero internacionalmente se continua trabajando en ese aspecto.

También, indicó que tienen un FODA identificado, plasmado en un documento, señalando que entre las fortalezas financieras se encuentran, el mercado por la posibilidad de ventas, la planta, ser la única cooperativa a nivel nacional que realiza ese tipo de actividad y por estar legalmente constituida. Expresó que los encargados de darle seguimiento para que no se conviertan en debilidades son el concejo de administración, el vendedor y el concejo de vigilancia. Da a conocer que una de las oportunidades financieras es tener mercado para colocar el producto y acceso a créditos en algunas instituciones, las cuales no se aprovechan.

En cuanto a las debilidades señaló que es la organización, debido a que los encargados de la administración son los que proveen de producto a la cooperativa, por tanto no toman las mejores

decisiones para fortalecerla como tal sino más bien para el beneficio individual de cada asociado. Y considera que como medidas para convertir las debilidades en fortalezas como concejo dialogan para evaluar la situación, pero hasta la fecha no se ha logrado resolver, por tanto manifestó que no solucionar la parte financiera es una amenaza para la cooperativa.

Al interrogarle, elaboran objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de las operaciones, respondió que en cierta medida sí, detallando que uno de ellos es apoyar al productor para aumentar la producción y por consiguiente, mejorar el nivel de ventas y tratar de cubrir gran parte del mercado ya sea local como internacional, tratando de lograr el cumplimiento a base de esfuerzos. Así mismo manifestó que las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa son un préstamo con ALBA ALIMENTOS y dos líneas rotativas con el Banco Hipotecario. Además, expresó que la principal proyección que se habían planteado para lograr el crecimiento y desarrollo económico de la cooperativa es lanzar al mercado, nuevos productos como el batido y la miel envasada.

Posteriormente, indicó que no elaboran un plan estratégico financiero por que no cuentan con la capacidad económica para contratar a un experto que tenga conocimiento en este tipo de herramientas, por lo que manifestó que la propuesta que se pretende elaborar contribuirá en gran medida al concejo de administración ya que con ello se tomarían mejores decisiones.

Anexo 5

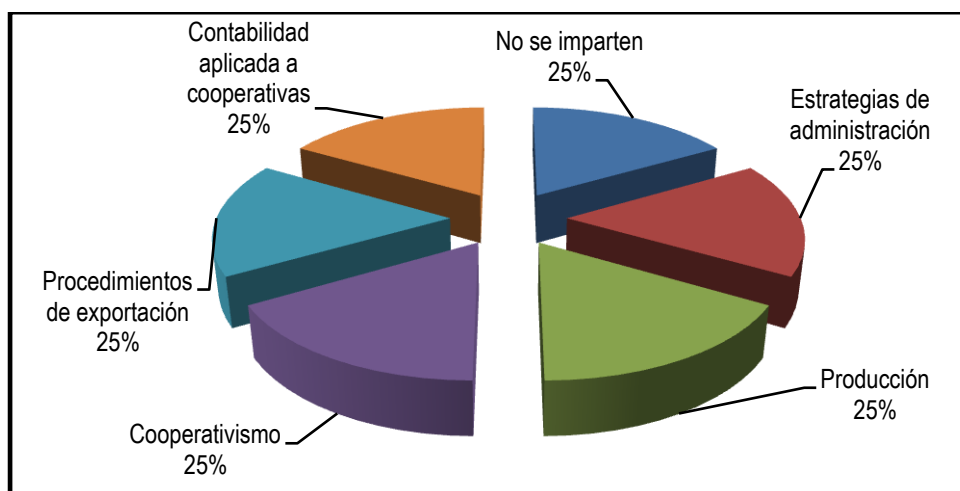
GRÁFICAS DEL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO SUMINISTRADO A LAS UNIDADES DE ANÁLISIS.

1. ¿Qué tipos de programas de capacitación imparten a los empleados como cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta (Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
No se imparten	1	25%
Estrategias de administración	1	25%
Producción	1	25%
Cooperativismo	1	25%
Procedimientos de exportación	1	25%
Contabilidad aplicada a cooperativas	1	25%

Grafico N° 1. Tipos de capacitación



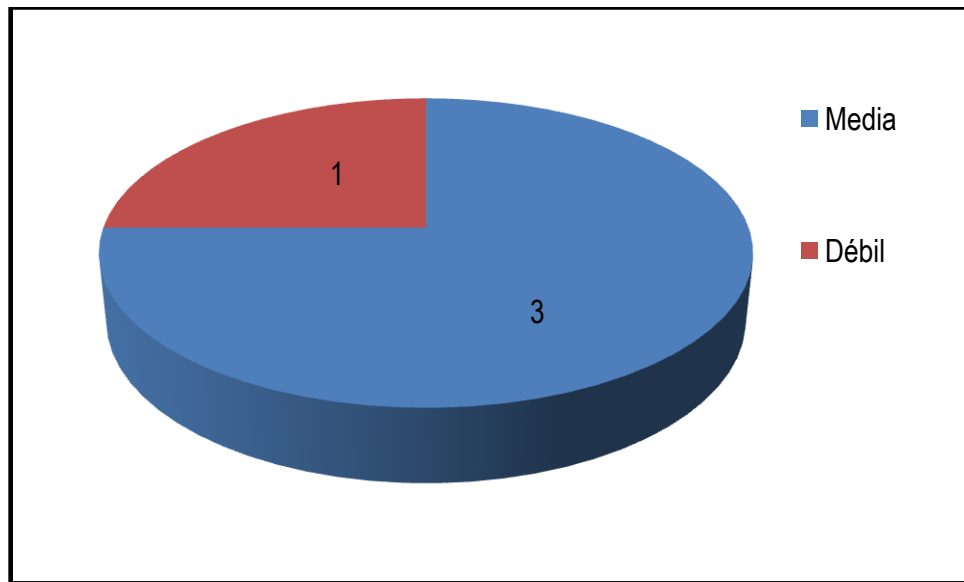
Análisis: De acuerdo a la información obtenida los tipos de programas de capacitación que imparte la cooperativa con la ayuda de otras instituciones son, estrategias de administración, producción, cooperativismo, procedimientos de explotación entre otros.

2. ¿Cómo considera la situación financiera que posee la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta (Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Media	3	75%
Débil	1	25%
Total	4	100%

Grafico N° 2. Situación financiera



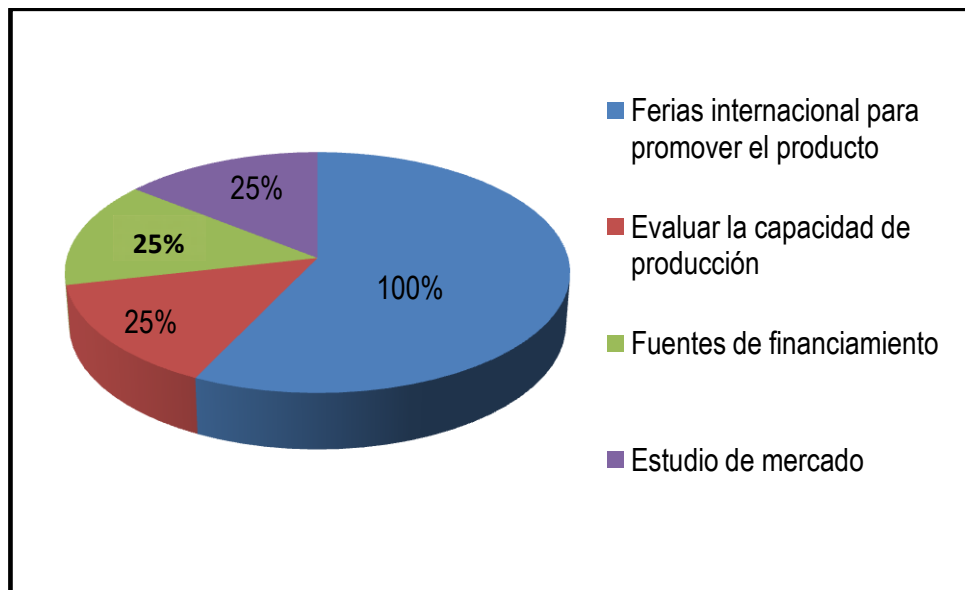
Análisis: De los cuatro entrevistados tres expresaron que la situación financiera que posee la cooperativa es media, mientras que uno menciona que se considera débil.

3. ¿Cuáles son las formas de organización que posee la cooperativa para que sus productos sean comercializados a nivel nacional e internacional?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Ferias internacionales para promover el producto	4	100%
Evaluar la capacidad de producción	1	25%
Fuentes de financiamiento	1	25%
Estudio de mercado	1	25%

Grafico N° 3. Formas de organización para comercializar el producto



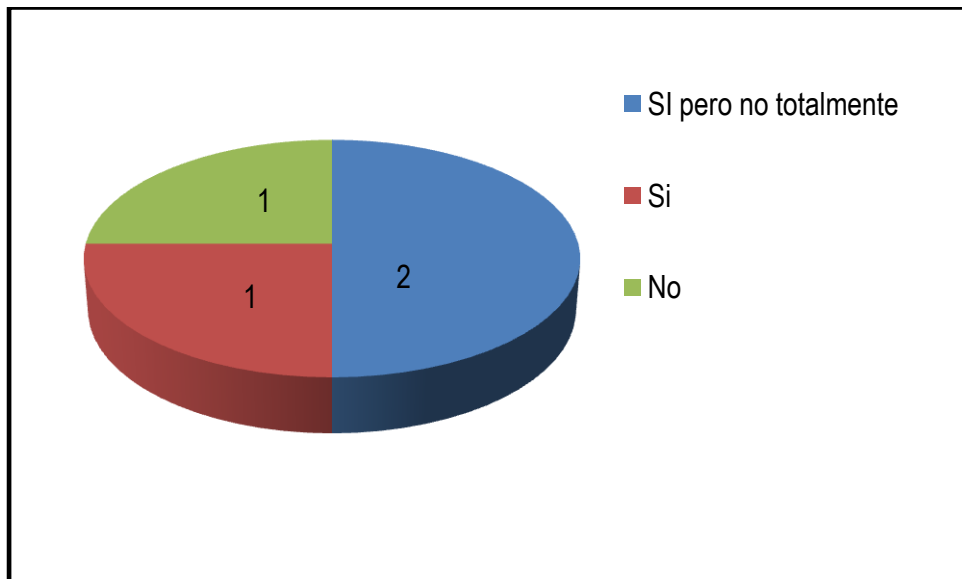
Análisis: Las 4 personas entrevistadas respondieron que las ferias internacionales para promover el producto, es la principal forma de organización con la que cuentan para que sus productos sean comercializados a nivel nacional como internacional.

4. ¿Considera que actualmente han logrado como cooperativa la mejor calidad en los productos que comercializan?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta (Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Si pero no totalmente	2	50%
Si	1	25%
No	1	25%
Total	4	100%

Grafico N° 4. Calidad en los productos que comercializan



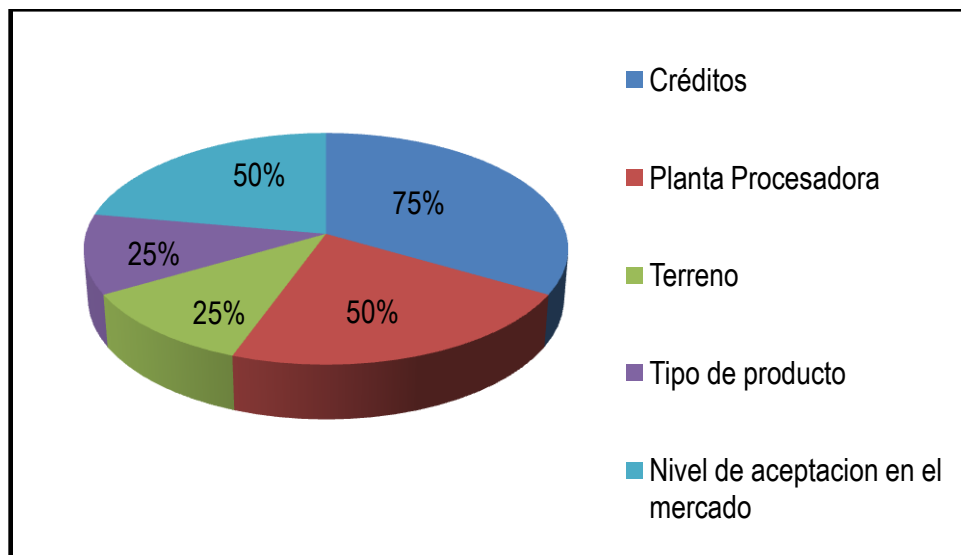
Análisis: En el grafico anterior se muestra que 2 de las personas entrevistadas manifestaron que como cooperativa han logrado calidad en los productos que comercializan pero no totalmente. Mientras que 1 expresó que si se ha logrado y 1 respondió que no se ha logrado.

5. ¿Actualmente cuáles son las principales fortalezas financieras que tiene la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Créditos	3	75%
Planta procesadora	2	50%
Terreno	1	25%
Tipo de producto	1	25%
Nivel de aceptación en el mercado	2	50%

Grafico N° 5. Fortalezas financieras



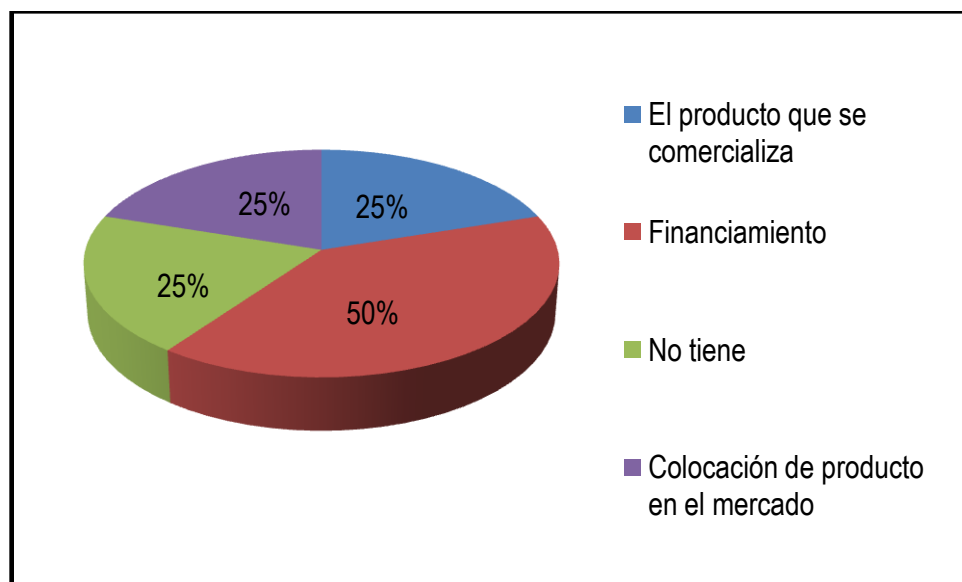
Análisis: La principal fortaleza que el 75% de los entrevistados manifestaron tener como cooperativa son, los créditos que se tenían con instituciones del Sistema Financiero, por otra parte un 25% dijo que la planta procesadora y el otro porcentaje mencionaron que el nivel de aceptación del producto en el mercado.

6. ¿Cuáles son las oportunidades financieras que ha identificado tiene la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
El producto que se comercializa	1	25%
Financiamiento	2	50%
No tiene	1	25%
Colocación de producto en el mercado	1	25%

Grafico N° 6. Oportunidades financieras



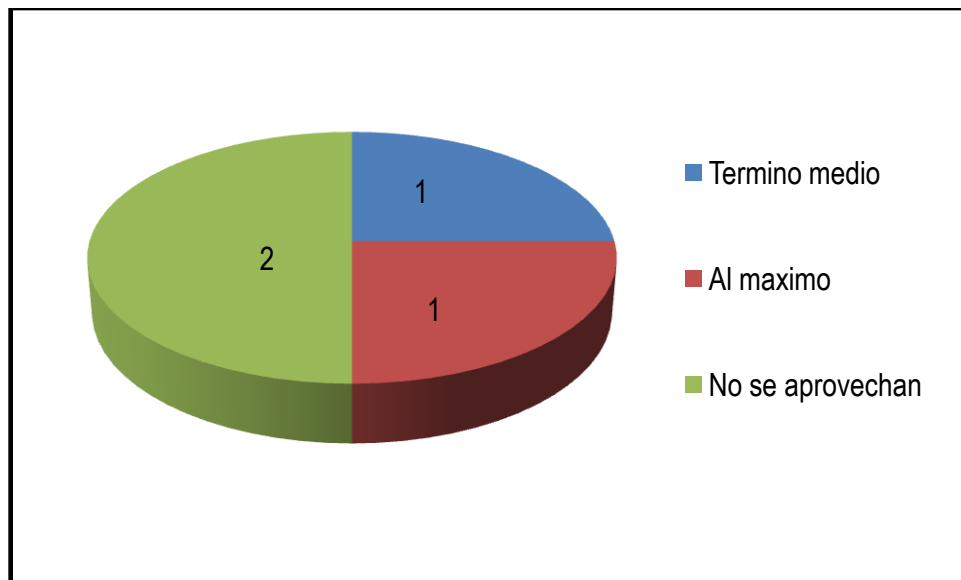
Análisis: Dos de los entrevistados es decir un 50% respondieron que la principal oportunidad financiera que posee la asociación es el financiamiento, mientras que 1 manifestó que el financiamiento es una de las oportunidades que se tienen en la cooperativa.

7. ¿Aprovechan al máximo las oportunidades que se le presentan a la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Término medio	1	25%
Al máximo	1	25%
No se aprovechan	2	50%
Total	4	100%

Grafico N° 7. Niveles de aprovechamiento de las oportunidades



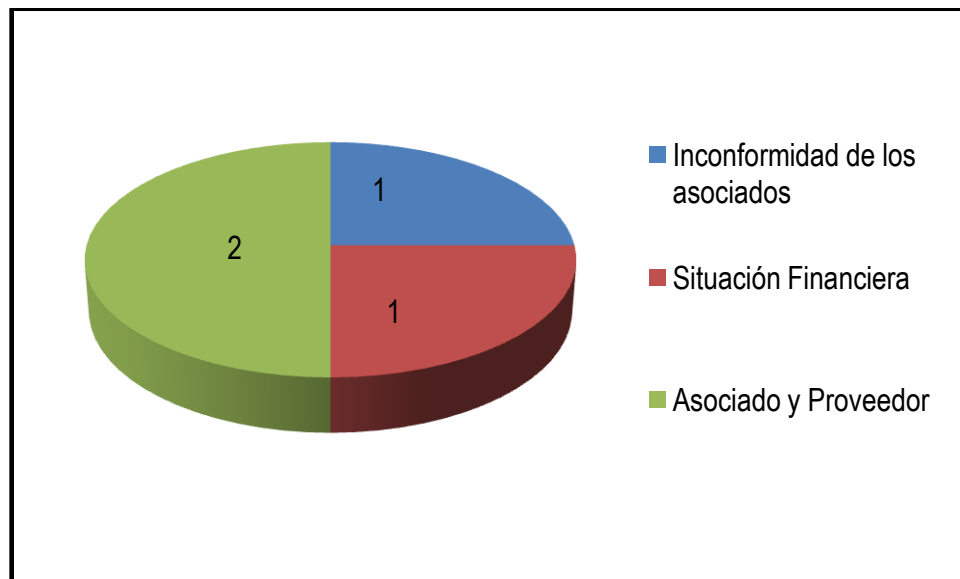
Análisis: De los 4 entrevistados 2 expresaron que las oportunidades que se le presentan a la cooperativa no se aprovechan, mientras que 1 manifiesta que en un término medio y 1 respondió que si se aprovechan al máximo.

8. ¿Qué debilidades considera que tiene la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Inconformidad de los asociados	1	25%
Situación Financiera	1	25%
Asociado y Proveedor	2	50%
Total	4	100%

Grafico N° 8. Debilidades



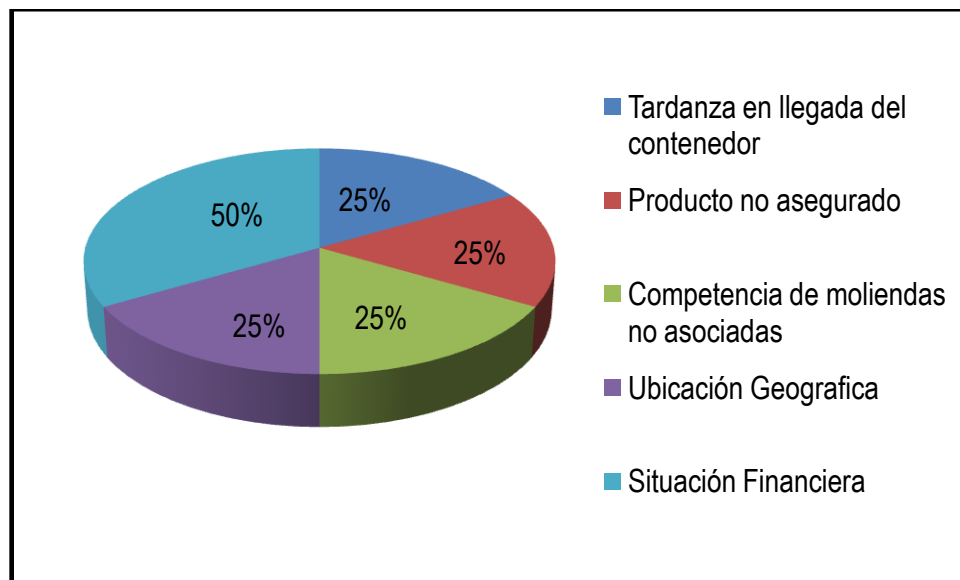
Análisis: En el gráfico anterior se observa que de 4 personas a las cuales se les suministró el instrumento, 2 respondieron que la mayor debilidad que tiene la cooperativa es, ser asociado y proveedor al mismo tiempo, mientras que 1 considera que es la situación financiera y 1 que es la inconformidad de los asociados.

9. ¿Cuáles son las amenazas externas a las que se enfrenta la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Tardanza en llegada del contenedor	1	25%
Producto no asegurado	1	25%
Competencia de molindas no asociadas	1	25%
Ubicación Geográfica	1	25%
Situación Financiera	2	50%

Gráfico N° 9. Amenazas externas



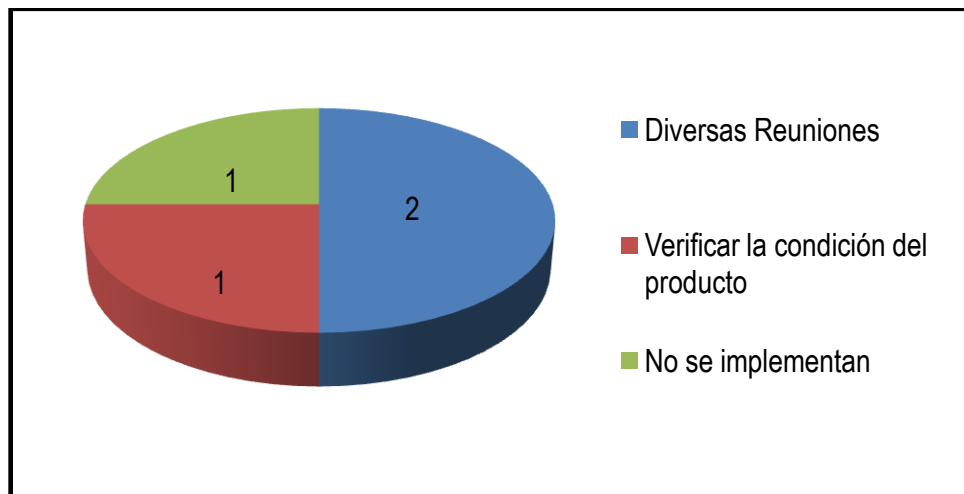
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos 2 de los entrevistados, es decir el 50% señalaron que la situación financiera es la amenaza directa que la cooperativa posee, seguido de una serie de respuestas tales como, producto no asegurado, competencia de molindas no asociadas y ubicación geográfica en lugares vulnerables a desastres naturales todo eso se convierten en amenazas potenciales para la cooperativa.

10. ¿Qué medidas utilizan para minimizar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Diversas Reuniones	2	50%
Verificar la condición del producto	1	25%
No se implementan	1	25%
Total	4	100%

Gráfico N° 10. Medidas para minimizar las debilidades y amenazas



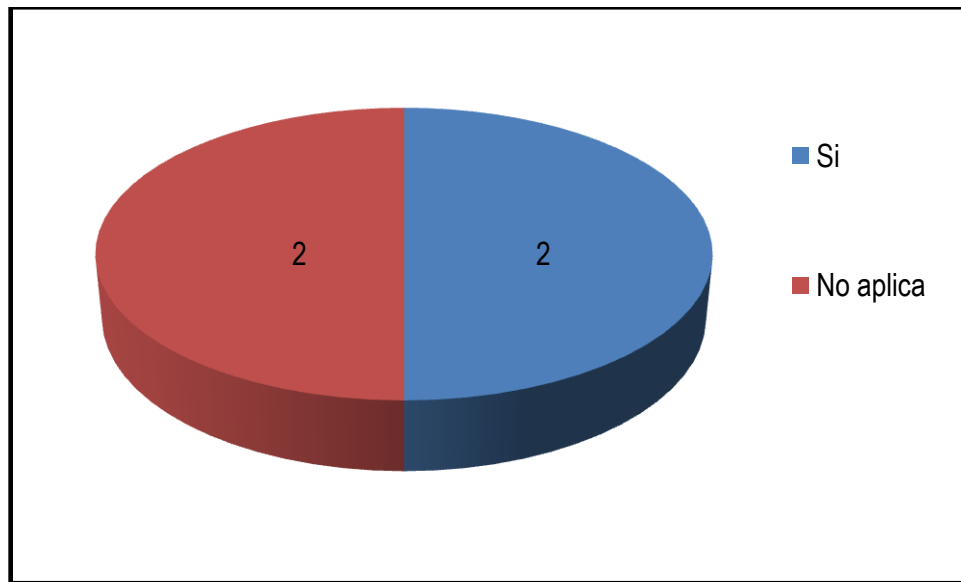
Análisis: De los 4 entrevistados 2 respondieron que las medidas que implementan para minimizar las debilidades y amenazas que tienen identificadas en la cooperativa es realizar diversas reuniones en las cuales se plantean ideas a considerar para que no afecten de manera significativa a la misma, en cambio 1 considera que la medida para minimizar las debilidades y amenazas es la verificación de la condición del producto y uno aclara que no implementan medidas.

11. ¿Considera necesario que posea la cooperativa una herramienta de matriz FODA?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Si	2	50%
No aplica	2	50%
Total	4	100%

Gráfico N° 11. Matriz FODA



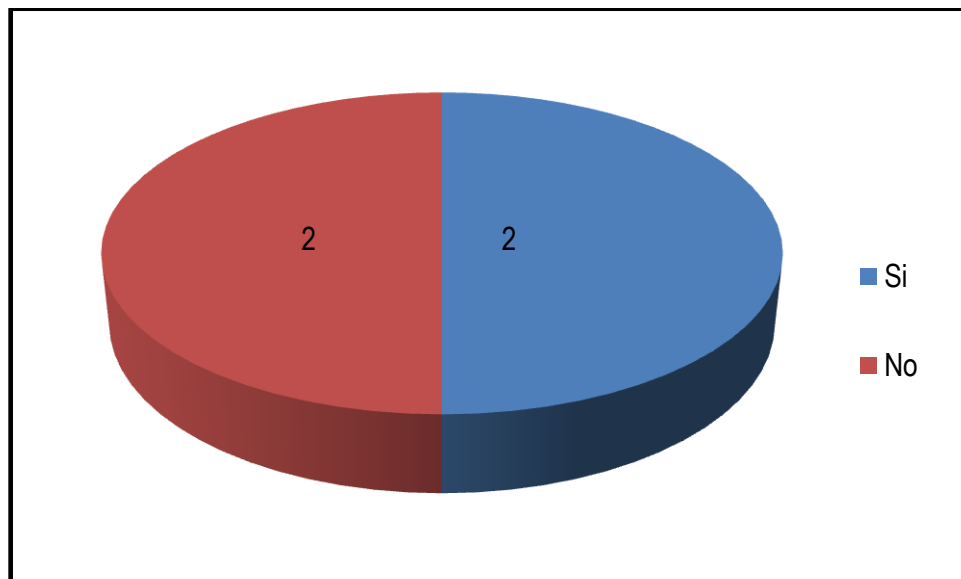
Análisis: De los 4 entrevistados 2 consideran necesario e importante que la asociación cuente con una matriz FODA ya que con ella podrán identificar de manera clara y específica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los que estén expuestos y 2 respondieron que no aplican.

12. ¿Elaboran objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Gráfico N° 12. Elaboran objetivos y metas



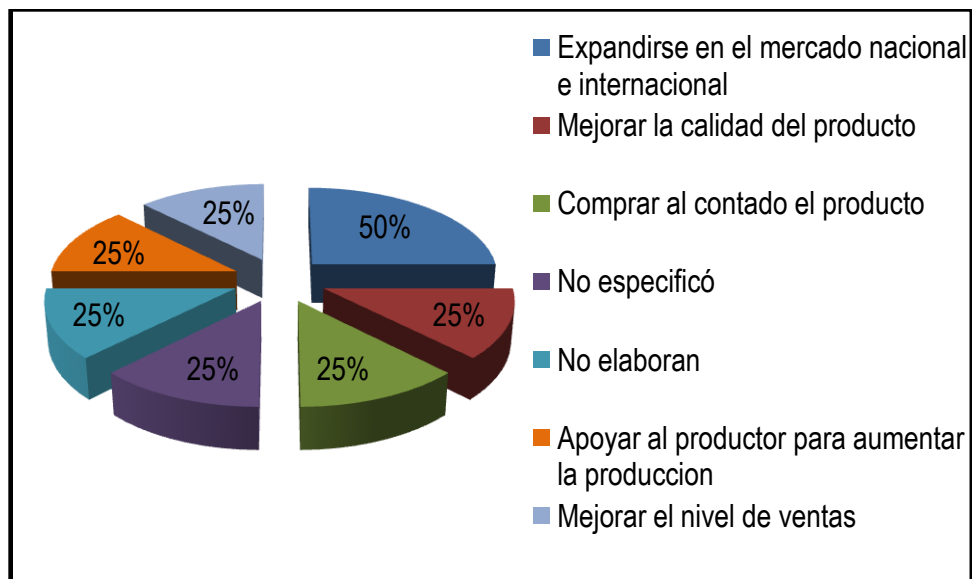
Análisis: Con el resultado de la información obtenida de las 4 unidades de análisis sujeta a estudio 2 expresaron que la cooperativa si elabora objetivos y metas estratégicas para el desarrollo de sus operaciones, mientras que los otros 2 señalaron que no se elaboraban.

13. ¿Cuáles son los objetivos y metas que se han propuesto y esperan alcanzar?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Expandirse en el mercado nacional e internacional	2	50%
Mejorar la calidad del producto	1	25%
Comprar al contado el producto	1	25%
No especificó	1	25%
No elaboran	1	25%
Apoyar al productor para aumentar la producción	1	25%
Mejorar el nivel de ventas	1	25%

Gráfico N° 13. Objetivos y metas que esperan alcanzar



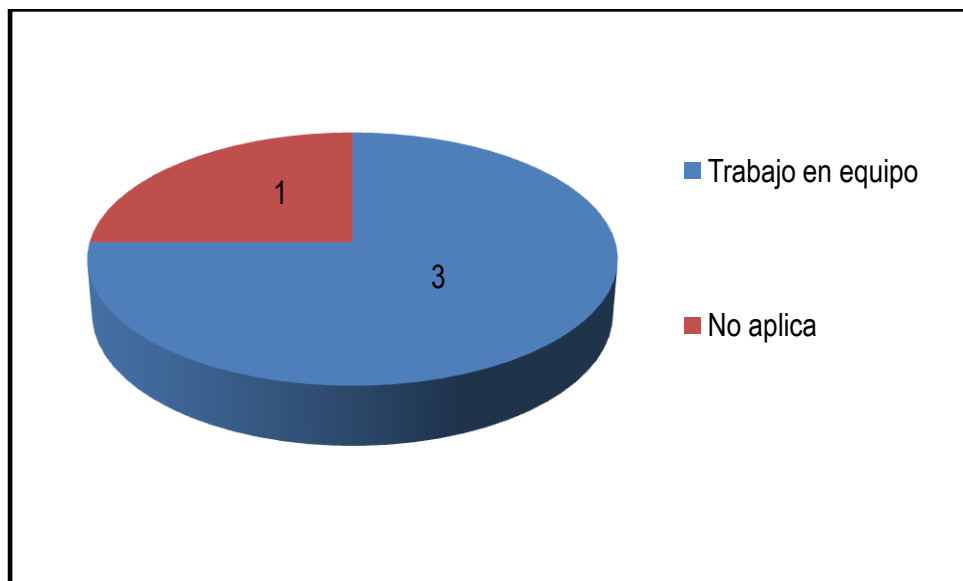
Análisis: Dos de los entrevistados es decir el 50% respondieron que expandirse en el mercado nacional como internacional es uno de los objetivos y metas que la cooperativa se ha propuesto y espera alcanzar, 1 es decir el 25% manifestó que no elaboraban, en igual porcentaje expresaron que otro objetivo es apoyar al productor para aumentar la producción.

14. ¿Cómo considera que han logrado el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Trabajo en equipo	3	75%
No aplica	1	25%
Total	4	100%

Gráfico N° 14. Logro de los objetivos y metas propuestas



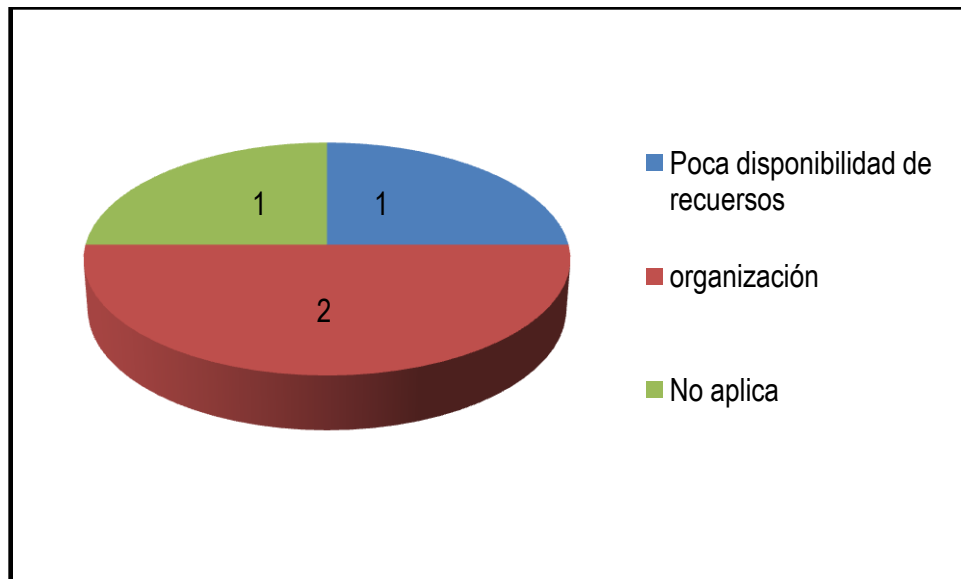
Análisis: En el resultado de la pregunta realizada se determinó que 3 de las unidades de estudio consideran que los objetivos se han logrado y esperan alcanzarlos aún más con trabajo en equipo, mientras que 1 manifiesta que tal interrogante no aplica, ya que dichos objetivos no se tienen plasmados en un documento.

15. ¿Qué factores considera que impiden el logro de los objetivos y metas propuestas?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Poca disponibilidad de recursos	1	25%
Organización	2	50%
No aplica	1	25%
Total	4	100%

Gráfico N° 15. Factores que impiden el logro de los objetivos y metas



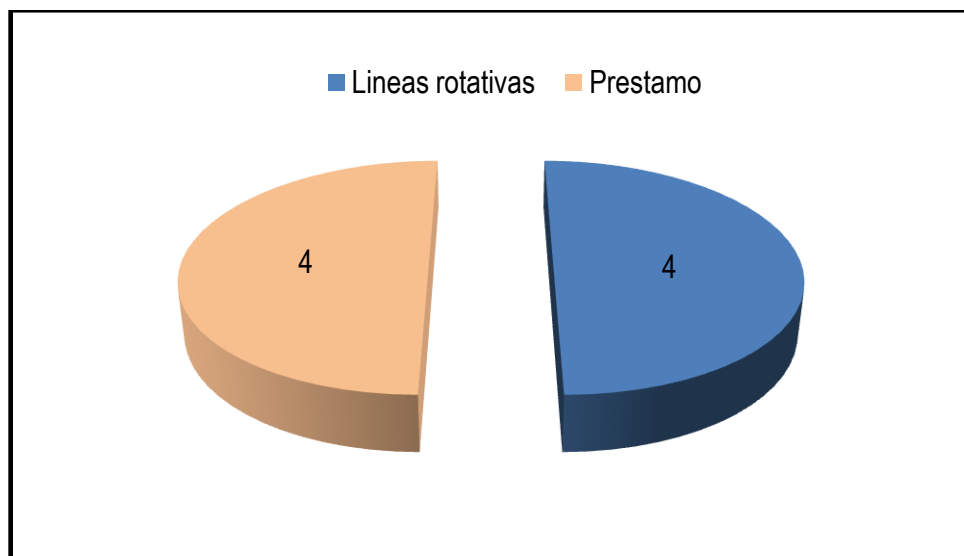
Análisis: De los 4 entrevistados 2 consideran que uno de los factores por el que la cooperativa no logra el cumplimiento de los objetivos y metas es la organización, mientras que un 1 respondió que la poca disponibilidad de recursos es la que impide el logro de los mismos y 1 considera que la pregunta realizada no aplica ya que dichos objetivos no se tienen escritos.

16. ¿Cuáles son las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Líneas rotativas	4	100%
Préstamo	4	100%

Gráfico N° 16. Alternativas de financiamiento



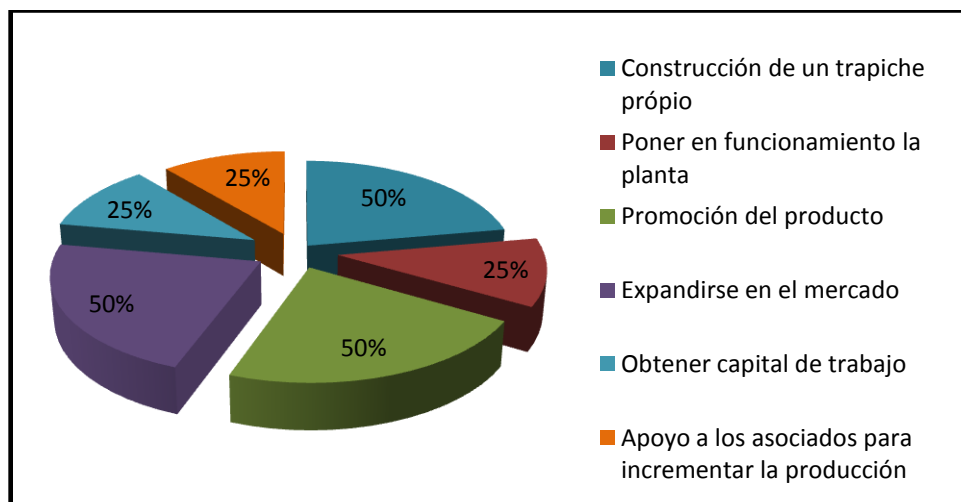
Análisis: Los 4 entrevistados consideran que las alternativas de financiamiento con las que dispone la cooperativa son las líneas rotativas, mientras que el otro 50% respondió que son los préstamos.

17. ¿Qué tipo de proyecciones tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo económico?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Construcción de un trapiche propio	2	50%
Poner en funcionamiento la planta	1	25%
Promoción del producto	2	50%
Expandirse en el mercado	2	50%
Obtener capital de trabajo	1	25%
Apoyo a los asociados para incrementar la producción	1	25%

Gráfico N° 17. Proyecciones



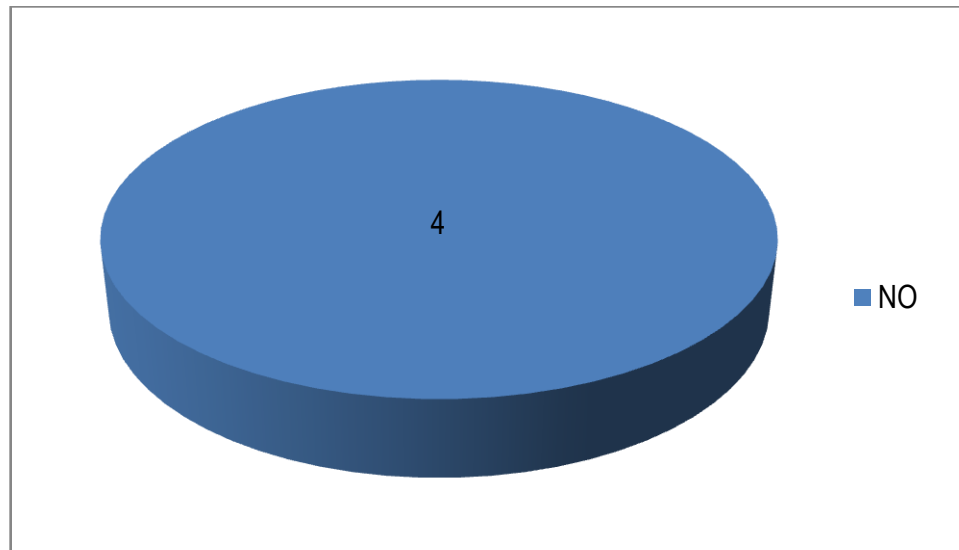
Análisis: La grafica anterior refleja que el 50% de las personas entrevistadas, es decir 2 de ellos considera que la construcción de un trapiche es una de las proyecciones que se tienen como cooperativa para su crecimiento y desarrollo ya que les permitirá elaborar sus productos, un 50% manifestó que una manera de crecimiento sería promocionar el producto para que sea conocido en el mercado ya que es un producto artesanal libre de químicos, mientras que en igual porcentaje expresaron que expandirse en el mercado.

18. ¿Elaboran planificación financiera para cada año?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Relativa (Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
No	4	100%
Total	4	100%

Gráfico N° 18. Planeación financiera



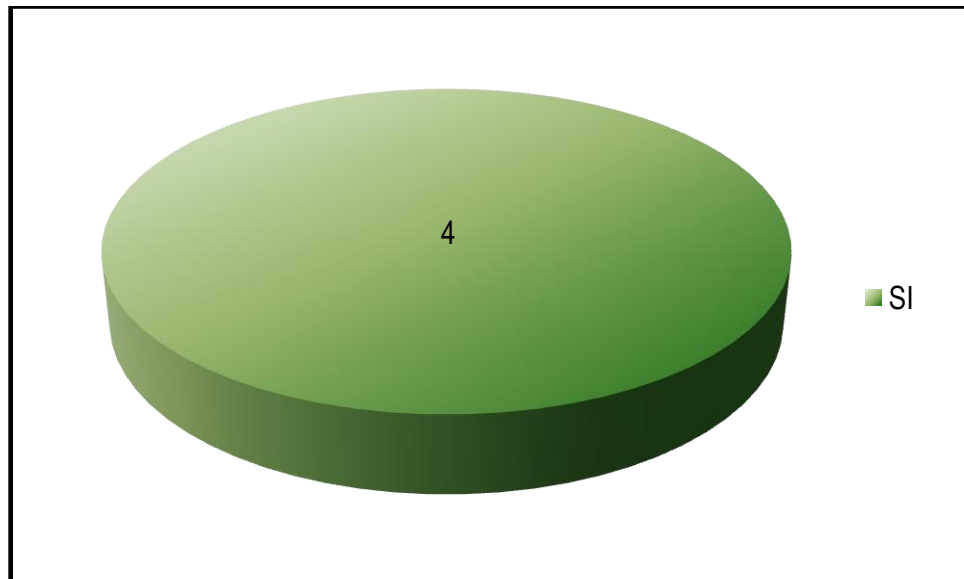
Análisis: El resultado de la pregunta realizada refleja que los 4 entrevistados manifestaron que no elaboran planeación estratégica financiera, debido a que no cuentan con los recursos necesarios para contratar a un especialista que la elabore.

19. ¿Considera importante que la cooperativa posea un plan estratégico financiero?

RESULTADO

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Si	4	100%
Total	4	100%

Gráfico N° 19. Importancia de un plan estratégico financiero



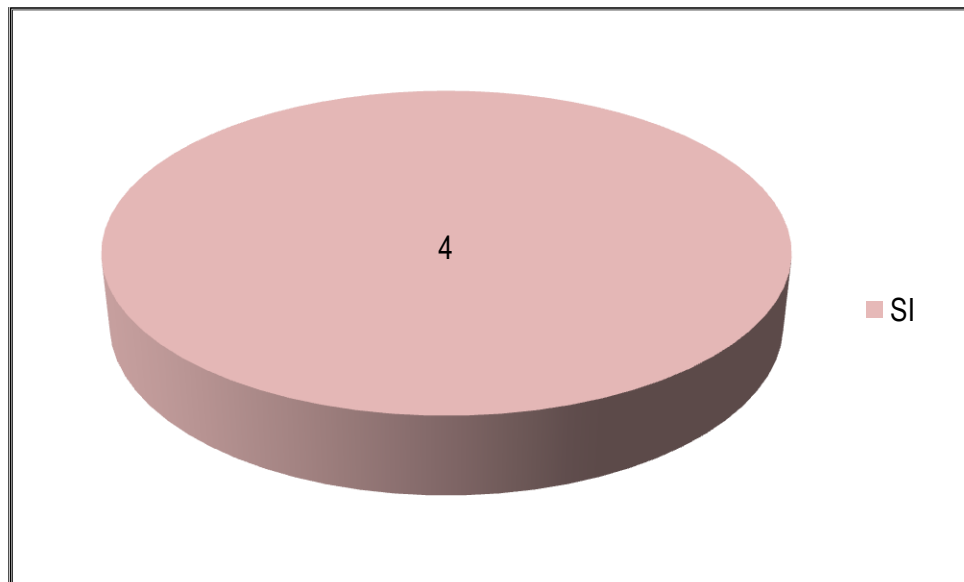
Análisis: Los 4 entrevistados consideran que es de gran importancia que la cooperativa cuente con un plan estratégico ya que les servirá de guía para la toma de decisiones a la administración.

20. Considera que un plan estratégico financiero le facilitaría la toma de decisiones en la cooperativa?

RESULTADO:

Resultado	Frecuencia Absoluta(Fa)	Frecuencia Relativa (Fr) %
Si	4	100%
Total	4	100%

Gráfico N° 20. Plan estratégico para facilitar la toma de decisiones



Análisis: Las 4 unidades de análisis en estudio expresaron que un plan estratégico financiero les facilitaría al concejo de administración a la toma de decisiones.

Anexo 6

ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO)

ACOPANELA DE R.L.					
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE					
(Expresado en Dólares Norteamericanos)					
ACTIVO	2011		2010		2009
ACTIVO CORRIENTE		\$ 87.751,02		\$ 31.134,76	\$ 33.935,62
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 33.184,81		\$ 13.515,36		\$ 25.107,74
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	\$ 43.605,83		\$ 11.695,19		\$ 7.001,84
INVENTARIOS	\$ 9.822,34		\$ 3.954,00		\$ 234,00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 1.138,04		\$ 1.970,21		\$ 1.592,04
ACTIVO NO CORRIENTE		\$154.712,77		\$145.606,82	\$144.467,91
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$165.311,18		\$162.795,98		\$152.032,22
(R) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$(10.598,41)		\$(17.189,16)		\$(7.564,31)
TOTAL ACTIVO		\$242.463,79		\$176.741,58	\$178.403,53
PASIVO Y CAPITAL					
PASIVO CORRIENTE		\$ 81.033,76		\$ 50.275,71	\$ 49.007,41
PROVEEDORES	\$ 21.232,34		\$ 817,42		\$ 2.580,74
ACREEDORES VARIOS	\$ 8.100,00		\$ 108,00		\$ 283,13
PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 427,01		\$ 215,45		\$ 640,02
IVA DEBITO FISCAL	\$ 3.309,28		\$ 975,20		\$ 1.057,62
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	\$ 497,63		\$ 159,64		\$ 1.900,64
FONDOS RESTRINGIDOS	\$ 6.473,26		\$ 48.000,00		\$ 20.950,42
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	\$ 35.229,98		\$ -		\$ 21.594,84
ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 5.764,26		\$ -		\$ -
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 27.958,21		\$ 29.442,74	\$ 31.778,95
PRESTAMOS	\$ 27.958,21		\$ 29.442,74		\$ 31.778,95
CAPITAL CONTABLE		\$128.431,67		\$110.130,44	\$ 93.984,45
CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	\$ 16.356,00		\$ 23.242,36		\$ 15.864,00
RESERVA LEGAL	\$ 1.901,70		\$ 1.119,83		\$ 1.119,83
RESERVA PARA EDUCACIÓN	\$ 1.886,58		\$ 1.495,64		\$ 1.495,64
EXCEDENTE POR APLICAR	\$ 6.670,36		\$ 3.037,63		\$ 3.037,63
(R) DÉFICIT POR APLICAR	\$ (7.347,72)		\$ (2.245,24)		\$ (7.347,72)
SUPERÁVIT	\$108.964,75		\$ 83.480,22		\$ 79.815,07
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 5.040,15		\$ -	\$ 3.632,72
PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ -		\$-13.107,31	\$ -
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$242.463,79		\$176.741,58	\$178.403,53

ACOPANELA DE R.L.						
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE						
(Expresado en Dólares Norteamericanos)						
	2011		2010		2009	
INGRESOS						
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 1.132,01		\$ 649,27		\$ 2.645,54	
INGRESOS POR DONACIONES	\$ 13.500,00		\$ 8.274,08		\$106.302,83	
OTROS INGRESOS	\$ 1.344,04		\$ 9.519,80		\$ 9.467,83	
INGRESOS POR VENTA DE MERCADERÍAS	\$266.051,64		\$189.550,69		\$102.236,96	
TOTAL INGRESOS		\$285.222,90		\$207.993,85		\$220.653,17
COSTOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	\$ 0,05		\$ 0,04		\$ -	
GASTOS DE FONDOS DE DONACIONES	\$ 13.500,00		\$ 8.274,08		\$106.302,83	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5.565,41		\$ 9.064,55		\$ 6.392,53	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 17.209,13		\$ 41.453,45		\$ 15.297,86	
GASTOS DE VENTA	\$ 21.314,14		\$ 23.987,20		\$ 10.510,13	
COSTO DE VENTAS	\$173.581,38		\$136.165,90		\$ 75.811,85	
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$277.404,13		\$218.945,21		\$214.315,20
UTILIDAD ANTES DE RESERVA		\$ 7.818,77		\$ -		\$ 6.337,97
PERDIDA ANTES DE RESERVA		\$ -		\$ -10.951,36		\$ -
RESERVA LEGAL (10%)	\$ 781,88		\$ -		\$ 633,80	
RESERVA PARA EDUCACIÓN (5%)	\$ 390,94		\$ -		\$ 316,90	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ 6.645,95		\$ -		\$ 5.387,27
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 1.605,80		\$ -		\$ 1.754,56	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 5.040,15		\$ -		\$ 3.632,72
PÉRDIDA DEL EJERCICIO		\$ -		\$ -10.951,36		\$ -

Anexo 7

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA MOLIENDA

Panela Granula

Periodo de Zafra enero-abril 2013 de panela granulada					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Enero	26	104	1,5	Quintales	156
Febrero	15	60	1,5	Quintales	90
Febrero	9	54	1,5	Quintales	81
Marzo	1	5	1,5	Quintales	8
Marzo	25	150	1,5	Quintales	225
Abril	26	156	1,5	Quintales	234
Total de quintales por tendido					794
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					48%
Periodo de Zafra octubre 2013-abril 2014 de panela granulada					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	27	108	1,5	Quintales	162
Noviembre	21	84	1,5	Quintales	126
Noviembre	4	24	1,5	Quintales	36
Diciembre	23	138	1,5	Quintales	207
Enero	26	156	1,5	Quintales	234
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234
Abril	26	156	1,5	Quintales	234
Total de quintales por tendido					1449
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					84%
Periodo de Zafra octubre 2014-abril 2015 de panela granulada					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	27	108	1,5	Quintales	162
Noviembre	25	100	1,5	Quintales	150
Diciembre	2	8	1,5	Quintales	12
Diciembre	22	132	1,5	Quintales	198
Enero	26	156	1,5	Quintales	234
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234
Abril	26	156	1,5	Quintales	234
Total de quintales por tendido					1440
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					80%

Periodo de Zafra octubre 2015-abril 2016 de panela granulada					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	27	108	1,5	Quintales	162
Noviembre	24	96	1,5	Quintales	144
Diciembre	9	36	1,5	Quintales	54
Diciembre	15	90	1,5	Quintales	135
Enero	1	5	1,5	Quintales	8
Enero	24	144	1,5	Quintales	216
Febrero	25	150	1,5	Quintales	225
Marzo	27	162	1,5	Quintales	243
Abril	26	156	1,5	Quintales	234
Total de quintales por tendido					1421
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					75%
Periodo de Zafra octubre 2016-abril 2017 de panela granulada					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	26	104	1,5	Quintales	156
Noviembre	25	100	1,5	Quintales	150
Diciembre	16	64	1,5	Quintales	96
Diciembre	8	48	1,5	Quintales	72
Enero	26	156	1,5	Quintales	234
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216
Marzo	27	162	1,5	Quintales	243
Abril	25	150	1,5	Quintales	225
Total de quintales por tendido					1392
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					57%

Dulce de panela de 24 onzas

Periodo de Zafra enero-abril 2013 de dulce de 24 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	Nº de atados	Cargas
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Total de quintales por tendido					918	61200	612
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					35%		
Periodo de Zafra octubre 2013-abril 2014 de dulce de 24 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	Nº de atados	Cargas
Octubre	27	162	1,5	Quintales	243	16200	162
Noviembre	25	150	1,5	Quintales	225	15000	150
Diciembre	23	138	1,5	Quintales	207	13800	138
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Total de quintales por tendido					1593	106200	1062
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					56%		
Periodo de Zafra octubre 2014-abril 2015 de dulce de 24 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	Nº de atados	Cargas
Octubre	27	162	1,5	Quintales	243	16200	162
Noviembre	25	150	1,5	Quintales	225	15000	150
Diciembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Total de quintales por tendido					1602	106800	1068
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					52%		

Periodo de Zafra octubre 2015-abril 2016 de dulce de 24 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	N° de atados	Cargas
Octubre	27	162	1,5	Quintales	243	16200	162
Noviembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Diciembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Enero	25	150	1,5	Quintales	225	15000	150
Febrero	25	150	1,5	Quintales	225	15000	150
Marzo	27	162	1,5	Quintales	243	16200	162
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Total de quintales por tendido					1602	106800	1068
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					49%		
Periodo de Zafra octubre 2016-abril 2017 de dulce de 24 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	N° de atados	Cargas
Octubre	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Noviembre	25	150	1,5	Quintales	225	15000	150
Diciembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	156
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	144
Marzo	27	162	1,5	Quintales	243	16200	162
Abril	25	150	1,5	Quintales	225	15000	150
Total de quintales por tendido					1593	106200	1062
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					45%		

Dulce de panela de 28 onzas

Periodo de Zafra enero-abril 2013 de dulce de 28 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	N° de atados	Cargas
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Total de quintales por tendido					918	61200	712
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					48%		
Periodo de Zafra octubre 2013-abril 2014 de dulce de 28 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	N° de atados	Cargas
Octubre	27	162	1,5	Quintales	243	16200	188
Noviembre	25	150	1,5	Quintales	225	15000	174
Diciembre	23	138	1,5	Quintales	207	13800	160
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Total de quintales por tendido					1593	106200	1235
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					72%		
Periodo de Zafra octubre 2014-abril 2015 de dulce de 28 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	N° de atados	Cargas
Octubre	27	162	1,5	Quintales	243	16200	188
Noviembre	25	150	1,5	Quintales	225	15000	174
Diciembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Marzo	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Total de quintales por tendido					1602	106800	1242
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					63%		

Periodo de Zafra octubre 2015-abril 2016 de dulce de 28 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	N° de atados	Cargas
Octubre	27	162	1,5	Quintales	243	16200	188
Noviembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Diciembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Enero	25	150	1,5	Quintales	225	15000	174
Febrero	25	150	1,5	Quintales	225	15000	174
Marzo	27	162	1,5	Quintales	243	16200	188
Abril	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Total de quintales por tendido					1602	106800	1242
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					56%		
Periodo de Zafra octubre 2016-abril 2017 de dulce de 28 onzas							
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes	N° de atados	Cargas
Octubre	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Noviembre	25	150	1,5	Quintales	225	15000	174
Diciembre	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Enero	26	156	1,5	Quintales	234	15600	181
Febrero	24	144	1,5	Quintales	216	14400	167
Marzo	27	162	1,5	Quintales	243	16200	188
Abril	25	150	1,5	Quintales	225	15000	174
Total de quintales por tendido					1593	106200	1235
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					50%		

Caramelo

Periodo de Zafra enero-abril 2013 de caramelo					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Enero	26	52	1,5	Quintales	78
Febrero	15	30	1,5	Quintales	45
Marzo	1	1	1,5	Quintales	1,5
Total de quintales por tendido					125
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					100%
Periodo de Zafra octubre 2013-abril 2014 de caramelo					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	27	54	1,5	Quintales	81
Noviembre	21	42	1,5	Quintales	63
Total de quintales por tendido					144
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					101%
Periodo de Zafra octubre 2014-abril 2015 de caramelo					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	27	54	1,5	Quintales	81
Noviembre	25	50	1,5	Quintales	75
Diciembre	2	4	1,5	Quintales	6
Total de quintales por tendido					162
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					100%
Periodo de Zafra octubre 2015-abril 2016 de caramelo					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	27	54	1,5	Quintales	81
Noviembre	24	48	1,5	Quintales	72
Diciembre	9	18	1,5	Quintales	27
Enero	1	1	1,5	Quintales	2
Total de quintales por tendido					182
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					100%
Periodo de Zafra octubre 2016-abril 2017 de caramelo					
Meses	Días	Peroladas por mes	C/perol		Capacidad de Producción de quintales por mes
Octubre	26	52	1,5	Quintales	78
Noviembre	25	50	1,5	Quintales	75
Diciembre	16	32	1,5	Quintales	48
Total de quintales por tendido					201
Capacidad productiva en % según proyección de vta.					101%