

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



**“FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L.) DEL MUNICIPIO DE SANTA CLARA, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, MEDIANTE EL DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO, MANUALES ADMINISTRATIVOS Y REGLAMENTOS INSTITUCIONALES, PARA EL PERIODO 2014 A 2018”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

BR. GUERRERO MARTÍNEZ, MIRNA ELIZABETH

BR. PINEDA DÍAZ, MARÍA BEATRIZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ABRIL, 2014**

**SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR	: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
VICE – RECTORA ACADÉMICA	: Maestra Ana María Glower de Alvarado
VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO	: Máster Oscar Noé Navarrete
SECRETARIA GENERAL	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

DECANO	: Máster José Isidro Vargas Cañas.
VICE-DECANA	: Máster Ana Marina Constanza Urquilla
SECRETARIO DE LA FACULTAD	: Máster José Martín Montoya Polio

## **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Máster José Alfredo Hernández Mercado

## **ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

COORDINADORA GENERAL	: Licenciada Yanira Yolanda Guardado Jovel
ASESOR METODOLÓGICO	: Licenciado César Emilio Castro Figueroa
ASESORA ESPECIALISTA	: Licenciada Wendy Yamileth Rodríguez Torres

## DEDICATORIA

*Agradezco infinitamente a Dios todo Poderoso por darme la oportunidad de vivir y de soñar cada día con alcanzar todas mis metas.*

*A mi padre Eugenio de Jesús Guerrero (Q.E.P.D), quien a pesar de que solo estuvo conmigo diez años de mi vida supo demostrarme el inmenso amor que me tenía y lo grandioso que puede ser un padre.*

*A mi madre María Teresa Martínez, por estar conmigo siempre, apoyarme en los momentos difíciles y sacrificarse para que yo pudiera estudiar y culminar mi carrera.*

*A mis queridos hermanos: Rafael, Andrés, Ismael, Karina, Francisco, Omar, Carlos, Miguel, Jesús, Celia y Verónica; por el amor y apoyo incondicional que siempre me han dado, y en especial a Rafael porque siempre me ha brindado su confianza, comprensión y ayuda en los momentos de mi vida que más lo he necesitado y en este proceso de graduación.*

*A Oscar Fernando Alfaro por su amor, confianza, comprensión, por animarme a cumplir mis metas y apoyarme en los momentos de dificultad.*

*A mi amiga y compañera de trabajo de graduación María Beatríz Pineda Díaz, por compartir los buenos y malos momentos en el transcurso de la carrera y principalmente en el desarrollo de este trabajo, por su dedicación para que lo pudiéramos finalizar.*

*A mi amiga Rosa Cándida Rivas, por su apoyo incondicional y especialmente por animarme a finalizar mi trabajo de graduación.*

*A mis compañeras de la universidad que desean lo mejor para mí y se alegran por mis éxitos, especialmente a mis amigas Rocío y Zuleyma quienes siempre me han demostrado su cariño y apoyo.*

*A todos los docentes del Departamento de Ciencias Económicas que han sido parte de mi formación profesional, por haber aportado sus conocimientos hasta la culminación de mis estudios.*

***Mirna Elizabeth Guerrero Martínez***

## DEDICATORIA

*A Dios nuestro señor que me ha dado sabiduría, paciencia y fortaleza para afrontar y superar las dificultades de mi vida, permitiéndome luchar día a día por mis sueños y lograr mis metas.*

*A mi madre amada Carmen Díaz que con esfuerzo y sacrificios me ha apoyado incondicionalmente, enseñándome que en la vida se debe trabajar con dedicación y honradez para ser feliz.*

*A José Angel López, que me ha apoyado, motivado y comprendido en todo momento, de quien he aprendido que la vida puede ser difícil pero es de grandes aprender a vivirla, teniendo la convicción que Dios me acompaña en todo momento.*

*De una manera muy especial agradezco a Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, quien además de ser mi compañera de trabajo de graduación, es mi amiga en quien confío, con quien puedo contar y apoyarme en cualquier circunstancia.*

*A mis amigas Rocío Soriano, Zuleyma Marroquín y Yanira Pérez, que han compartido su amistad, apoyo y motivación en todo momento.*

***María Beatriz Pineda Díaz***

CONTENIDO	PÁG.
INTRODUCCIÓN.....	xiii
<b>CAPITULO I. “ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS”.....</b>	<b>17</b>
1.1 GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS.....	17
1.1.1 ORIGEN DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS EN EL SALVADOR. ....	17
1.1.2 CONCEPTO.....	18
1.1.3 PRINCIPIOS DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS .....	18
1.1.4 MARCO LEGAL .....	19
1.2 GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA (ASAESCLA DE R.L.) .....	20
1.2.1 SURGIMIENTO .....	20
1.2.2 MISIÓN Y VISIÓN .....	21
1.2.3 ESTRUCTURA ORGANICA.....	22
1.2.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	24
1.2.5 SERVICIOS QUE OFRECE .....	24
1.2.6 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO .....	26
1.2.7 GENERALIDADES SOBRE BOLPROS.....	28
1.3 SITUACION ACTUAL DE ASAESCLA DE R.L .....	34
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	34
1.3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	36
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	37
1.5 OBJETIVOS .....	38
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	38
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	38
1.6 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	38
1.6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	39
1.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.6.3 POBLACIÓN A INVESTIGAR .....	40

1.6.4	TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION .....	40
<b>CAPITULO II. “ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN” .....</b>		
<b>43</b>		
2.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	44
2.1.1	EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	44
2.1.2	DEFINICIÓN.....	45
2.2	ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	46
2.2.1	VALORES ESTRATÉGICOS .....	46
2.2.2	MISIÓN.....	47
2.2.3	VISIÓN .....	48
2.2.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	48
2.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL .....	49
2.4	CONCEPTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIA .....	49
2.4.1	ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	50
2.4.2	NIVELES DE LA ESTRATEGIA.....	51
2.5	JERARQUÍA DE LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN .....	52
2.6	MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA.....	53
2.6.1	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA DE FRED R. DAVID.....	54
2.6.2	FEEDBACK DEL PROCESO ESTRATÉGICO ADAPTADO DEL MODELO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA POR FRED DAVID.....	55
2.6.3	PROCESO DE ELABORACION Y EJECUCION DE UNA ESTRATEGIA .....	56
2.6.4	ETAPAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA RURAL ..	58
2.7	ORGANIZACIÓN.....	59
2.7.1	ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN .....	59
2.7.2	MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	59
2.7.3	OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	60
2.7.4	CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	61

<b>CAPITULO III: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL”</b> .....	65
3.DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	65
3.1ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.....	65
3.1.1.ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE PERSONAL.....	66
3.1.2.ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE PRODUCCIÓN.....	70
3.1.3.ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	71
3.1.4.ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS.....	74
3.2 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS.....	77
3.2.1ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN.....	77
3.2.2ACTIVIDADES DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.....	80
3.2.3ACTIVIDADES DE COMPRA Y VENTA DE INSUMOS AGRÍCOLAS.....	81
3.2.4ACTIVIDADES DE ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA.....	82
3.3 VISIÓN DE ASAESCLA DE R.L POR PARTE DE LOS ASOCIADOS.....	82
3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE ASAESCLA DE R.L.....	90
3.5 ANÁLISIS FODA DE ASAESCLA DE R.L.....	98
3.6 MODELO APLICADO A LA ASOCIACIÓN.....	100
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO, MANUALES ADMINISTRATIVOS Y REGLAMENTOS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASAESCLA DE R.L PARA EL PERIODO DE 2014 A 2018</b> .....	103
4.PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	104
4.1PLAN DE INTERVENCIÓN.....	104
4.2 PLAN ESTRATÉGICO.....	110
4.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	138
4.3.1MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	138
4.3.2MANUAL DE POLÍTICAS.....	159
4.3.3MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.....	174
4.3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICO PARA LAS ÁREAS: COMPRAS, VENTAS Y CENTRO DE ACOPIO.....	198

4.4 REGLAMENTOS INSTITUCIONALES.....	232
4.4.1REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE ASAESCLA DE R.L.....	232
4.4.2NORMATIVA DEL CENTRO DE ACOPIO.....	256
REFERENCIA.....	257
ANEXOS.....	259
ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA A MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.	
ANEXO 2: FORMATO DE ENTREVISTA A EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO.	
ANEXO 3: FORMATO DE CUESTIONARIO APLICADO A LOS ASOCIADOS.	
ANEXO 4: DESARROLLO DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.	
ANEXO 5: FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO.	
ANEXO 6: FORMATO DE BITÁCORA DE COMPRA.	
ANEXO 7: INFORME DE LABORES DE ABRIL - AGOSTO 2013.	
ANEXO 8: EJEMPLO DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.	



## INDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
TABLA 1: RECURSO FINANCIERO CON QUE INICIA OPERACIONES ASAESCLA DE R.L.....	17
TABLA 2: TOTAL DE ASOCIADOS SEGÚN MEMBRESÍA SUSCRITA.....	20
TABLA 3: ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
TABLA 4: BENEFICIOS QUE RECIBEN LOS ASOCIADOS.....	70
TABLA 5: NIVEL DE SATISFACCIÓN QUE TIENEN LOS ASOCIADOS .....	72
TABLA 6: OTROS GRANOS BÁSICOS QUE LOS ASOCIADOS QUIEREN QUE COMERCIALICE LA ASOCIACIÓN.....	73
TABLA 7: PREFERENCIA DEL ASOCIADO PARA COMPRAR INSUMOS AGRÍCOLAS.....	74
TABLA 8: NIVELES DE VENTA DE MAÍZ BLANCO DEL ASOCIADO A ASAESCLA DE R.L.....	76
TABLA 9: NIVELES DE VENTA DE MAICILLO DEL ASOCIADO A ASAESCLA DE R.L.....	76

## INDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁG.
CUADRO 1: BASES LEGALES.....	15
CUADRO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR ASAESCLA DE R.L.....	18
CUADRO 3: LÍDERES COMUNITARIOS.....	21
CUADRO 4: TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	28
CUADRO 5: VALORES ESTRATEGICOS.....	32
CUADRO 6: ÁREAS DE TRABAJO DE ASAESCLA.....	55
CUADRO 7: NÓMINA DE EMPLEADOS DE ASAESCLA DE R.L.....	58
CUADRO 8: FUENTES DE INGRESOS DE ASAESCLA DE R.L.....	64
CUADRO 9: RESPONSABLES Y CONTROL DE ACTIVIDADES FINANCIERAS.....	65
CUADRO 10: NIVELES DE VENTA DE ASAESCLA DE R.L., A TRAVÉS DE LOS CONVENIOS DE MAÍZ Y MAICILLO.....	70
CUADRO 11: ANÁLISIS PESTE.....	78
CUADRO 12 ANÁLISIS FODA.....	87

## INDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁG.
FIGURA 1: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LA PLANEACIÓN.....	30
FIGURA 2: NIVELES DE LAS ESTRATEGIAS.....	36
FIGURA 3: JERARQUÍA DE LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
FIGURA 4: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
FIGURA 5: FEEBACK DEL PROCESO ESTRATÉGICO.....	40
FIGURA 6: PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA.....	41
FIGURA 7: ETAPAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA RURAL.....	43
FIGURA 8: CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.....	47
FIGURA 9: BITÁCORA DE ASISTENCIA DE EMPLEADOS.....	57
FIGURA 10: PROCESO DE COMPRA – VENTA DE GRANOS BÁSICOS.....	62
FIGURA 11: PRINCIPALES ACCIONES FINANCIERAS.....	65
FIGURA 12: ACTIVIDADES ESTRATEGICAS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	67
FIGURA 13: PROCESO PARA OTORGAR CRÉDITO.....	68
FIGURA 14: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA ASOCIACIÓN....	89

## INDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁG
GRÁFICO 1: PRINCIPALES BENEFICIOS QUE RECIBE EL ASOCIADO.....	71
GRÁFICO 2: SATISFACCIÓN DEL ASOCIADO.....	73
GRÁFICO 3: OTROS GRANOS BÁSICOS QUE LOS ASOCIADOS QUISIERAN QUE SE COMERCIALIZARAN EN ASAESCLA DE R.L.....	74
GRÁFICO 4: PREFERENCIA PARA COMPRA DE INSUMOS AGRÍCOLAS.....	75

## INTRODUCCIÓN

La conformación de asociaciones y cooperativas agropecuarias en El Salvador, ha permitido impulsar el desarrollo de los productores, mediante formas de organización que les facilita mejorar la producción de sus cultivos, comercializar sus productos a un mayor precio y obtener créditos a una tasa de interés accesible; además son generadoras de muchas fuentes de empleo, favoreciendo el crecimiento económico del país.

La competitividad exigida a las Asociaciones por sus clientes y competidores aumenta día a día, constituyendo esto una presión para que todas las organizaciones busquen alternativas que les permitan aprovechar y maximizar sus recursos económicos.

Una adecuada planeación estratégica, permite fortalecer institucionalmente a la organización, alcanzando los objetivos de fortalecimiento interno y crecimiento externo; generando en los miembros de la misma, hacerla parte de su cultura, principios y valores en la búsqueda de beneficios individuales y colectivos.

Los manuales administrativos se convierten en una guía para todas las empresas, asociaciones, entidades y organizaciones, porque en ellos se describen puestos, actividades, procedimientos, procesos, políticas, etc.

Los reglamentos y normativas internas son esenciales en el trabajo, ya que especifican lo que es permitido hacer y no hacer dentro de una empresa, conocer los derechos y obligaciones que tiene cada uno de sus miembros.

El presente trabajo de graduación está constituido por cuatro capítulos referidos al tema de investigación, estructurados de la manera siguiente:

En el capítulo I Se presentan las generalidades de las asociaciones agropecuarias desde una óptica general a nivel de El Salvador, los principios y aspectos legales que rigen a dichas asociaciones; las generalidades de la Asociación Agropecuaria

el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L): como su surgimiento, servicios que ofrece, evolución y desarrollo; entre otros aspectos de gran importancia que se desarrollan en el capítulo.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico relacionado a la planeación estratégica y organización, donde se describe toda la información teórica con la que se sustenta el diseño de un plan estratégico y manuales administrativos, reglamentos institucionales para ASAESCLA de R.L.

La situación actual de la Asociación se detalla en el capítulo III obtenida a través de entrevistas administradas al Gerente, a la Especialista en Producción y Créditos, a 4 miembros del Consejo de Administración; además se administró un cuestionario a 38 asociados para conocer sus opiniones, expectativas, satisfacción e insatisfacción que ellos tienen de la Asociación, la información obtenida de estos instrumentos se puede conocer en este mismo capítulo. En el capítulo III también se ha elaborado un análisis FODA donde se visualizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ASAESCLA de R.L. y se presenta un análisis interno y externo de la Asociación, a través del acróstico PESTE, el cual contiene los factores más importantes por analizar en el entorno indirecto de las empresas; también se conocerá el modelo de planificación estratégica que se aplicará en el diseño del plan estratégico de ASAESCLA de R.L.

El capítulo IV contiene la propuesta de solución en base a las dificultades encontradas en la asociación; se realizó un plan de intervención en primer momento que permitirá describir los elementos que la componen, los principales objetivos y la descripción o estrategia de cada elemento; y como segunda fase el diseño de un plan estratégico; el cual se desarrolla a través del establecimiento de una matriz estratégica que define las acciones específicas para cada área estratégica en la asociación, consolidándose para cada uno de los años desde 2014 hasta 2018; estructurar manuales administrativos de: organización, políticas, de puestos, procedimientos, como de compras y ventas; de centro de acopio; y la

creación de reglamentos institucionales, en los que se incluye: Reglamento Interno de Trabajo y Normativa del centro de acopio; que permitan regir a sus miembros, conocer las normas de conducta y de desarrollo laboral, para tener claro lo que es permitido y no permitido en la asociación.

Finalmente se presenta la respectiva bibliografía y anexos que dan sustento a todo el desarrollo de la investigación.

# **CAPITULO I**

## **“ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS”**



## **CAPITULO I. “ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS”.**

El desarrollo de este capítulo está constituido por aspectos generales de las asociaciones agropecuarias en El Salvador, su origen, definición, principios y marco legal aplicado a las mismas; generalidades de la asociación objeto de estudio donde se aborda surgimiento, actividad económica y servicios que ofrece, evolución y desarrollo; y un tercer tema que desarrolla la situación actual en base a un diagnóstico preliminar que nos permitió identificar las problemáticas de la asociación, para definir el tema a investigar; además de exponer las estrategias metodológicas para lograr un desarrollo eficiente del contenido de la investigación.

### **1.1 GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS**

#### **1.1.1 ORIGEN DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS EN EL SALVADOR.**

El surgimiento de las asociaciones agropecuarias en El Salvador se impulsa fuertemente con la creación del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en el año de 1980, luego del proceso de Reforma Agraria; dando origen a La Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias; en dicha ley se expresa en su artículo 3 que “El departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG abrirá un libro de Registro, en el cual inscribirá el acta de constitución, en base al cual se otorgará personería jurídica, por medio de decreto ejecutivo, en el ramo de agricultura y ganadería”

De conformidad al artículo 2 del Reglamento de Funcionamiento y vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, éstas podrán ser de naturaleza agrícola, pecuaria, agropecuaria, pesquera o artesanal, y en su denominación podrán llevar al principio el nombre de “Asociación”.

### 1.1.2 CONCEPTO.

Para definir el concepto de asociaciones agropecuarias es primordial hacer la definición de asociaciones y agropecuarias.

**Asociaciones:** Se trata de un grupo de personas que se unen para realizar una actividad colectiva de una forma estable, con una organización propia y democrática, sin ánimo de lucro e independiente, al menos formalmente, del Estado, de los partidos políticos y de las empresas.

**Agropecuarias:** relativo a los campos y al ganado.

**Asociaciones Agropecuarias:** grupo de personas que se unen para realizar actividades colectivas del sector agropecuario, que engloba la actividad agrícola, ganadera y pecuaria; incluyendo la producción de cereales, hortalizas, fruticultura, cultivos industriales, y ganadería, entre otros.

### 1.1.3 PRINCIPIOS DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Dando cumplimiento al Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias en su artículo 4, estipula que las asociaciones agropecuarias regularán sus actividades de conformidad con los siguientes principios fundamentales:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario de asociados.
- b) Organización democrática
- c) Fomento de la educación e integración gremial.
- d) Superación individual de sus miembros y
- e) Los demás que los estatutos de cada Asociación Agropecuaria disponga.

#### 1.1.4 MARCO LEGAL

Las asociaciones agropecuarias quedarán sujetas al cumplimiento de las siguientes legislaciones, como lo muestra el cuadro 1:

CUADRO 1: BASES LEGALES

Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
<b><i>Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias</i></b>	ART. 1	<p>Creada bajo decreto número 221 de la Junta Revolucionaria de Gobierno de fecha 9 de mayo de 1980. La cual también da surgimiento ha esta modalidad de asociación.</p> <p>Según lo determina el artículo 1 de dicha ley: créase el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.</p>
<b><i>Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias,</i></b>	ART. 1	<p>Según Decreto Ejecutivo número 63 de la Asamblea Legislativa.</p> <p>El presente Reglamento tiene por objeto regular la constitución, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica, registro, funcionamiento, supervisión y vigilancia de los grupos de trabajadores agropecuarios organizados en sistemas diversos de uniones, federaciones, confederaciones o asociaciones agropecuarias que de hecho existan o existieron,</p>

	ART. 2	y que no constituyan cooperativas.  Las asociaciones que regula este Reglamento, podrán ser de naturaleza agrícola, pecuaria, agropecuaria, pesquera o artesanal, y en su denominación podrán llevar al principio el nombre de “Asociación”, las cuales podrán integrarse en uniones, federaciones o confederaciones, y constituirse en Asociaciones Agropecuarias de Producción, de Servicios Múltiples, o de Ayuda Mutua.
<b><i>Ley General de la Asociaciones Cooperativas.</i></b>	ART. 1, párrafo segundo.	Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se registrarán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.
<b><i>Estatutos de la asociación</i></b>		Determinan todos lineamientos por los que se regirá la asociación, derechos y obligaciones, prohibiciones y suspensiones.

## 1.2 GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA (ASAESCLA DE R.L.)

### 1.2.1 SURGIMIENTO

ASAESCLA DE R.L surge y se constituye un 14 de marzo del 2011, ante el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería; con apoyo de Fundación para el Desarrollo (FUNDESA) y la Organización de Servicios de Auxilio Católico (CRS por sus siglas en ingles).

En Mayo del mismo año obtuvo la personería jurídica y la credencial que la autorizan para el desarrollo de su trabajo de comercialización y producción de

granos básicos y cualquier tipo de gestión para el desarrollo de la asociación y el municipio de Santa Clara, departamento de San Vicente.

ASAESCLA de R.L., fue favorecida con capital semilla en 2011 para que iniciara sus operaciones, como lo muestra la tabla 1 de la manera siguiente:

TABLA 1. RECURSO FINANCIERO CON QUE INICIA OPERACIONES ASAESCLA DE R.L.

<b>FUENTE</b>	<b>MONTO</b>	<b>FINALIDAD</b>
<b>Capital semilla por parte de FUNDESA.</b>	\$ 11,500	Otorgado como parte del proyecto impulsado por la fundación para que dé inicio a sus operaciones.
<b>Donativo de la Alcaldía Municipal de Santa Clara.</b>	\$ 10,000	Como apoyo al proyecto de FUNDESA
<b>Fondo Patrimonial</b>	\$ 805	Este fondo se constituyó con la cuota de inscripción por \$ 20 y \$ 3 de aporte mensual; por asociado
<b>TOTAL</b>	\$ 22,305.00	

### 1.2.2 MISIÓN Y VISIÓN

ASAESCLA DE R.L logra unificar esfuerzos definiendo su razón de ser y su finalidad; mediante la misión y visión que se presentan a continuación:

#### MISIÓN

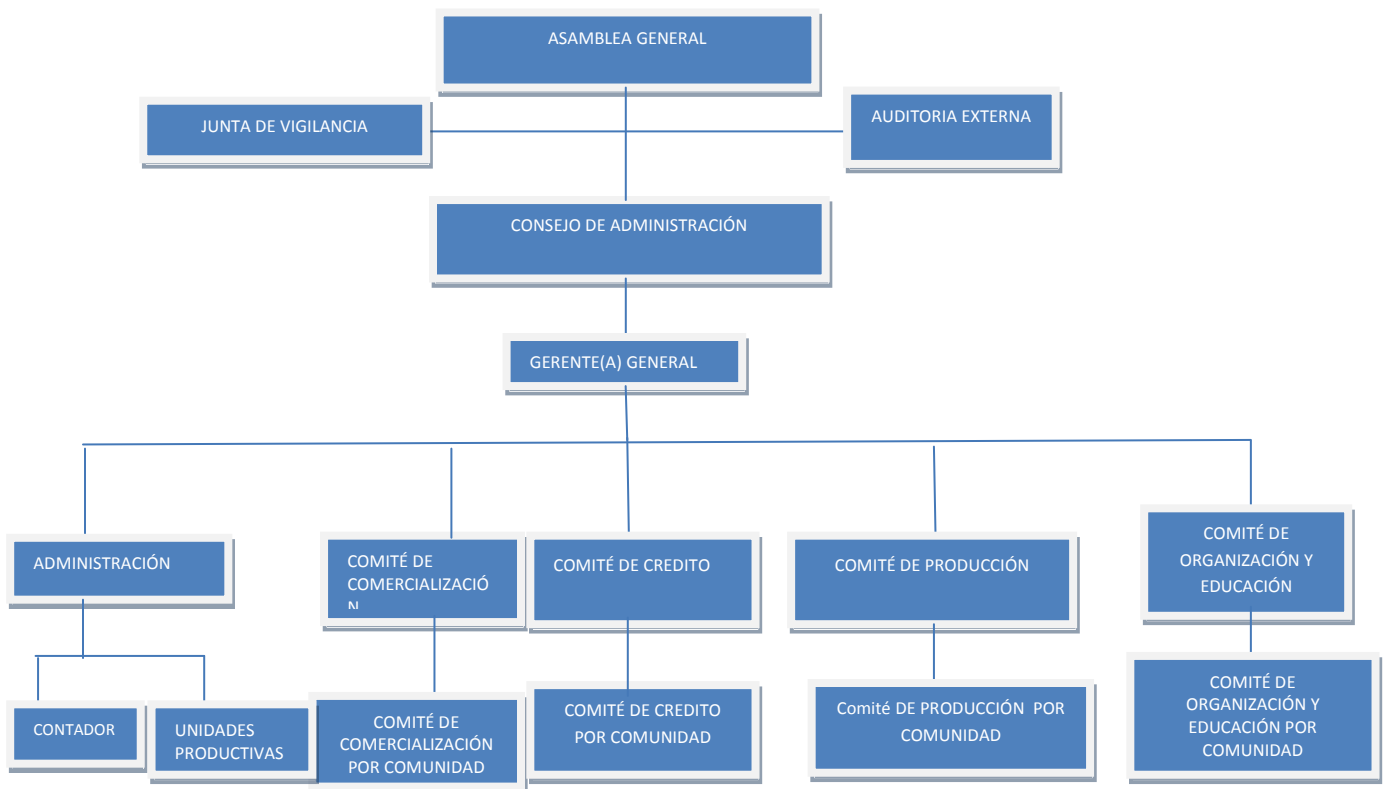
“Organizar a la mayoría de productores y productoras del municipio y desarrollar hacia ellos y a la propia asociación capacidades y a partir de esas capacidades desplegar un mayor esfuerzo productivo tanto colectivo e individual que genere valores agregados cada vez mejores a beneficio de nuestros asociados y sus familias y así mejorar las condiciones de vida.”

## VISIÓN

“Ser una asociación fuerte, que a partir de nuestro trabajo las familias del municipio hayan logrado excelentes condiciones de vida en todos los aspectos y que nuestra asociación y nuestros asociados sean reconocidos como el elemento clave en tan importante logro.”

Desde su creación la asociación ha manejado esta misión y visión, pero se han determinado ciertas irregularidades dentro de ellas, tales como: mala redacción, no cumple con lo estipulado en los estatutos, no hay claridad; y por lo tanto se analizaron ambas con el método de evaluación de misión y visión propuesto por Alexis Serrano en su libro de Administración I y II, concluyendo que será reestructurada en el Plan Estratégico y en el Manual General de Organización que se elaborarán en el CAPITULO IV: Propuesta de Solución.

### 1.2.3 ESTRUCTURA ORGANICA



La estructura que se presenta anteriormente es con la que la asociación cuenta actualmente, sin embargo no refleja la jerarquía real dentro de la misma. Está conformada por la asamblea general de asociados quien es la autoridad máxima dentro de la asociación, y elige a los conformantes de la junta de vigilancia, la auditoría externa y el consejo de administración.

La junta de vigilancia depende de la asamblea general y es la encargada de supervisar y fiscalizar el trabajo realizado por el consejo de administración. La auditoría externa está mal estructurada en el organigrama porque la línea de autoridad no debe ser continua pues no forma parte de los cargos de la asociación, sino que es externa y por lo tanto debe ser discontinua.

El consejo de administración depende de la asamblea general, y supervisa al gerente general, también debería presidir los comités, supervisar y garantizar que funcionen; sin embargo esta situación no es así, lo que refleja el organigrama es que los comités dependen del gerente general.

Del gerente general depende el administrador, sin embargo este cargo no existe en realidad porque es el mismo gerente quien realiza la función de administrador y por lo tanto por el momento no debería incluirse esa dependencia. Y los cargos de contador y unidades productivas deben ser dirigidos directamente por el gerente general.

Mientras no se garantice el funcionamiento de los comités generales de la asociación no deberían incluirse los comités por comunidad, porque no tienen ningún funcionamiento.

En base a esta descripción general de la estructura orgánica de la asociación, se ha analizado exhaustivamente y se reestructurará en el CAPITULO IV: Propuesta de Solución; en el Manual de Organización General.

#### 1.2.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La actividad económica se refiere a la función principal a la que se dedica una organización.

La actividad económica de ASAESCLA DE R.L. es dedicarse principalmente:

- Comercialización de granos básicos (Maíz Y Maicillo).
- Otorgamiento de créditos en insumos en la pre-cosecha y en la cosecha para los productores asociados y no asociados.
- Venta de insumos agrícolas.
- Arrendamiento de máquinas desgranadoras.

#### 1.2.5 SERVICIOS QUE OFRECE

La Asociación ofrece los siguientes servicios a sus asociados:

- Comercialización de granos básicos
- Otorgamiento de créditos
- Venta de insumos agrícolas
- Arrendamiento de maquinaria desgranadora

En el cuadro 2 se describe de una manera más detallada en qué consisten cada uno de los servicios.

CUADRO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR ASAESCLA DE R.L

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
Comercialización de granos básicos	ASAESCLA de R.L. comercializa los granos básicos que producen sus asociados, a través de BOLPROS, con quien establece contratos de comercialización.  Los granos básicos que comercializa ASAESCLA de R.L. desde el 2011 hasta la



	<p>fecha son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maíz blanco</li> <li>• Maicillo</li> </ul> <p>Los niveles de venta de estos productos que se ofertó y comercializó para la cosecha 2012 – 2013 fueron: Maíz blanco 25,000 qq; de los que se obtuvo una ganancia neta de \$1.20 por qq y se vendió de maicillo 50,000 qq.</p> <p>Una de las expectativas para el año 2013 es comercializar también el frijol y arroz.</p>
<p>Otorgamiento de créditos</p>	<p>La Asociación otorga créditos principalmente a sus asociados para cubrir sus costos en la producción de los granos básicos, y también se les otorga créditos a otros agricultores si al realizarles un estudio crediticio se concluye que tienen capacidad de pago.</p> <p>Los créditos otorgados son la mayoría en insumos agrícolas y son casos especiales los que se hacen en efectivo.</p> <p>Al momento de la cancelación del crédito, este se recibe en granos.</p>
<p>Venta de insumos agrícolas</p>	<p>Esta actividad se comienza a partir 2013, poniendo a disposición insumos agrícolas a los asociados, con un nivel de precios más bajos que los agroservicios de la zona.</p> <p>Los insumos que se venden en la asociación son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abonos tradicionales: sulfato, formula y urea.</li> <li>• Insumos: insecticidas, herbicidas,</li> </ul>

	fungicidas y otros. La asociación no vende insumos de etiqueta roja solamente etiqueta verde.
Arrendamiento de maquinaria desgranadora	<p>Cuando se llega el momento de cosecha de maíz y maicillo, la Asociación pone a disposición su máquina desgranadora, para que los asociados puedan utilizarla, cancelando la cantidad de dinero pactada por su uso.</p> <p>Los precios para el desgrano de maíz es de \$0.80 ctvs. por saco comalito y de \$1.25 por saco puchado; y los precios para el desgrano de maicillo es de \$1.50 por saco comalito y de \$2.00 por saco puchado.</p>

Fuente: ASAESCLA DE R.L

Síntesis propia del investigador

### 1.2.6 EVOLUCIÓN Y DESARROLLO

La función de ASAESCLA de R.L., es comercializar los productos que los asociados producen y beneficiarlos con un precio mayor del ofrecido por el mercado. Por ejemplo si el comerciante informal (coyote) está pagando el quintal de maíz blanco a \$13.00, la asociación ha logrado establecer un precio de compra al productor de \$15.50 por quintal. Generando así un margen de ganancia de \$2.50 por quintal al asociado, del precio que le da el mercado o comerciante informal.

La Asociación que inició con 35 personas asociadas; hasta la fecha ya cuenta con 117 asociados, de acuerdo a la membresía legal suscrita en asociaciones agropecuarias; lo cual se detalla a continuación:

TABLA 2: TOTAL DE ASOCIADOS SEGÚN MEMBRESÍA SUSCRITA.

GÉNERO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Adultos de 29 - 100 años	17	67	84
Jóvenes de 18 – 29 años	10	23	33
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>90</b>	<b>117</b>

**FUENTE:** Informe de Trabajo del Consejo de Administración de ASAESCLA de R.L., del periodo comprendido de Abril – Agosto 2013.

Al considerar este crecimiento en menos de dos años, se puede decir que los asociados están satisfechos con los beneficios que están obteniendo de la Asociación y motivan a otros productores a asociarse.

Como todas las organizaciones en sus inicios, ASAESCLA de R.L., ha tenido que superar una serie de dificultades como: a) no tener los conocimientos técnicos para darle un almacenamiento adecuado a los granos, lo que se reflejaba en los rechazos que tenían los productos al momento de su comercialización en las empresas agroindustriales; b) poca capacidad de gestión para obtener nuevos convenios y c) deficiente conocimiento en cuanto al manejo de todas las operaciones administrativas, comerciales, productivas y de crédito.

Con el paso del tiempo la asociación ha logrado gestionar convenios con la agroindustria, a través de BOLPROS (Bolsa de Productos de El Salvador) desde la cosecha 2011 hasta la cosecha 2013, dichos convenios son acuerdos privados entre productores e industriales y tienen por objeto establecer un mecanismo por el cual se comercialicen los productos a nivel nacional, logrando precios predecibles y aceptables para productores e industriales, garantizando el abastecimiento del producto a precios estables para el consumo del público, mediante la formalización de contratos de opción de venta.

### 1.2.7 GENERALIDADES SOBRE BOLPROS

Uno de los canales de comercialización más importantes para las asociaciones agropecuarias es la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador, conocida como BOLPROS; la que permite realizar convenios de compra – venta de granos básicos entre productores e industriales y otros servicios; a continuación conoceremos un poco más de BOLPROS:

#### **COMO FUNCIONA LA BOLSA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Una Bolsa de productos funciona como una entidad mediadora, que hace posible que vendedores y compradores se junten en un mercado organizado, donde se negocian bienes y servicios. Las negociaciones se dan a través del proceso de subasta pública, a viva voz o en línea, en un ambiente transparente y altamente competitivo.

Los productos se negocian por descripción, es decir, sin la presencia física de los mismos; todo dentro de un marco reglamentado, que permite poner en igualdad de oportunidades a todos los participantes del mercado y donde se garantiza la calidad de los productos y la liquidación de los mismos.

BOLPROS es el escenario perfecto para la negociación de productos, en un mercado organizado, eficiente e incluyente; que ofrece a los empresarios de todos los tamaños, diferentes alternativas para la colocación de sus productos.

#### **PUESTOS DE BOLSAS**

Como en todas las bolsas del mundo, la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador, realiza sus operaciones a través de Puestos de Bolsa autorizados.

Los Puestos de Bolsas son empresas privadas, facultadas por BOLPROS, con la finalidad principal de ejecutar la compra o venta de los productos o servicios solicitados por su cliente.

Los Puestos de Bolsa delegan a sus agentes corredores quienes, se encargarán de asesorar y representar al cliente durante todo el proceso hasta el día de la negociación o subasta pública.

## **PARTICIPANTES EN LAS NEGOCIACIONES**

-Sector privado

-Gobierno

-Vendedores

Cualquier persona natural o jurídica, que desee vender o comprar cualquier tipo de producto o servicio. Entre ellas:

- Entidades gubernamentales

- ONG'S

- Productores

- Cooperativas de Productores

- Industriales

- Comerciantes

- Instituciones financieras

BOLPROS ofrece a la empresa privada una modalidad de compras, en un ambiente seguro y transparente; donde se puede obtener un ahorro importante de tiempo y dinero.

En BOLPROS, las entidades de gobierno encuentran un mercado atractivo para negociar, dentro de un marco de seguridad y transparencia. CENTA, MAG, CEPA, ISSS, MINED, MOP, IPSFA y La Asamblea Legislativa, son sólo algunas de las Instituciones del sector público que han acudido a la bolsa para realizar sus compras.

## **PRODUCTOS NEGOCIABLES**

Entre la amplia variedad de productos negociados se pueden mencionar:

- Semillas certificadas de maíz, frijol, sorgo, entre otras.
- Fertilizantes, plaguicidas, fungicidas, herbicidas, acaricidas.
- Equipo y Maquinaria Agrícola, tales como tractores, tráiler, enfardadoras, equipos de ordeño, bombas de mochila, entre otros.
- Reactivos y Medicamentos de uso veterinario.
- Arroz Oro, Frijol Rojo Corriente, de Seda, Azúcar Blanca, Aceite Comestible, Sal.
- Frutas, verduras, carnes, mariscos, lácteos, huevos de gallina, agua purificada, alimentos como pastas, pan, jugos de frutas.
- Plantas frutales y forestales, Maderas.
- Equipo Informático, que incluye: computadoras de escritorio, laptops, servidores, UPS, impresores láser y matriciales.
- Artículos de oficina y papelería.
- Vehículos.
- Mobiliarios escolares y de oficina.
- Servicios de Consultoría para planes de estudio.

## **COMISIONES DE LA BOLSA**

En base al Artículo 27 del Reglamento General de la Bolsa de Productos de El Salvador S.A de C.V, a continuación se muestran las comisiones, aprobadas por la Junta Directiva, que la Bolsa cobrará a cada parte contratante:

Consideración: A las tarifas debe agregárseles el IVA

<b>TABLA DE TARIFAS Y COMISIONES</b>		
<b>Operaciones de Mercado Abierto</b>		0.50%
<b>Operaciones por servicios complementarios provenientes de:</b>		
<b>Convenios de</b>	<b>Arroz Granza</b>	0.50%
	<b>Sorgo Blanco</b>	0.50%
	<b>Maíz Blanco</b>	0.50%
<b>Contingentes de</b>	<b>Queso Cheddar</b>	1%
	<b>Carne de Cerdo</b>	1%
	<b>Arroz Granza</b>	\$0.01 x Quintal
	<b>Maíz Amarillo Consumo Animal</b>	\$0.01 x Quintal
	<b>Maíz Amarillo Consumo Humano</b>	\$0.01 x Quintal
	<b>Maíz Blanco</b>	\$0.02 x Quintal
<b>Monto mínimo mensual por comisiones*</b>		<b>\$500.00 más IVA</b>

\*Los Puestos de Bolsa deben cubrir este monto mínimo mensual de comisiones generadas, de lo contrario debe pagar a la Bolsa la diferencia. La presente Tabla de Tarifas y Comisiones entrará en vigencia a partir del 1 de marzo de dos mil trece.

## **TIPOS DE MERCADO**

### a. Mercado Abierto

Mercado en el que oferentes o demandantes colocan a través de un Puesto de Bolsa su oferta o demanda de un producto o servicio para ser negociado en la Bolsa en una rueda de negociación que está sujeta a puja.

### b. Convenios

Los Convenios son acuerdos privados entre productores e industriales y tienen por objeto establecer un mecanismo por el cual se comercialicen los productos a nivel nacional, logrando un suministro regular, a precios predecibles y aceptables para productores e industriales, incentivando a los industriales a consumir de manera

preferente la producción nacional, a la vez que se garantice el abastecimiento del producto a precios estables para el consumo del público, mediante la formalización de contratos de opción de venta, que serán negociados por medio de la Bolsa. No están sujetas a puja, ya que el precio está previamente fijado entre productores e industriales.

#### c. Contingentes

Volumen específico de importaciones de un producto en un período dado, que determina la aplicación de Derechos Arancelarios a la importación. Son registrados en la Bolsa para garantizar la transparencia de su uso.

#### d. Monetizaciones

Comprende todas las transacciones de compra o venta de aquellos productos donados a instituciones para que se vendan, y el producto de esta venta es destinado a financiar proyectos de carácter social. Estas monetizaciones se manejan igual que el mercado abierto y están sujetas a puja.

### **BENEFICIOS DE NEGOCIAR EN BOLPROS**

La Bolsa de Productos y Servicios se caracteriza por realizar las negociaciones en un ambiente de Inclusión, Agilidad y Transparencia, siendo así los principales beneficios:

Beneficios para el productor:

- Vende a Precios de mercado.
- El pago está garantizado.
- Las negociaciones son ágiles.
- Se tiene amplitud de mercado.
- Hay menor número de intermediarios.
- Se logra eficiencia en manejo de productos.
- Existe información de mercado.
- Se vende con normas de calidad.



Beneficios para la industria:

- Materias Primas a precio de mercado.
- Eficiencia en el manejo de inventarios.
- Amplitud de mercado.
- Manejo eficiente del capital de mercado.
- Información de mercado.

Beneficios para el comerciante:

- Información de mercado.
- Facilidad de Operación de mercado.
- Mayores Oportunidades de compra y venta.
- Igualdad de condiciones en negociaciones.

Beneficios para instituciones públicas:

- Transparencia en todas las operaciones.
- Agilidad en las negociaciones.
- Calidad en Productos y Servicios.
- Precios de Mercado.
- Ahorro por la libre competencia.

Con la participación en BOLPROS, ASAESCLA DE R.L, ha logrado dar mejores precios y mayores beneficios a los asociados, además de generar utilidades como asociación, pero también es importante considerar dentro de la evolución y desarrollo de la misma, la construcción de un centro de acopio (CAS) y una expansión significativa llegando a todas las comunidades de Santa Clara, a través de sus líderes comunitarios, quienes son los responsables de trasladar la información necesaria a los asociados de las distintas comunidades, el cuadro 3 muestra en detalle el nombre de cada líder y la comunidad que representa:

CUADRO 3: LÍDERES COMUNITARIOS

Líder comunitario	Comunidades
<b>Ruth Angulo de Miranda</b>	Los Cocos San José Obrero La Laguna
<b>Alcides Adalberto Ruiz</b>	El Cupido San José Nacaspilo Santa Rosa
<b>José Silverio Gómez</b>	El Tortuguero Los Iraheta La Periguera El Rosario
<b>Deysi Torres</b>	Joya Honda
<b>Rigoberto Mejía</b>	Las Guayabillas
<b>Morena Vilma Portillo</b>	San Jerónimo
<b>Daniel Romero</b>	San Juan de Merino El Tablón

Fuente: ASAESCLA DE R.L.

### 1.3 SITUACION ACTUAL DE ASAESCLA DE R.L

La situación actual que se presenta es resultado de un diagnóstico preliminar, realizado con el objetivo de determinar la problemática de estudio en la asociación y la propuesta de solución mediante un plan de intervención; además se presenta la metodología para llevar a cabo la investigación.

#### 1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad empresarial, la planificación estratégica representa el punto de partida para un eficaz desempeño y desarrollo organizacional; enfocándose especialmente en facilitar los medios necesarios para que la empresa pueda proyectar las metas que se propone.

En Santa Clara se ha luchado por conservar y desarrollar el sector agropecuario; con la finalidad de dar mayores niveles de desarrollo al municipio para un mejor

bienestar de los agricultores; en base a estas expectativas, surge en el municipio la creación de una Asociación Agropecuaria como parte de un proyecto de Fundación para el Desarrollo (FUNDESA), la Alcaldía Municipal y las ADESCOS; en el año 2009.

El proyecto se desarrolla con el objetivo de organizar y capacitar a los agricultores de la zona y disminuir algunas de las problemáticas que enfrentaba el Municipio de Santa Clara. Entonces se crea la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada; abreviándose ASAESCLA DE R.L.

Aunque la asociación ha tenido que desarrollarse casi sin ayuda de las instituciones que la crearon, ha crecido significativamente, poseen una membresía de 95 asociados, un centro de acopio y manejan una cartera de crédito de aproximadamente \$22,000.00 para el 2012; que para el año 2013 se incrementó a \$ 29,985.85, distribuidos en 40 créditos; y un activo al 31 de diciembre de 2012 de \$147,632.08; pero cabe señalar que aun en su esfuerzo de desarrollo poseen dificultades que han sido identificadas en el diagnóstico preliminar realizado en la asociación, la administración señala deficiencias tales como:

- Carecen de Políticas de Crédito.
- No poseen Normativa ni Políticas institucionales.
- No cuentan con un Manual de Procedimientos.
- El Manual de Descripción de Puestos debe ser actualizado.
- El Plan de Negocios existente debe ser actualizado.
- Rechazos de pedidos por incumplimiento de estándares de calidad.
- Deficiencias en la organización, capacitación y ejecución del comité de educación.
- No poseen un Plan Estratégico y operativo orientados a los fines y actividades económicas de la asociación.

Por lo tanto, teniendo en cuenta las necesidades de la asociación y con base a los conocimientos del equipo de trabajo, se priorizará la investigación en:

- Diseñar un plan estratégico para el periodo 2014 – 2018, que permita el fortalecimiento institucional y sea garante de lograr una mayor ventaja competitiva para ASAESCLA de R.L.
- Actualización y elaboración de manuales administrativos y reglamentos institucionales.

Se plantea entonces que el objeto del estudio se centrará en la Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.) (en adelante denominada ASAESCLA de R.L.).

Ante las problemáticas expuestas anteriormente surge la interrogante ¿La planeación estratégica, los manuales y reglamentos como herramientas administrativas permiten el fortalecimiento institucional de las asociaciones agropecuarias?

### 1.3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Para ejecutar la investigación se han considerado las siguientes delimitaciones: espacial, temporal y teórica.

- **Delimitación Espacial:** Se realizará la investigación en la Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.), en el Municipio de Santa Clara, Departamento de San Vicente.
- **Delimitación Temporal:** La investigación se realizará en el periodo de un año, a partir de abril del año 2013.
- **Delimitación Teórica:** La información utilizada para el desarrollo de la investigación será por medio de documentos que contienen aspectos

administrativos referentes a la planificación estratégica y organización, que será aplicable a la asociación.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN

El propósito de este trabajo de investigación es mejorar significativamente el desarrollo de las actividades vitales que realiza ASAESCLA DE R.L, tales como: la producción y comercialización de granos básicos, otorgamiento de créditos, venta de insumos y su nueva línea de negocio el arrendamiento de maquina desgranadora; contribuyendo a la ejecución eficiente de estas actividades y mejorando las perspectivas de alcance de las mismas.

Se enfatizará en las necesidades que posee la asociación y dar una propuesta de solución a las mismas; entre las necesidades encontradas están:

- Falta de una adecuada planificación estratégica que fortalezca a la Asociación.
- Carecen de políticas y normativas con las cuales regirse, manuales administrativos y reglamento institucional.
- Falta de controles internos. (Según anexo 7: informe de trabajo del consejo de administración de ASAESCLA de R.L)

Para que ASAESCLA tenga mayor eficacia de las operaciones institucionales y de su personal, es necesario diseñar herramientas administrativas que faciliten el desarrollo organizacional, fortalecer sus capacidades, cumplir sus expectativas y crear cadenas de valor que les garantice el éxito empresarial.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las áreas administrativas y estratégicas para el mejoramiento institucional de la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.)

### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las actividades administrativas que desarrolla la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.)
- Identificar las actividades estratégicas que se realizan en la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.)
- Diseñar un plan estratégico, manuales administrativos y reglamentos para ASAESCLA DE R.L. que oriente su fortalecimiento institucional.

## 1.6 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

El método científico se auxilia de la metodología para llegar al conocimiento objetivo del estudio de un fenómeno. Donde esta es la herramienta que permite el estudio del método aplicado a la investigación; y brindará al equipo investigador las bases necesarias para recopilar la información, mediante procedimientos lógicos y ordenados que respalden todo el estudio.

Para realizar la investigación se inició con la fase exploratoria mediante el diagnóstico situacional de la Asociación ASAESCLA DE R.L., encontrando

dificultades administrativas y organizativas, que ayudaron con la identificación del tema propuesto a investigar.

En el tema de investigación se aplicarán procedimientos que faciliten la obtención de la información necesaria para alcanzar los objetivos y metas propuestas, todo esto con la guía directa de la metodología a utilizar.

#### 1.6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las limitantes encontradas en la asociación y mencionadas anteriormente, se busca contrarrestar la problemática, con el diseño de plan estratégico, manuales administrativos y reglamentos institucionales, que permita el fortalecimiento organizacional y el desarrollo institucional de acuerdo a las expectativas de crecimiento que posee la asociación.

En la ejecución de la investigación se aplicara el método operativo, para lo cual se realizará un estudio general de la asociación y de esta manera, conocer los elementos que inciden en la problemática diagnosticada, y partiendo de ella, dar una propuesta de solución a dicho problema.

#### 1.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por los medios que se utilizarán para la recopilación de datos, la investigación será mixta, es decir documental y de campo, debido a que los datos se recopilarán a través de la consulta bibliográfica que sustente la teoría de la investigación y a través de técnicas de investigación que permitan obtener información directa y ampliada de la población o universo de estudio.

### 1.6.3 POBLACIÓN A INVESTIGAR

La población de investigación, se define como el conjunto de elementos con características comunes del fenómeno en estudio, y que a su vez dan origen a los datos de la investigación.

La población a investigar estará constituida por los elementos siguientes: gerencia general, miembros del consejo de administración, empleados del nivel operativo y se tomará una muestra de los 95 asociados, para administrarle un cuestionario.

TABLA 3: ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN

ELEMENTO	CANTIDAD	HOMBRES	MUJERES
Consejo de Administración	4	3	1
Gerente General	1	1	
Técnico Agrícola	1		1
Muestra de Asociados	38*	22**	13**
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>15</b>

\*Los asociados fueron seleccionados al azar y el total de la muestra se determinó de la manera siguiente:

$$n = \frac{4(0.50)(0.50)(95)}{(0.05)^2(95 - 1) + 4(0.50)(0.50)} = 38 \text{ asociados}$$

\*\*Los totales al ser sumados muestran 35 cuestionarios aplicados, debido a que estos fueron los que se lograron obtener, por la disposición de tiempo de los asociados, la distancia de comunidades y la escasez de transporte para trasladarnos.

### 1.6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Durante el desarrollo de la investigación, se utilizarán técnicas documentales y de campo, para la recolección de la información.



CUADRO 4: TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TÉCNICA	APLICABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TÉCNICAS DOCUMENTALES</b></li> </ul>	<p>Será necesario recopilar información bibliográfica en libros, tesis, leyes y consultas en la web, para dar soporte técnico – bibliográfico al trabajo de investigación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TÉCNICAS DE CAMPO</b></li> </ul>	<p>Se hará uso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>OBSERVACIÓN:</b> Consiste en realizar una apreciación directa del fenómeno en estudio para obtener información y registrarla para su posterior análisis. Será utilizada para obtener información relacionada con la investigación y verificar información obtenida de entrevistas.</li> <li>✓ <b>ENTREVISTA:</b> permitirá tener información directa de los asociados y de los grupos de interés particular de la asociación.</li> <li>✓ <b>CUESTIONARIO:</b> Esta clase de instrumento se administrará a los asociados/as sean estos miembros de organismos o solamente asociados.</li> </ul>

Fuente: Propia del investigador

Las técnicas de recolección de información documental y de campo, permitirán al equipo investigador obtener la información necesaria y oportuna para el desarrollo de la investigación.

## **CAPITULO II.**

# **“ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN”**

## **CAPITULO II. “ASPECTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN”**

En el presente capítulo se recopila toda la información teórica que permitirá sustentar la propuesta de solución al problema diagnosticado en ASAESCLA DE R.L.; para lograr ese objetivo se dan a conocer y se desarrollan los siguientes temas: planeación, planeación estratégica, niveles de la estrategia, elementos de un plan estratégico, análisis del entorno empresarial a través del FODA y acróstico PESTE, la jerarquía de los planes, los modelos de planificación estratégica y en la organización todo lo referente a los manuales administrativos .

### **PLANEACIÓN**

La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible; donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

### **DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN**

La planeación es una de las herramientas administrativas más importantes, porque a través de ella las empresas pueden establecer metas y objetivos que pretenden alcanzar en el corto y largo plazo.

Algunos autores presentan sus propias definiciones de la planeación:

- “Es la selección de misión y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción”.<sup>1</sup>
- “Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas”.<sup>2</sup>
- “Planear no es otra cosa más que decidir hoy lo que pretendo ser o alcanzar en el futuro, delimitando el tiempo y los recursos por utilizar”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Harold Koontz, Weihrich Heinz, “Administración”; una perspectiva global, 11° Edición, McGraw - Hill, México, 1998. Pág.126.

<sup>2</sup> Stoner James “Administración”, 6° Edición, Prentice Hall, México, 1996, Pág. 290.

## 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa que tiene una visión de crecimiento, y posee firmes propósitos de obtener la máxima rentabilidad debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

### 2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Se muestra en la siguiente figura la evolución que ha tenido el concepto de Planeación en lo largo del tiempo y el impacto que generó en cada década.<sup>4</sup>

FIGURA 1: EVOLUCIÓN HISTORICA DE LA PLANEACIÓN



<sup>3</sup> Serrano Alexis, "Administración I y II", 2º Edición, Talleres Gráficos UCA. San Salvador, El Salvador, 2011, Pág. 89.

<sup>4</sup> Tesis Plan Estratégico de Industrias Militares presentado por: Sonia E. Serrano, José J. Vásquez, Santos E. Maldonado, año 2004 Y WWW. Monografías .com.

La aplicación de la planeación estratégica ha sido diferente en cada década, al analizarla desde los años 70; porque en esos tiempos la preocupación de las empresas era luchar por optimizar y racionalizar los escasos recursos con que se contaba, alcanzar la rentabilidad y privatizar los mercados mundiales; sin embargo para la década de los años 2000 las empresas buscan crear ventajas competitivas que les permitan alcanzar el éxito empresarial.

### 2.1.2 DEFINICIÓN

- La planificación estratégica es una herramienta de la Gerencia General, que busca una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas. Para ello se deben establecer estrategias y líneas de acción necesarias que creen el cumplimiento de sus objetivos y metas durante el desarrollo de las actividades en el tiempo establecido.
- Planeación estratégica: según Alexis Serrano “Es un proceso que permite a los dirigentes de una empresa tomar decisiones, desde su misión hasta sus planes más específicos, tomando en cuenta los cambios del ambiente, capacidades de la organización y valores de los dirigentes”<sup>5</sup>
- Los Planes Estratégicos como definición propia “son las acciones que le permiten a una organización definir el horizonte; donde, cómo y cuándo desarrollarse, alcanzando las más altas perspectivas de crecimiento y éxito”.

---

<sup>5</sup> Serrano Alexis, “Administración I Y II”, 1° edición, Talleres Gráficos UCA, San salvador, El Salvador, 2000. Pag. 88.

## 2.2 ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La planeación en su totalidad se compone de diferentes elementos que permiten el logro de las estrategias de una manera más plena; los siguientes son elementos importantes que debe poseer una adecuada planificación:

### 2.2.1 VALORES ESTRATÉGICOS

Los Valores Estratégicos representan la filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

Definición:

“Son las convicciones de alto significado o importancia que comparten los miembros de una organización, y que convertidos en comportamientos visibles y medibles, representa un factor clave de éxito empresarial”.

Alexis Serrano propone los siguientes valores estratégicos considerando lo que realmente se valora en la organización:

CUADRO 5: VALORES ESTRATÉGICOS

Valor estratégico	Definición
<b>Innovación</b>	Todos los miembros de una empresa, desde la alta gerencia, hasta el nivel operativo, deben tener una mentalidad dispuesta a innovar y ser creativos; para ser competitivos en un mercado de constantes cambios.
<b>Calidad</b>	Para una empresa que tiene como objetivo alcanzar el éxito y la fidelidad de sus clientes, la calidad en los productos y servicios que ofrece debe ser considerada como el elemento más importante; y obtener de esta manera una ventaja competitiva ante las demás empresas.
<b>Integridad</b>	Se debe promover en las empresas un buen comportamiento de las personas, para que basen sus

	relaciones interpersonales y decisiones de trabajo con ética, equidad, respeto y honestidad
<b>Trabajo en equipo</b>	Fomentar el trabajo en equipo, sin importar la jerarquía que cada empleado tenga en la empresa; para que todos se sientan comprometidos a respetarse y apoyarse en cualquier circunstancia.
<b>Bienestar</b>	Es importante garantizar un buen clima laboral, que permita que los empleados tengan comunicación, apoyo y productividad organizacional.
<b>Efectividad</b>	La eficiencia y eficacia permitirán a una empresa alcanzar sus metas, optimizando los recursos disponibles.
<b>Crecimiento</b>	Se debe considerar a los empleados como parte fundamental para el crecimiento de las empresas, y promover su desarrollo profesional. Incrementar el valor de mercado de la empresa, el valor agregado hacia los clientes, proveedores y sociedad en general.

En el cuadro 5 se analizan cada uno de los valores estratégicos y la importancia que tienen al momento de realizar una buena planeación estratégica, los cuales se convierten en elementos de conducta de los miembros de la organización, que permiten determinar una filosofía empresarial y enriquecer la imagen corporativa.

### 2.2.2 MISIÓN

La misión consiste en establecer la razón de ser de una empresa, para quien trabaja y la importancia que la misma tiene.

Definición:

- Es la expresión breve que refleja a qué se dedica una empresa, a quién pretende satisfacer y con qué; enfatizando en su capacidad competitiva de largo plazo, que la hace diferente de otra empresa.<sup>6</sup>

### 2.2.3 VISIÓN

La visión representa hacia donde pretende llegar una empresa en el futuro, así como las personas y recursos involucrados en lograr la visión.

Definición:

- Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo hacia donde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.<sup>7</sup>
- Es la capacidad gerencial de crear un futuro empresarial promisorio y comprometedor de largo plazo, atendiendo la expectativa de sus clientes, trabajadores, sociedad y accionistas.<sup>8</sup>

### 2.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para una empresa es muy importante establecer objetivos estratégicos, porque estos serán la guía para alcanzar las metas, a través de las estrategias que se formulen.

Definición:

- Los objetivos estratégicos son metas establecidas por la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.
- Son aquellos resultados de alto impacto realmente trascendentales y que apoyan la realización de la misión y visión de la empresa.

---

<sup>6</sup> Serrano, Alexis. "Administración I y II, 2da Edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador, El Salvador, 2011. Pág. 98.

<sup>7</sup> *Ibíd.* Pág. 48

<sup>8</sup> *Ibíd.* Pág. 48



## 2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Para realizar un análisis del entorno empresarial en una empresa, es necesario basarse en técnicas que permitan obtener toda la información que sea necesaria; y es por eso que Alexis Serrano plantea:

- El análisis FODA como una herramienta estratégica para conocer la situación presente de una empresa.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el entorno de la organización; las fortalezas y debilidades se buscan en las áreas estratégicas o gerencias principales de la empresa.

- Para analizar los factores más importantes en el entorno indirecto de las empresas, puede realizarse mediante el acrónimo **PESTE**, donde cada letra representa un factor.

**P= Político** (Gobierno, Legislación, etc.).

**E= Económico** (Inflación, monopolio, crecimiento económico, empleo, etc.).

**S= Social** (demografía, educación, moda, tendencias, etc.).

**T= Tecnológico.**

**E= Ecológico** (medio ambiente).

La finalidad de realizar un análisis del entorno e interno empresarial es crear una lista clara de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que podrían beneficiar a la empresa y aprovecharse, o perjudicarla pero habiéndolas identificado se podrán eliminar.

## 2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE ESTRATEGIA

La importancia de las estrategias es que estas son el medio que las empresas utilizan para ejecutar sus planes a corto, mediano y largo plazo; las estrategias deben formularse en relación a los objetivos y metas que la empresa espera alcanzar.

Definición:

- “**La estrategia** de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”.<sup>9</sup>
- Las estrategias son los planes a largo plazo que pueden centrarse en muchas áreas diferentes de la organización, como mercadeo, finanzas, producción, desarrollo e investigación; dando una amplia dirección a la organización. Por tanto una estrategia es el resultado final de la planeación estratégica.
- La estrategia es una elección gerencial entre las diversas opciones, y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoque competitivo y forma de operar particular de la empresa.<sup>10</sup>

#### 2.4.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial es la herramienta de acción creada por la empresa para alcanzar sus objetivos y metas en un determinado periodo de tiempo.

Definición:

- La estrategia empresarial no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

---

<sup>9</sup> Thompson, Strickland y Gamble, “Administración Estratégica”. Teorías y casos. 15° edición, México, 2008. Pag. 4.

<sup>10</sup> Thompson Arthur A., Jr., Strickland A. J. “Administración Estratégica”, 11° Edición, Pág. 8.

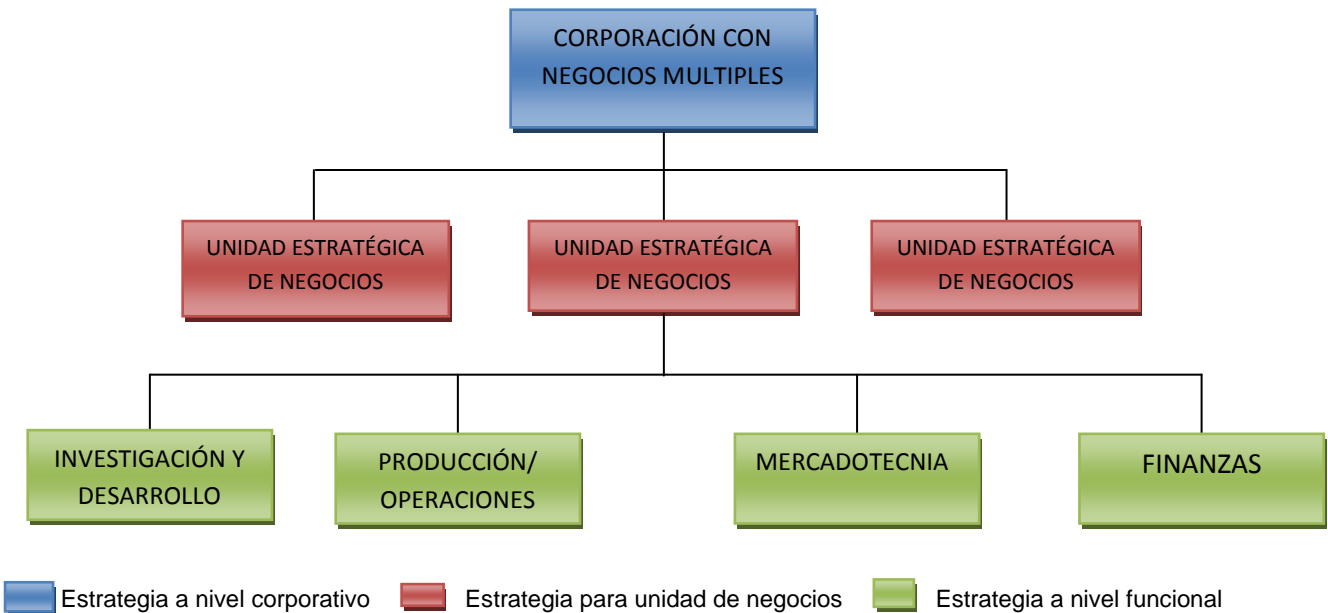
### 2.4.2 NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Cuando se habla de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias:

- El nivel corporativo
- El nivel de la unidad de negocios
- El nivel funcional<sup>11</sup>

En la siguiente estructura se muestra como están diferenciados los niveles de la estrategia:

FIGURA 2: NIVELES DE LA ESTRATEGIA



**FUENTE:** Adaptado de Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright, *Restoring Our Competing Through Manufacturing*, p.28. Derechos, 1984, reimpresso con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

Para entender la diferenciación entre cada una de las estrategias que se visualizan en la figura 4, a continuación se explican los tres niveles:

- ✓ **Las estrategias de nivel corporativo** son formuladas por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios.

<sup>11</sup> Stoner, James A. F, Freeman R. Eduardo, Gibert Jr, Daniel R. "Administración". 6ta Edición, Pearson Prentice Hall, México, 1996. Pág. 296-297

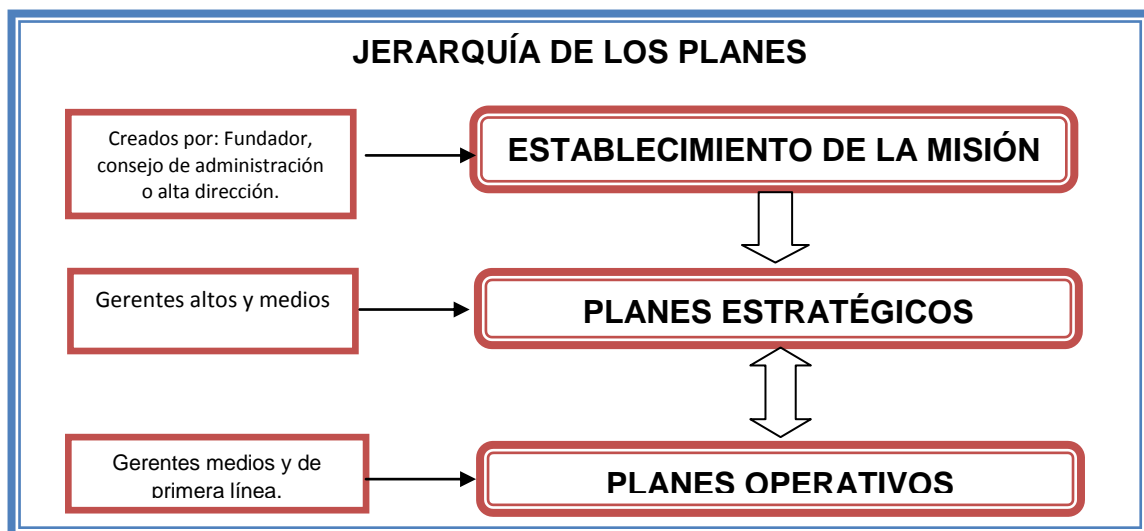
- ✓ **Las estrategias de la unidad de negocios** se refieren a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.
- ✓ **Las estrategias a nivel funcional** crean un marco para los gerentes que están a cargo de cada función, por ejemplo mercadotecnia o producción, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa.

## 2.5 JERARQUÍA DE LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones se administran de acuerdo a dos tipos de planes. Los planes estratégicos y los planes operativos basados en una misión visionaria establecida, abordando las relaciones fundamentales con las que se persiguen las metas de la organización.

La siguiente figura muestra la Jerarquía de los Planes de la organización<sup>12</sup> y los responsables de realizarlas.

FIGURA 3: JERARQUÍA DE LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN



<sup>12</sup> Tesis Plan Estratégico de Industrias Militares presentado por: Sonia E. Serrano, José J. Vásquez, Santos E. Maldonado, año 2004 Y WWW. Monografías .com. Pág. 290.

En la figura 3 se puede observar cómo están jerarquizados los planes, todo da inicio en una empresa con el establecimiento de la misión, es decir a que se dedica y cuál es su compromiso con sus clientes; ésta actividad importante le corresponde realizarla al fundador en conjunto con el consejo de administración y la alta dirección.

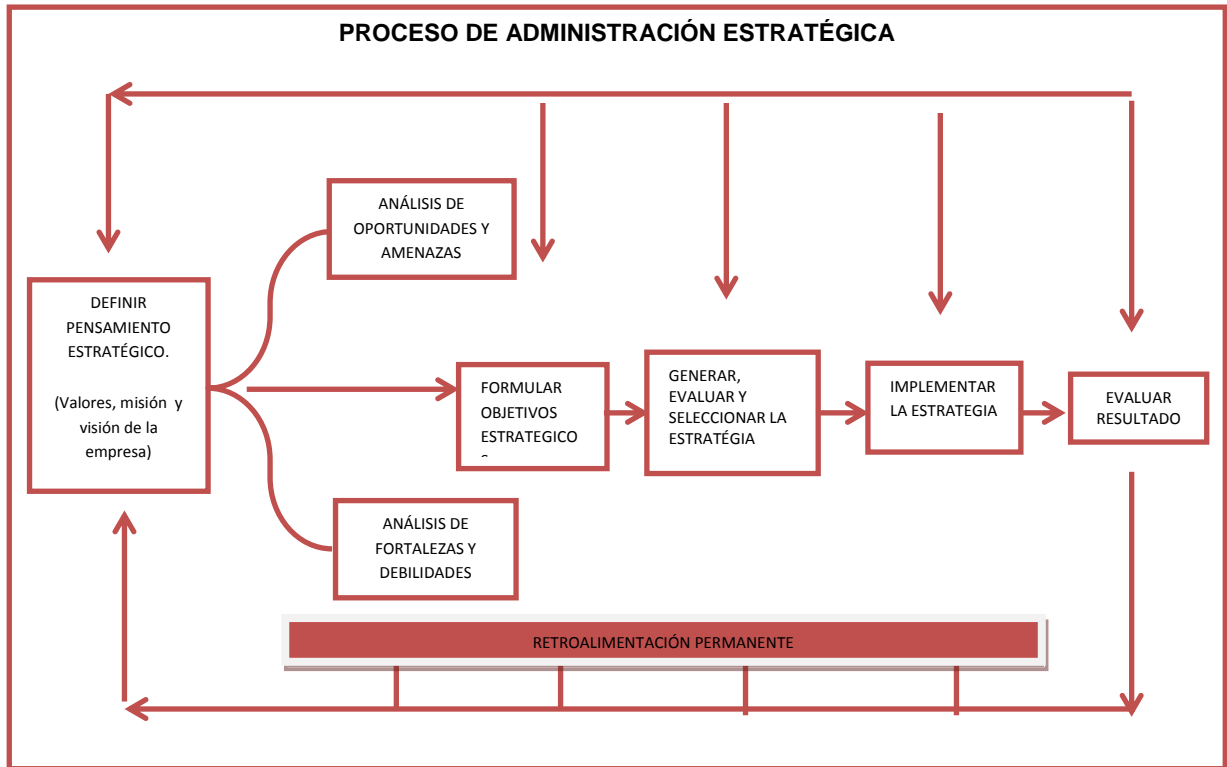
El planteamiento y ejecución de los planes estratégicos y operativos debe hacerse de una manera conjunta, porque los dos están relacionados si se comprende que los planes operativos diseñados para el corto plazo, también deben ser parte de los planes estratégicos de una empresa. En la figura se muestra que los planes estratégicos son responsabilidad de la alta y la media gerencia; y los planes operativos están bajo la responsabilidad de los gerentes medios y de primera línea.

## 2.6 MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Toda organización necesita poseer estructuras o modelos que guíen las acciones y actividades que generen las expectativas y perspectivas de éxito. A continuación se presentan algunos modelos de planes estratégicos, de distintos autores para definir el que más favorezca y se aplique a la Asociación.

## 2.6.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA DE FRED R. DAVID.

FIGURA 4: PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



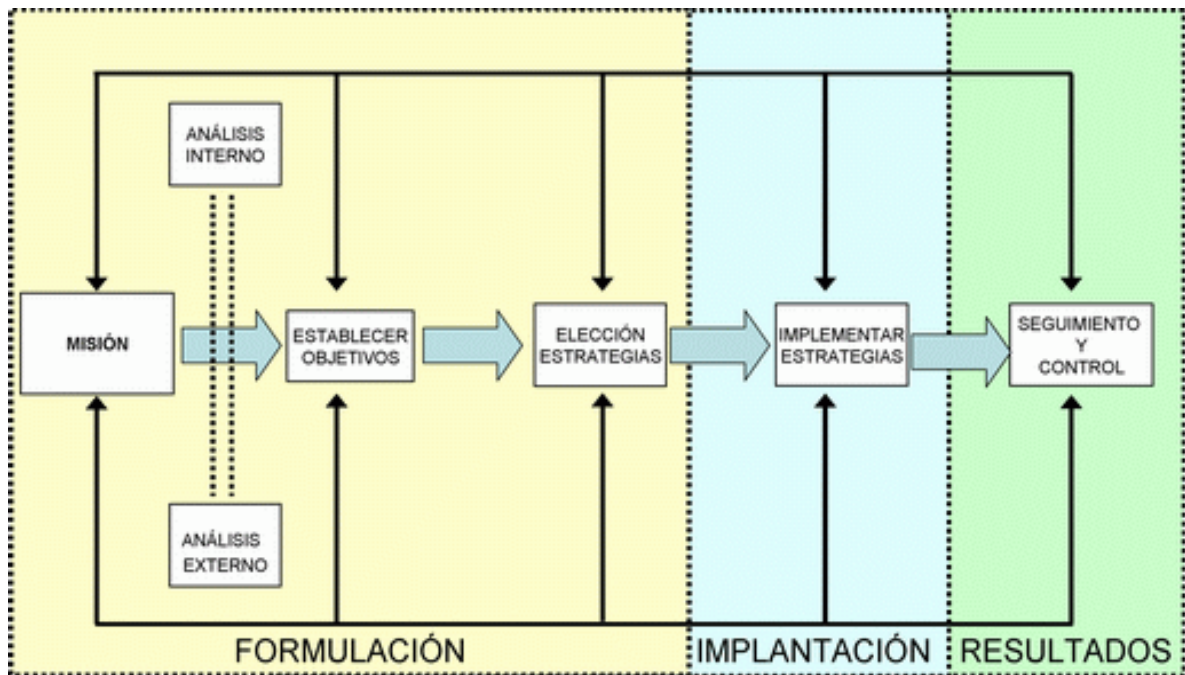
Fuente: Administración I y II, Alexis Serrano

Este modelo presenta el proceso integral de administración estratégica. Se han incorporado los valores estratégicos ya que representan componentes fundamentales en el pensamiento estratégico, este modelo lo denomina administración estratégica y no planeación, porque piensa que la administración con lleva la implementación y evaluación de acciones necesarias para lograr el objetivo o estrategia. Por su parte la planeación denota definir objetivos, estrategias y políticas.

## 2.6.2 FEEDBACK DEL PROCESO ESTRATÉGICO ADAPTADO DEL MODELO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA POR FRED DAVID.

Es la interrelación existente entre la formulación, implementación y evaluación de la planificación estratégica, sobre la base del modelo de Administración Estratégica adaptado por Fred David:

FIGURA 5: FEEBACK DEL PROCESO ESTRATÉGICO



Fuente: Gerencia Estratégica, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

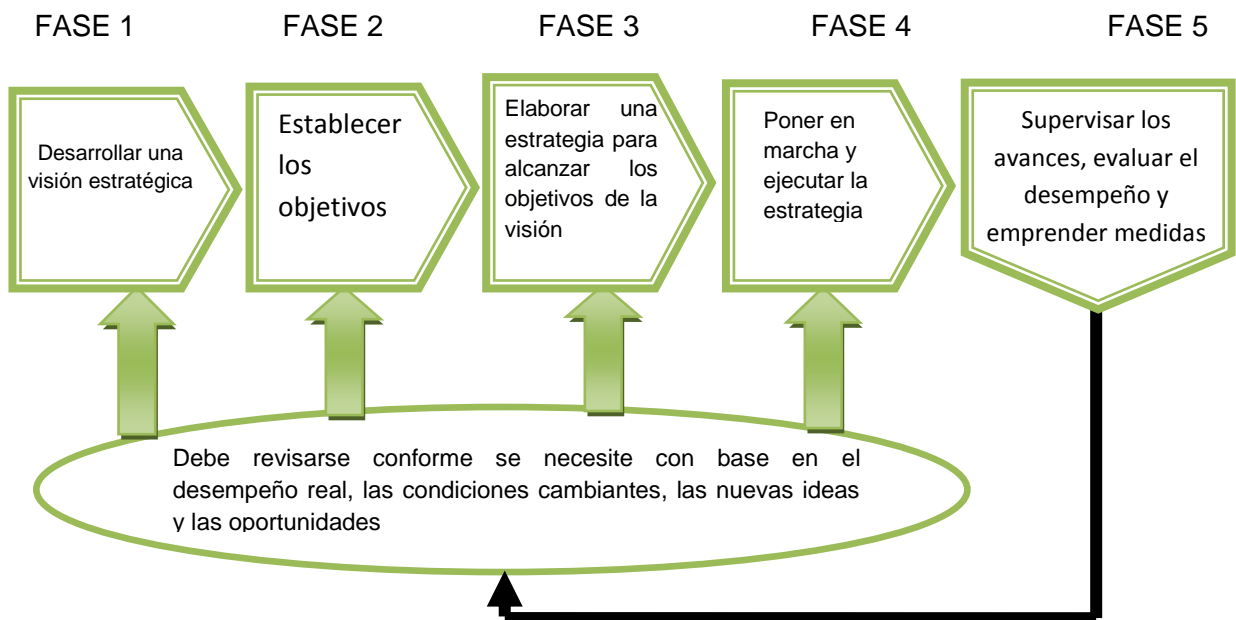
El modelo Feedback o retroalimentación del proceso estratégico representa el esquema que comprende las siguientes etapas: 1) formulación donde se analiza el entorno empresarial interno y externo partiendo de una situación actual, esto se realiza para establecer los objetivos estratégicos y llegar a la elección de las mejores estrategias; 2) implantación luego de definidas las estrategias en cada área de la empresa se realiza la implementación correspondiente, la cual debe estar establecida en tiempo y espacio, recurso económicos y talento humano responsable de su plena ejecución y 3) la evaluación de resultados a través de un

minucioso control del nivel de alcance que ha logrado la estrategia de cada área. Pero todo este proceso está en una constante retroalimentación en cada etapa debido a que si existen factores que indiquen un cambio en la estrategia debe ser considerado y reorientarla de nuevo.

### 2.6.3 PROCESO DE ELABORACION Y EJECUCION DE UNA ESTRATEGIA

La elaboración y ejecución de estrategias son las bases de la buena administración de una empresa; permitiendo el logro de sus objetivos más satisfactoriamente, el proceso de planeación muestra las diferentes fases necesarias para tener éxito no solo con los productos, sino también en el mercado, cliente, tecnología y personal.<sup>13</sup>

FIGURA 6: PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATÉGIA



Es esencial que quien administra la organización sea consciente que hay cambios que garantizan mejorar la posición en el mercado y las perspectivas del futuro; es por ello que cada elemento del proceso de una estrategia es importante que se realice según lo planeado.

<sup>13</sup> Thompson Arthur A., Jr., Strickland A. J. "Administración Estratégica", 11° Edición, Pág. 20.



**Visión Estratégica:** Describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.

Esta fase muestra con claridad las aspiraciones de los directivos hacia los inversionistas y busca canalizar la energía del personal en dirección común, donde se debe considerar condiciones externas e internas, poniendo en evidencia las formas como los líderes intentan llevarla más adelante de su posición actual.

**Establecer Objetivos:** Son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como punto de referencia para medir la operación de la empresa.

La fase de los objetivos sirve como puntos de referencia que permiten evaluar el desempeño y progreso de la organización, además se logra que esta se desempeñe a su máxima capacidad y genere los mejores resultados posibles; relacionando los resultados planeados que indican si una compañía fortalece sus posición en el mercado, posee vitalidad competitiva e incrementa sus perspectivas comerciales.

**Elaborar una Estrategia:** Es un esfuerzo de equipo, en el cual todo gerente desempeña un rol para el área a su cargo.

Con la elaboración de la estrategia se intenta resolver una serie de “cómos”; la estrategia nos permite ejecutar una astucia emprendedora opciones estratégicas; lo que significa buscar proactivamente la oportunidad de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma mejor o novedosa.

**Poner en marcha y ejecutar la estrategia:** todo plan de acción que se considere en la aplicación y ejecución de la estrategia surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer de manera diferente o mejor; para ejecutar de manera competente y lograr el desempeño financiero y estratégico deseado.

**Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos:** Es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

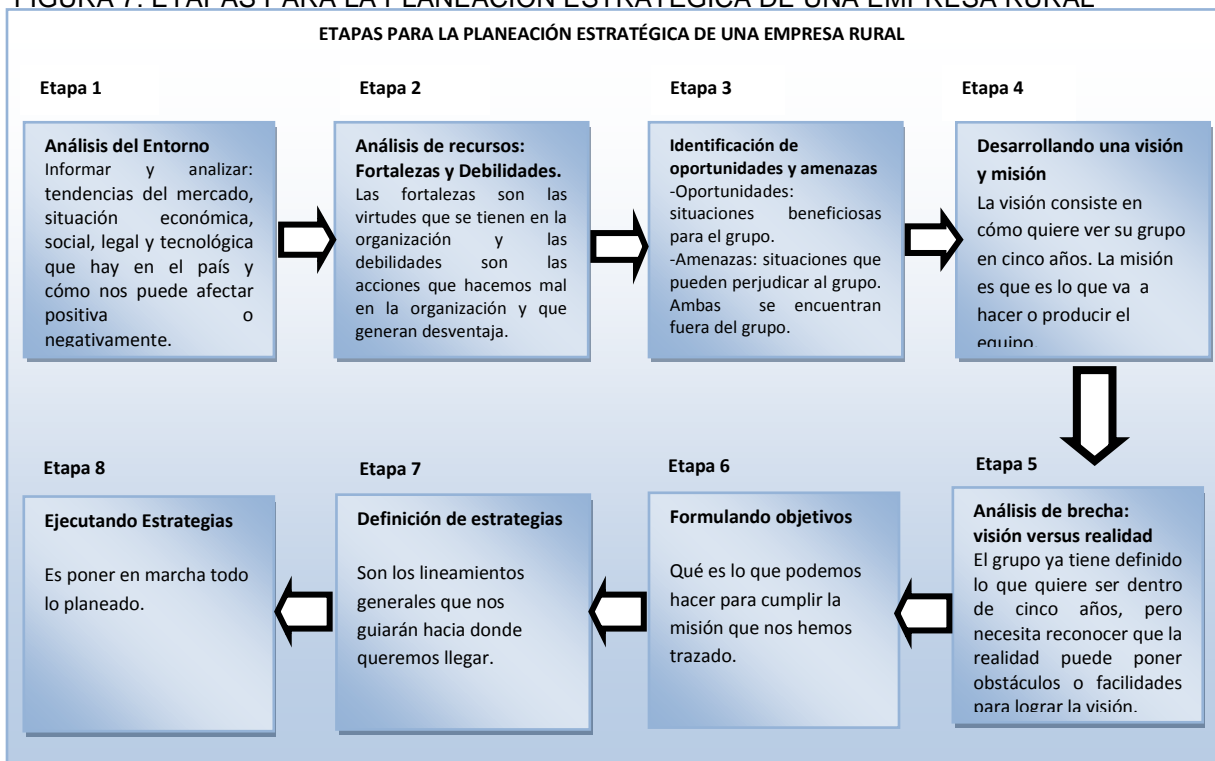
Las tareas básicas para fijar el rumbo de una organización se componen de estas tres fases: **VISIÓN ESTRATEGICA + OBJETIVOS + ESTRATEGIA = PLAN ESTRATÉGICO.**

### 2.6.4 ETAPAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA RURAL

La planeación estratégica consiste en determinar a dónde queremos llegar en tres o cinco años y definir qué cosas vamos a hacer para lograrlo.

A continuación se muestran de forma sencilla las diferentes etapas de la planeación estratégica.

FIGURA 7: ETAPAS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA RURAL



Fuente: CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS).

Para el desarrollo de este proceso se considera el análisis del entorno, tendencias o cambios externos a la empresa rural, como la base para el resto del proceso de

la planeación estratégica; pues estos cambios influyen en las acciones y resultados del grupo, y si se identifica lo que está sucediendo fuera de la organización se facilitará el diseño de estrategias apropiadas a la organización.<sup>14</sup>

## 2.7 ORGANIZACIÓN

### 2.7.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Es por ello que **organizar** “es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo”<sup>15</sup>

Cuando hablamos del uso ordenado se hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no solo hagan explícitas las metas sino que aclaren que recursos se utilizarán para alcanzarlas.

### 2.7.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

En la fase de organización donde existen herramientas que de igual manera a la planeación garantizan a la empresa el establecimiento de lineamientos para el desarrollo eficiente de las actividades u operaciones; los manuales administrativos como una herramienta de la organización “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización así

---

<sup>14</sup> CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS). Bases para la planeación estratégica, guía para promotores. 1° edición, imprenta equipo Maíz, Guatemala, 2011. Pág. 6.

<sup>15</sup> Certo, Samuel C. Administración Moderna, 8ª Edición, Prentice Hall Pearson, Bogotá, Colombia, 2001. Pág. 212.

como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.<sup>16</sup>

Los manuales administrativos contribuyen a identificar el funcionamiento y reglamento de las diferentes unidades a nivel orgánico y a nivel operativo, siendo útiles para poder realizar una administración eficaz, que permita el cumplimiento y desarrollo eficiente de todas las actividades, garantizando un mejor control administrativo, permitiendo a los empleados conocer las funciones que deben desarrollar en sus puestos de trabajo y mantener controles que garanticen que las principales actividades de la Asociación se realicen con calidad.

### 2.7.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

El propósito fundamental de los manuales administrativos es el de sistematizar las funciones y operaciones que realiza la organización, así como instruir al personal sobre los objetivos, políticas, funciones, autoridad, normas, procedimientos u otros aspectos de la institución.

Por tanto los manuales administrativos son creados con la finalidad de permitirle a la organización identificar los lineamientos y asignar las tareas correspondientes a cada puesto a nivel orgánico y operativo; y entre los principales objetivos para lo que son creados están:<sup>17</sup>

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización.
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Agilizar el estudio de la organización.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.* Pág. 48

<sup>17</sup> *Ibíd.* Pág. 48

- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional del talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

#### 2.7.4 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

La clasificación de los manuales según Enrique Benjamín Franklin, en su libro “Organización de Empresas”, 2ª Edición, es de la siguiente manera:

- ✓ DE ORGANIZACIÓN: contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidades; así como canales de comunicación y coordinación de una organización.
- ✓ DE PROCEDIMIENTOS: constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- ✓ DE PUESTOS: Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización.
- ✓ DE VENTAS: Integra información específica para apoyar la función de ventas como: descripción de productos y servicios, mecanismos para llevar a cabo las ventas, políticas de funcionamiento, estructura del equipo de trabajo, división territorial y medición del trabajo.

El propósito fundamental de los manuales es sistematizar las funciones y operaciones que realiza la organización e instruir al personal sobre los objetivos,

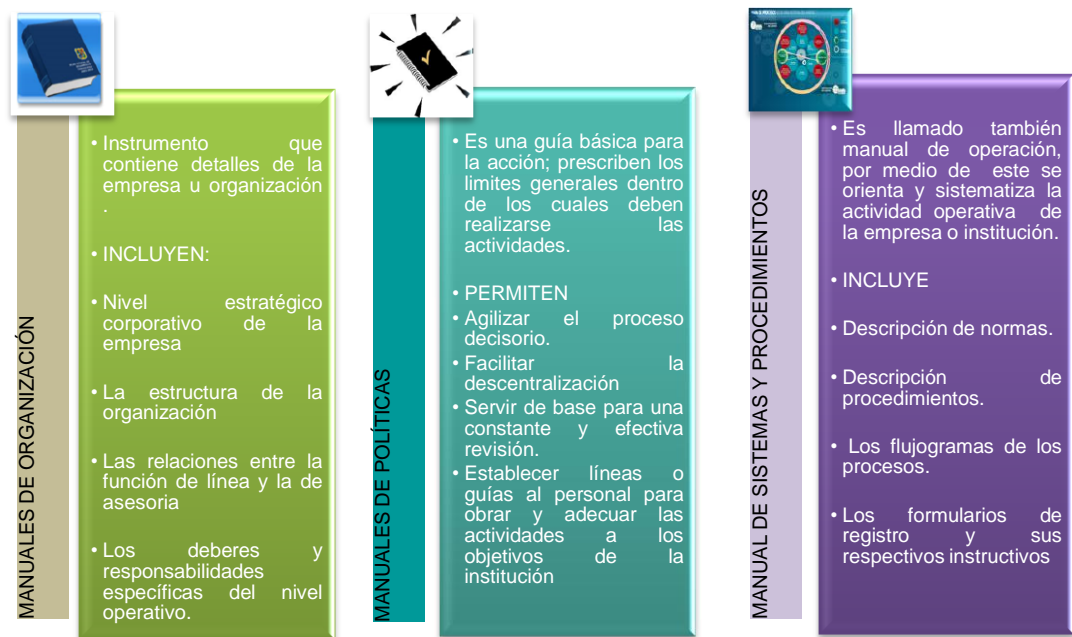
políticas, funciones, autoridad, normas, procedimientos u otros aspectos de la institución.

La importancia del manual administrativo reside en el hecho de suministrar información para la acción al servir de guía para la ejecución del trabajo.

A su vez el manual tiene la relevancia de facilitar el adiestramiento, la supervisión y el mejor desempeño de los empleados.

Otra clasificación de los manuales administrativos se muestra en la figura 8:

FIGURA 8: CLASIFICACION DE LOS MANUALES.



En la figura 8 se observa una clasificación de los diferentes manuales administrativos, donde se definen los manuales de organización, de políticas, de sistemas y procedimientos; y además se puede visualizar que para cada uno de ellos se plantea lo que deben contener y los beneficios que tienen para las empresas; porque estos representan una guía a seguir para el desarrollo de las actividades dentro de una organización.

Para solventar las debilidades de ASAESCLA de R.L los tipos de manuales que se realizaran mediante la propuesta de solución que se desarrollará en el capítulo IV son:

- ✓ Manuales de organización.
- ✓ Manuales de procedimientos: como manual de ventas y compras, centro de acopio.
- ✓ Manuales de puestos: actualizar los que ya se poseen
- ✓ Manual de Políticas
- ✓ Reglamento Interno y normativa del centro de acopio.

## **CAPITULO III:**

# **“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL”**



### **CAPITULO III: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL”**

El desarrollo del presente capítulo consiste en conocer a profundidad la situación actual de ASAESCLA DE R.L., los resultados se obtuvieron a través de: un cuestionario administrado a una muestra de 35 asociados, y entrevistas al Gerente, Miembros del Consejo de Administración, y Especialista en producción y créditos.

Se ha dividido el análisis de los resultados en actividades administrativas de cada una de las áreas, así como en actividades estratégicas; además se incluye un análisis del entorno e interno, a través del PESTE y el análisis FODA.

Se da a conocer el modelo aplicado a la asociación, y se analiza porque es el más conveniente.

#### **3. DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La información que se muestra a continuación fue recolectada mediante la administración de 6 entrevistas, a miembros del consejo, gerente general, empleados a nivel operativo de la asociación y un cuestionario dirigido a 35 asociados de las distintas comunidades de Santa Clara, seleccionados al azar, (Ver anexo 1, 2 y 3, que muestran los formatos de los instrumentos de recolección de información); los resultados se detallan a continuación:

##### **3.1 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

En este apartado se analizará la situación actual de todas las actividades administrativas de: personal, producción, comercialización y financieras, que se realizan a diario en la asociación y que permiten llevar en coordinación todo el trabajo de los empleados.

### 3.1.1 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE PERSONAL

Las actividades administrativas de personal que se realizan en la asociación, se han determinado mediante la administración de entrevistas al Gerente y a los miembros del Consejo de Administración:

En el anexo 4 identificamos todas las preguntas relacionadas a las actividades administrativas de personal en la entrevista realizada al gerente; obteniendo los resultados siguientes:

Las áreas de trabajo que se tienen en la asociación según el desempeño de cada empleado; están divididas como lo muestra el cuadro 6, según lo expresó el gerente general:

CUADRO 6: ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO	DESCRIPCIÓN
<b>Gerencia General</b>	En esta área se analizan propuestas de mejoramiento o nuevos negocios y se presentan al consejo de administración, ver que todo el equipo esté trabajando bien, realizar gestiones, verificar que toda la documentación esté en orden.
<b>Contabilidad e Inventario</b>	El encargado debe realizar todos los registros contables y mantener actualizado el inventario de bienes e insumos agrícolas.
<b>Área de tesorería</b>	Lleva todos los pagos en cheques y saldos en efectivo de una manera ordenada.
<b>Área de créditos y comercialización</b>	Se realiza análisis crediticio de los asociados, para el otorgamiento del crédito. Gestión, procesamiento y compra venta de los granos básicos.
<b>Asesoría técnica a productores</b>	Brindar asistencia técnica a todos los asociados, para el tratamiento de los granos básicos y el suelo.
<b>Centro de acopio</b>	Se lleva el control de los granos básicos que ingresan y salen del CAS.

Fuente: ASAESCLA DE R.L.

Aclarar que de estas áreas de trabajo existen unas que se combinan para poder realizar las actividades correspondientes, esto genera que algunos empleados tengan múltiples funciones; los puestos que actualmente existen en la asociación están divididos de la manera siguiente:

- Gerencia general
- Contabilidad
- Tesorería
- Especialista en producción y crédito: en este puesto de trabajo se incluyen también comercialización, asesoría técnica a productores y encargada de centro de acopio.

Además las principales funciones que se realizan en el área administrativa son las siguientes:

- Contabilidad formal
- Compra-venta de insumos
- Control de las obligaciones fiscales
- Tesorería
- Control de Inventario
- Gestión con instituciones Gubernamentales y no gubernamentales

En la asociación no se tiene un proceso definido y específico que permita una correcta selección y contratación de personal; eso ha ocasionado que el personal que se tiene no sea el idóneo para realizar las funciones que exige cada puesto de trabajo, el proceso que se siguió para contratar al contador fue de una manera improvisada y es el siguiente:

- ✚ El Gerente debe informar al consejo de administración cuando se necesita contratar un nuevo empleado, y recibir una autorización por parte de ellos.
- ✚ Se reciben los Curriculum y se eligen los tres que tengan el perfil más idóneo, en relación a lo que la asociación necesita.

- ✚ Se hace una entrevista a cada candidato
- ✚ Analizan los resultados el Gerente con la ayuda del auditor de MAG PRODEMOR CENTRAL y el Presidente del Consejo de Administración.
- ✚ En base a los resultados del análisis que se realiza se contrata al nuevo empleado.

Este proceso únicamente se realizó para lograr la contratación del contador, porque ha sido la primera vez que se requiere un nuevo empleado; ya que los demás empleados y el anterior contador fueron asignados por ser asociados y poseer cualidades para el puesto.

La asistencia de los empleados a la asociación se registra a través de una bitácora, la cual sirve para poder verificar la puntualidad de los empleados; el modelo es el siguiente:

FIGURA 9: BITÁCORA DE ASISTENCIA DE EMPLEADOS

Nombre del empleado	Hora de entrada	Hora del almuerzo	Hora de salida	Firma

Dicho instrumento se tiene actualizado hasta el mes de julio de 2013 expresó el Gerente, pero por algunas dificultades internas no se han registrados los meses hasta septiembre del mismo año. Lo cual es una deficiencia para la asociación porque este instrumento debería ser utilizado al momento de elaborar las planillas de pago a los empleados y verificar si cumplen con su horario de trabajo o si es necesario realizar llamados de atención por incumplimiento.

Los empleados de la Asociación tienen un contrato individual de trabajo, que se renueva cada año; este puede interrumpirse por renuncia antes del plazo establecido, o por despido. (Ver Anexo 8)

Actualmente en la asociación trabajan cuatro personas que tienen contrato individual de trabajo, los niveles salariales, los cargos y nivel educativo que poseen está determinado según lo muestra el cuadro 7:

CUADRO 7: NÓMINA DE EMPLEADOS ASAESCLA DE R.L

<b>Nombre del empleado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Nivel educativo</b>	<b>Asociado/ empleado</b>	<b>Sueldo</b>
Raúl Aguilar	Gerente general	Bachiller	Empleado	\$ 300.00
Alma Carolina	Contador	Licenciada en contaduría pública	Empleado	\$ 300.00
Johana Urrutia	Especialista en producción y crédito	Ingeniero agrónoma	Asociada	\$ 300.00
Juan Orellana	Encargado de tesorería	Bachiller	Asociado	\$ 242.40

Fuente: ASAESCLA DE R.L.

El sueldo que se presenta en el cuadro anterior no es el sueldo neto, a este monto hay que disminuirle el pago de las prestaciones de ISSS y AFP'S que reciben como empleados.

En ASAESCLA de R.L no se realiza rotación de personal, y por lo tanto los empleados no desarrollan nuevas habilidades conociendo de otros puestos de trabajo; sin embargo como se tiene un personal limitado para realizar todas las funciones, además del trabajo establecido para cada empleado, se le asignan

otras funciones, como apoyo al empleado que está saturado de trabajo, se aprovecha de los conocimientos que tienen, pero algunas veces esto ocasiona que descuiden sus funciones principales.

➤ INCENTIVOS AL PERSONAL DE ASAESCLA DE R.L

Los empleados de la asociación no tienen incentivo de ninguna naturaleza, lo único que se ha recibido son algunas capacitaciones; que se han logrado a través de gestión con instituciones; y que no han beneficiado a todos los empleados, entre estas están:

- ✚ Capacitaciones en el área administrativa, legal y financiera.
- ✚ Capacitaciones para el contador en el área fiscal
- ✚ Gestión con MAG PRODEMOR CENTRAL en la participación en un curso de Contabilidad Financiera y Computación.

Se tiene proyectado que para el próximo año se reciban al menos dos capacitaciones en el año, enfocadas para cada área de trabajo; y tres en el ámbito de relaciones y motivación para los empleados.

➤ CULTURA DE TRABAJO.

Hasta el momento en la asociación se ha venido trabajando con una cultura de empresas elefante, donde se tenían centralizadas la mayoría de las actividades y funciones en algunos empleados.

### 3.1.2 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE PRODUCCIÓN

El comité de producción es el encargado de realizar las actividades administrativas de producción, velar y trabajar porque se tenga un plan productivo, donde se establezca cuántas manzanas va a cultivar cada asociado, cuál es el cultivo respectivo, darle un seguimiento a su producción y proporcionar asistencia técnica.

Sin embargo este comité, hasta la fecha no funciona, esta es una gran dificultad para la asociación, porque puede provocar lo mismo que el año anterior, que al momento de la comercialización no exista igualdad de oportunidades para todos los asociados.

ASAESCLA también tiene gestión con instituciones que contribuyen con el desarrollo y crecimiento de la misma y sus asociados en el área productiva, el anexo 7 muestra en la sección de gestión y relaciones, los proyectos con distintas instituciones; los relacionados al área productiva son:

- ✓ Proyecto de Asistencia Técnica con MAG PRODEMOR CENTRAL, para 100 asociados/as, divididos en cuatro grupos de 25 productores hombres y mujeres.
- ✓ Gestión para una segunda fase que consiste en la construcción de una bodega para el almacenamiento de maicillo. Esto con MAG PRODEMOR CENTRAL.

### 3.1.3 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN

El área de comercialización está a cargo del Técnico en producción y créditos; aunque dichas actividades son llevadas conjuntamente con el comité de comercialización.

La comercialización de ASAESCLA se divide en:

- Comercialización de Maíz blanco
- Comercialización de Sorgo o Maicillo
- Venta de insumos agrícolas.

Las principales actividades que se realizan en el área de comercialización son las siguientes:

- ✚ Verificación por zona cultivada un aproximado de producción por parcela, tomando en consideración los créditos otorgados.

- ✚ Solicitud del grano producido al productor, según calendarización.
- ✚ Análisis - Procesamiento: llevarlo al centro de acopio (CAS), para realizar las acciones de selección, almacenamiento y curado.
- ✚ Traslado del grano a la industria con la que se tiene el contrato.

El proceso de compra – venta de granos básicos que se realiza en ASAESCLA DE R.L se muestra de la siguiente manera:

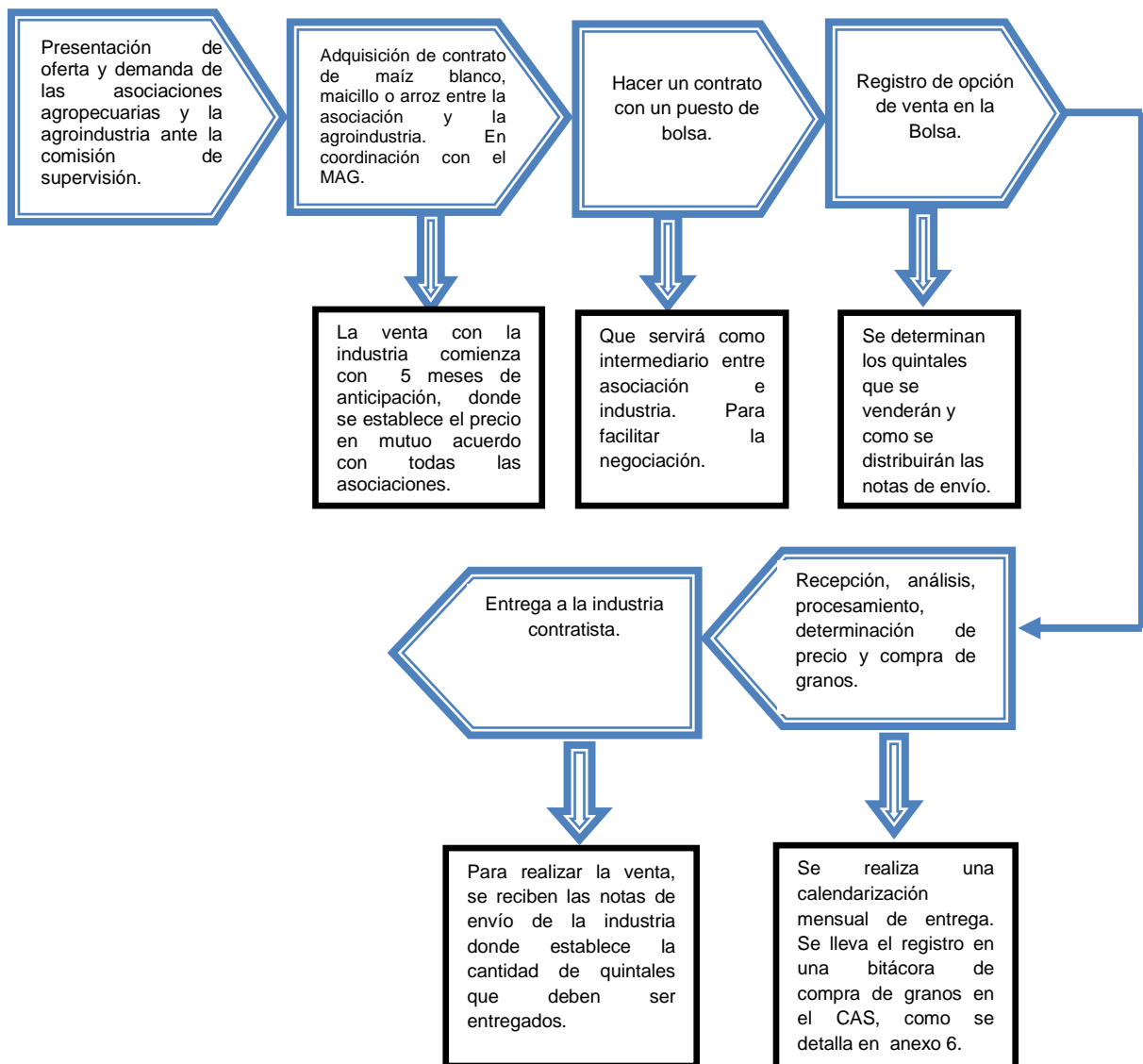
- Determinar el cultivo por manzana de cada asociado.
- Contratar un puesto de bolsa que facilite la negociación entre el productor e industriales.
- Firma de contratos de opciones de venta.
- Listado final de productores a ser presentados a la comisión de supervisión, para determinar el volumen de quintales aprobados en el convenio.
- Registro de opción de venta en la Bolsa; está elaborara las órdenes de entrega.
- Solicitud y entrega de granos del productor al CAS; previa calendarización de entrega.
- Análisis- Procesamiento: se realizan las acciones de calidad del grano como selección, almacenamiento y curado.
- Entrega del producto a la industria contratista: los lugares de entrega serán las instalaciones de almacenamiento que indique la industria.

Los tiempos de entrega se estipulan en los contratos de opción de venta, que programarán entre el periodo comprendido del 1 de octubre y el 28 ó 29 de febrero del siguiente año. Sin embargo, los productores podrán acordar entregas antes y después de estas fechas.



La figura 10 muestra de una manera resumida todo el proceso de compra – venta de granos básicos que tiene que realizar la asociación para poder entregar la producción de sus asociados a la agroindustria contratista; el proceso se da de la manera siguiente:

FIGURA 10: PROCESO DE COMPRA – VENTA DE GRANOS BÁSICOS



Fuente: Diseño del investigador

## CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La relación que existe entre ASAESCLA DE R.L y BOLPROS surge del mandato de venta y luego mediante el convenio de maíz, que está en coordinación con el MAG que es el facilitador entre los productores y la agroindustria.

BOLPROS representa el ente que permite la realización de convenios entre los productores y los industriales, para transparentar el proceso y obtener precios justos para ambas partes.

ASAESCLA de R.L para poder vender a través de la bolsa tuvo que presentar algunos documentos para cumplir con los requisitos, a la comisión de supervisión donde participan el MAG, agroindustria nacional, representantes de los productores o de las organizaciones y la bolsa de productos de El Salvador.

Los requisitos que debió cumplir ASAESCLA DE R.L para formar parte de los convenios entre MAG y agroindustria son:

- ✓ Presentar una solicitud de ingreso, aprobada o denegada por la comisión: que da seguimiento al mecanismo de convenio, se realiza una evaluación y se decide si se acepta o se rechaza la solicitud.
- ✓ A la solicitud se debe incluir la membresía, acta de constitución, personería jurídica, estatutos, credencial, NIT, tarjeta de IVA.

### 3.1.4 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS

El área financiera está constituida de las siguientes funciones:

- ✓ Otorgamientos de créditos.
- ✓ Compras: se utiliza para las compras de insumos y para pagar las compras a los proveedores de la asociación.
- ✓ Ahorro: se compone de las aportaciones de los asociados.
- ✓ Ingresos: todo lo que se vende de insumos y venta de maíz o maicillo a la industria.

- ✓ Área de tesorería. Se hacen los depósitos y pagos de cheques.

Se debe considerar que los excedentes que se obtienen de la comercialización de granos y servicios del CAS, se acumula y se vuelven utilidades retenidas.

Las principales fuentes de ingresos que ha tenido la asociación se muestran en el cuadro 8:

CUADRO 8: FUENTES DE INGRESOS DE ASAESCLA DE R.L

FUENTE	REALIZACIÓN
Otorgamiento de crédito	Se cuenta con una cartera de \$29,985.85 para el año 2013; de los cuales son créditos otorgados en especie (insumos agrícolas).
Venta de insumos agrícolas	Se han logrado establecer 5 puntos de venta de insumos; cubriendo las comunidades San Jerónimo, Joya Honda, El Rosario, El Tortuguero y el Tablón, de Santa Clara, departamento de San Vicente.
Comercialización de los productos maíz blanco y maicillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se ha logrado una venta de más de 25,000 quintales de maíz blanco para el periodo de cosecha 2012- 2013, beneficiando a asociados y demás productores del municipio.</li> <li>➤ Se ha hecho una venta de más de 50,000 quintales de maicillo.</li> </ul> <p>Los precios que se determinó a pagar al productor fue entre \$15.50 y \$16; y se obtuvo una ganancia de \$1.20 a la Asociación lo que es capitalizado para el crecimiento de ASAESCLA de R.L</p>
Excedentes	Utilidades retenidas a diciembre de 2012 fueron de \$20,700.17

Los responsables de realizar y llevar el control de las actividades financieras son los siguientes:

CUADRO 9: RESPONSABLES Y CONTROL DE ACTIVIDADES FINANCIERAS

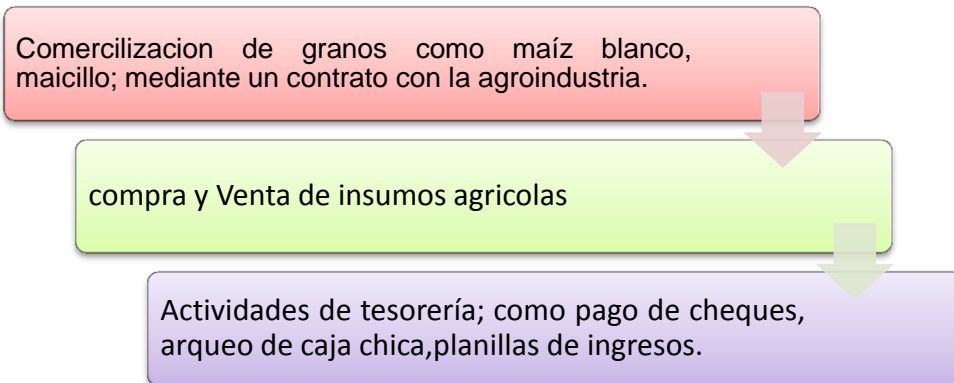
ACTIVIDADES	RESPONSABLES
<b>Otorgamientos de créditos y compras</b>	Especialista en producción y crédito
<b>Gestión y negociación</b>	Gerente general, Especialista en producción y crédito, Consejo de administración.
<b>Cotización de insumos agrícolas</b>	Gerente general, Especialista en producción y crédito, Consejo de administración.
<b>Actividades de tesorería</b>	Encargado de tesorería.

Los registros que actualmente se están generando para el control del área financiera son:

- ✚ En caja chica se tienen recibos, vauchers, solicitudes de fondos.
- ✚ Para el área de crédito se llena un formulario.
- ✚ Para los insumos es un resumen de productos.
- ✚ Para las compras se llevan orden de compras e inventario de productos.

Las principales acciones que se realizan en el área financiera

FIGURA 11: PRINCIPALES ACCIONES FINANCIERAS



Las utilidades que la asociación ha tenido acumulada desde el año 2011 cuando inició sus operaciones hasta el 31 de diciembre del año 2012, han sido de \$20,700.17, dichas utilidades se han obtenido de las ganancias provenientes de los convenios, del otorgamiento de créditos a asociados y no asociados y de la venta de insumos agrícolas.

### 3.2 ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

Se han considerado las actividades estratégicas como aquellas actividades que la asociación realiza para generar valor, dichas actividades son las siguientes: actividades estratégicas de comercialización, actividades estratégicas de otorgamiento de crédito, actividades estratégicas de compra y venta de insumos agrícolas.

#### 3.2.1 ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN

ASAESCLA DE R.L a medida se ha desarrollado en su área de comercialización; ha gestionado y establecido contratos con BOLPROS para el periodo de cosecha que va desde noviembre a febrero y ha introducido nuevos productos a comercializar como el arroz; algunas de las actividades estratégicas que realiza actualmente en esta área son:

La figura 12 muestra las principales actividades estratégicas realizadas en el área de comercialización que fortalecen a ASAESCLA DE R.L y a todos sus asociados.

FIGURA 12: ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN



Las expectativas de la asociación a futuro son las de apoyar a los ganaderos de Santa Clara con la comercialización de la leche y a los apicultores en la comercialización de la miel.

#### BENEFICIO QUE OBTIENE LA ASOCIACIÓN AL COMERCIALIZAR CON BOLPROS.

El beneficio que se obtiene de negociar con la bolsa es obtener un precio justo entre la asociación y la agroindustria, que permite a la asociación ofrecer un precio justo a los asociados, cubrir los costos de mantenimiento y entrega de los granos, y un margen de ganancia aproximado de \$1.00 por quintal para la asociación.

Por ejemplo el precio que se estableció en el contrato para la cosecha 2012-2013 fue de \$20.00 por quintal para la asociación, del cual se consideraron \$3.15 aproximadamente como costos de mantenimiento y entrega por quintal; y el precio

de compra al asociado fue de \$15.50 generando una ganancia para la asociación de \$1.35.

Los niveles de venta que obtuvo la asociación en los contratos para cosecha 2012-2013 y cosecha 2013-2014 se detallan de la manera siguiente en el cuadro 10:

CUADRO 10: NIVELES DE VENTA DE ASAESCLA DE R.L., A TRAVÉS DE LOS CONVENIOS DE MAÍZ Y MAICILLO

GRANOS	Total de quintales 2012-2013	Total de quintales 2013-2014
MAÍZ BLANCO	28,000	14,000
MAICILLO	55,000	52,000

A continuación se plantea una cadena de suministros donde se definen los canales de comercialización actuales de ASAESCLA DE R.L., para estructurar de forma organizada el acercamiento de los productos y servicios a los clientes por medio de los distintos flujos de comercialización.



→ VENTA

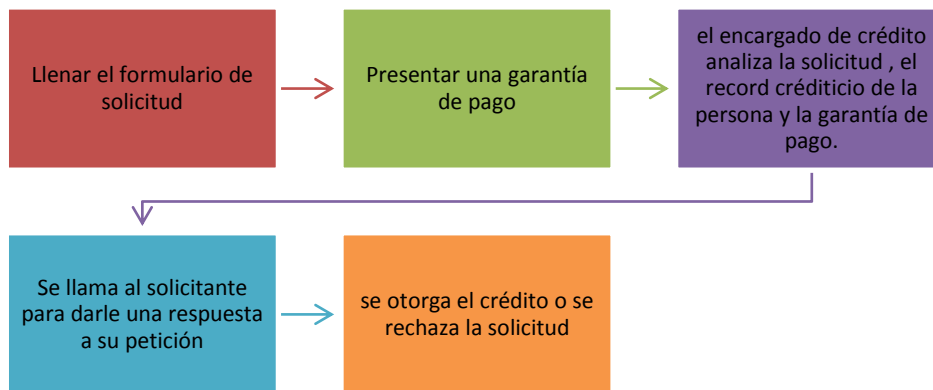
↔ COMPRA Y VENTA

### 3.2.2 ACTIVIDADES DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

El otorgamiento de créditos como una fuente de ingreso, es una actividad que genera un valor muy significativo a la asociación.

El proceso que se sigue para el otorgamiento de créditos se presenta a continuación en la figura 13:

FIGURA 13: PROCESO PARA OTORGAR CRÉDITOS



El establecimiento de los montos de créditos para cada solicitante se hace con base al área cultivada. (Ver anexo 5), la determinación de las categorías de los montos mínimos y máximos a prestar le corresponde al consejo de administración, si un solicitante va a cultivar una manzana el crédito es de \$750, el límite máximo que determinó el consejo fue de \$1,500, donde para estos la garantía es la escritura de terrenos.

La asociación no tiene una política de créditos establecida, sin embargo seguir el proceso presentado en la figura 6, le ha permitido obtener buenos resultados, y esto se ve reflejado en la cartera de créditos otorgados para el año 2013, a continuación se presenta el monto de esa cartera:



Se tiene una cartera de \$29,985.85, de estos aproximadamente un 70% han sido otorgados como créditos en insumos agrícolas, y un 30% en efectivo; pero normalmente solo se otorgan créditos en insumos.

La asociación otorga créditos a una tasa de interés del 12% anual a los asociados, y al 15% anual al no asociado; y la tasa de mora es del 3% para el asociado y del 5% para el no asociado.

Un problema para la asociación es que en muchos casos no pide a los asociados ninguna garantía de pago, y no está garantizando con nada su dinero, solo confiando en la buena fe de las personas. Solo han tenido la experiencia de un año y aunque el criterio que han considerado les ha funcionado, no garantiza que les seguirá funcionando los siguientes años, y puede ocasionarles significativas pérdidas, por causa de créditos en mora o que se conviertan en totalmente irrecuperables; esta situación no sería ninguna opción favorable, porque la asociación se encuentra en crecimiento constante.

### 3.2.3 ACTIVIDADES DE COMPRA Y VENTA DE INSUMOS AGRÍCOLAS

Los insumos agrícolas representan una fuente de ingresos directos a la asociación, actualmente el proveedor que tiene es un agroservicio de Santa Clara, ya que ofertó un mejor precio.

La asociación ha optado por adquirir los insumos agrícolas de ese agroservicio porque le es más ventajoso que si le compra directamente al distribuidor, debido a que éste clasifica por categorías a sus clientes, según el monto de insumos agrícolas que compran, y la asociación no tiene la capacidad de comprar a un monto igual que un agroservicio, y por lo tanto le saldría más costoso.

La gestión de proyectos y nuevas expectativas ha permitido que se desarrolle el área de comercialización de insumos, siendo grandes logros los siguientes:

- ✓ Establecer 2 puntos de venta más, alcanzando cubrir 5 comunidades.
- ✓ Firma de un contrato con Alba Fertilizantes, para ser concesionarios de los productos que la empresa pondrá en el mercado.

#### 3.2.4 ACTIVIDADES DE ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA

Las actividades referidas al arrendamiento de maquinaria para el periodo de cosecha 2012 que ha sido el primer año de funcionamiento, no ha sido bueno; pues la máquina desgranadora pasó la mayoría de tiempo descompuesta y por lo tanto solo se cubrieron 2 ó 3 comunidades; para este periodo el arrendamiento de la maquina represento más un costo que un beneficio para la asociación, por no haber sabido administrar su uso.

La expectativa que se tiene para esta nueva cosecha es la siguiente:

- ✓ Incorporación de 3 máquinas sopladoras de maíz, en comunidades alternativas.

Para que las expectativas que tiene la asociación con la introducción de estas nuevas maquinarias sean alcanzadas, se debe dar el uso adecuado a las mismas y dar a conocer a los asociados cual será el costo por su uso y la forma en que puede solicitarla.

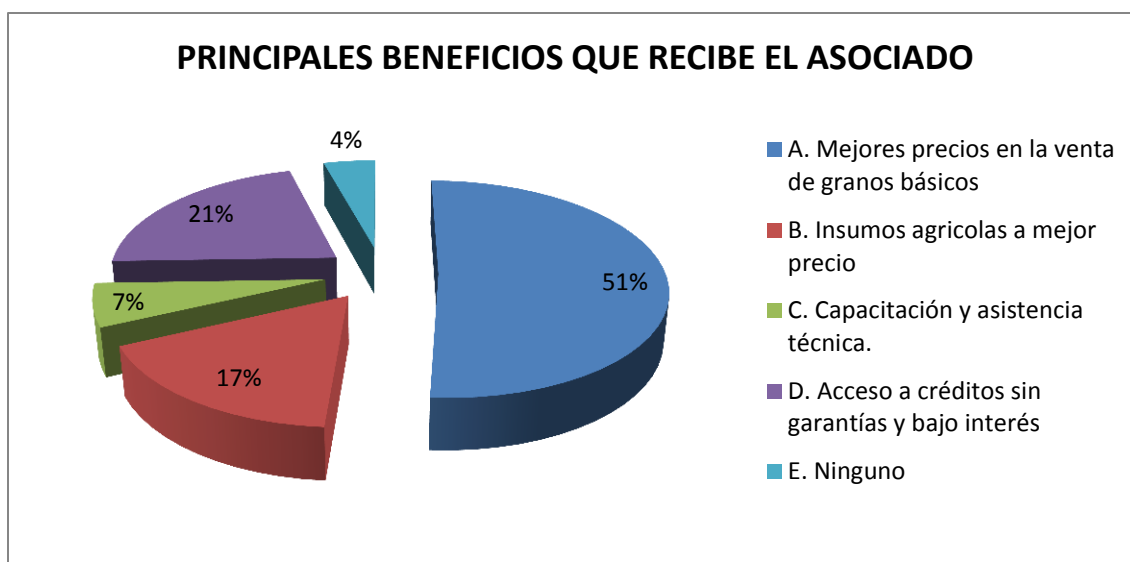
#### 3.3 VISIÓN DE ASAESCLA DE R.L POR PARTE DE LOS ASOCIADOS

Para conocer los beneficios que reciben, su satisfacción, otros productos que quisieran que comercializaran además del maíz y maicillo, y la preferencia del lugar para la compra de insumos; se administró un cuestionario a 35 asociados y los resultados se muestran de la siguiente manera:

**TABLA 4: BENEFICIOS QUE RECIBEN LOS ASOCIADOS**

<p><b>¿Cuáles son los beneficios que recibe de la Asociación?</b></p>	A. Mejores precios en la venta de granos básicos	24	<p><b>47</b></p>
	B. Insumos agrícolas a mejor precio	8	
	C. Capacitación y asistencia técnica.	3	
	D. Acceso a créditos sin garantías y bajo interés	10	
	E. Ninguno	2	

**GRÁFICO 1: PRINCIPALES BENEFICIOS QUE RECIBE EL ASOCIADO**



Por ser la única asociación que comercializa granos básicos en el Municipio de Santa clara, los asociados mencionaron tener beneficios como:

Del 100% de los asociados que respondieron, un 51% dijo tener beneficios de mejores precios en la venta de granos básicos, un 21% recibe el beneficio de acceso a créditos sin garantías y a un bajo interés, mientras que un 17% considera como beneficio comprar los insumos agrícolas en ASAESCLA a un mejor precio que en los agroservicios, 7% respondió que ha recibido el beneficio

de capacitación y asistencia técnica, y un 4% respondió no recibir ningún beneficio.

Los asociados dicen que el mayor beneficio que reciben de la asociación es vender sus granos básicos (maíz y maicillo) a un precio más alto que si lo vendieran al comerciante informal (coyote); algunos asociados consideraron que comprar sus insumos agrícolas es más beneficioso porque los adquieren a un menor costo que en los agroservicios; sin embargo otros opinaron que por la distancia era más accesible comprar sus insumos agrícolas en los agroservicios de sus comunidades que trasladarse hasta la asociación, y otras opiniones manifestaron que preferían comprar en los agroservicios porque ahí les explicaban cómo usar los insumos agrícolas.

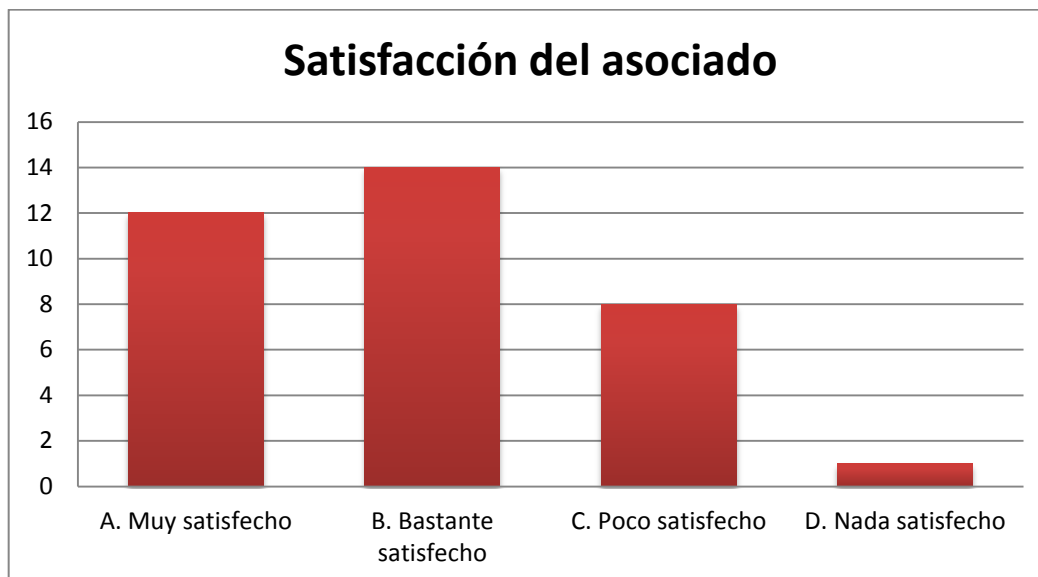
A través de ASAESCLA de R.L, los asociados han tenido la oportunidad de recibir capacitaciones y asesoría técnica para mejorar la calidad de su producción, y es por tal razón que algunos de los que respondieron al cuestionario lo consideraron como un beneficio.

Que la asociación conozca la percepción que tienen sus asociados de los beneficios que les ofrece es muy importante, porque depende de la satisfacción que ellos tengan, el crecimiento de la misma; y esto además le permite seguir incrementando lo que hace bien, y focalizarse más en incrementar los beneficios que solo son considerados para algunos.

**TABLA 5: NIVEL DE SATISFACCIÓN QUE TIENEN LOS ASOCIADOS**

<b>¿En qué medida está satisfecho del trabajo que realiza la asociación?</b>	A. Muy satisfecho	12	<b>35</b>
	B. Bastante satisfecho	14	
	C. Poco satisfecho	8	
	D. Nada satisfecho	1	

GRÁFICO 2: SATISFACCIÓN DEL ASOCIADO



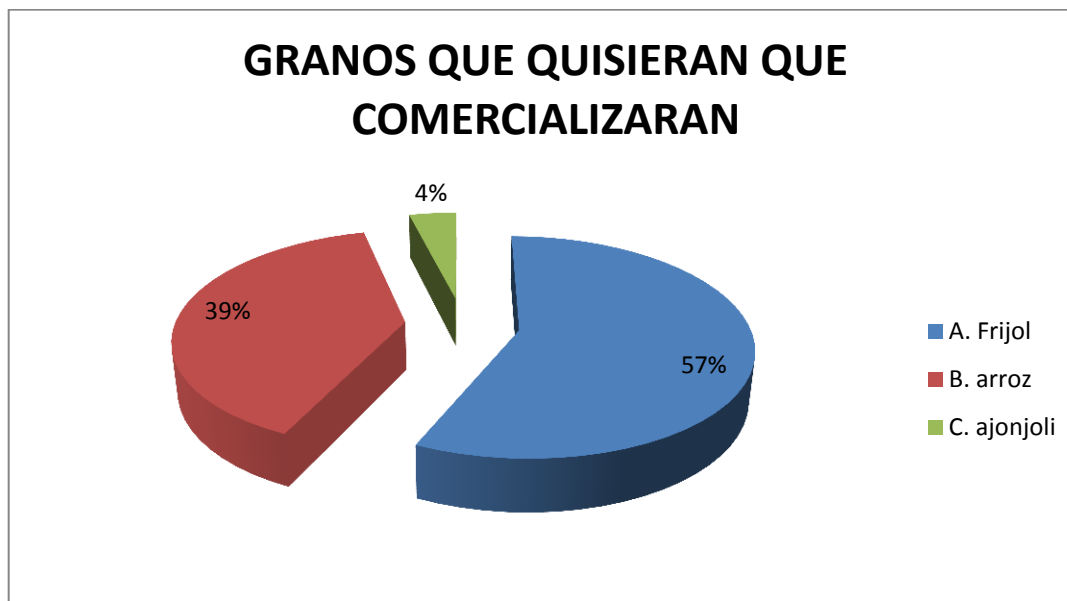
Al preguntar a los asociados en qué medida se sienten satisfechos del trabajo que realiza la asociación, de los 35 que respondieron a la pregunta, 12 dijeron sentirse muy satisfechos, 14 se sienten bastante satisfechos, 8 de los asociados se sienten poco satisfechos y un asociado respondió que no se siente nada satisfecho.

Es importante que la asociación tome en cuenta las opiniones de los asociados que no se sienten satisfechos con los servicios que se les ofrece, porque es de todos ellos que depende que la asociación siga creciendo; y por lo tanto debe trabajar para sus asociados se sientan totalmente satisfechos.

**TABLA 6: OTROS GRANOS BÁSICOS QUE LOS ASOCIADOS QUIEREN QUE COMERCIALICE LA ASOCIACIÓN**

¿Qué otros granos básicos quisiera que la asociación comercializará?	A. Frijol	29	51
	B. arroz	20	
	C. ajonjolí	2	

GRÁFICO 3: GRANOS QUE QUISIERAN QUE COMERCIALIZARAN



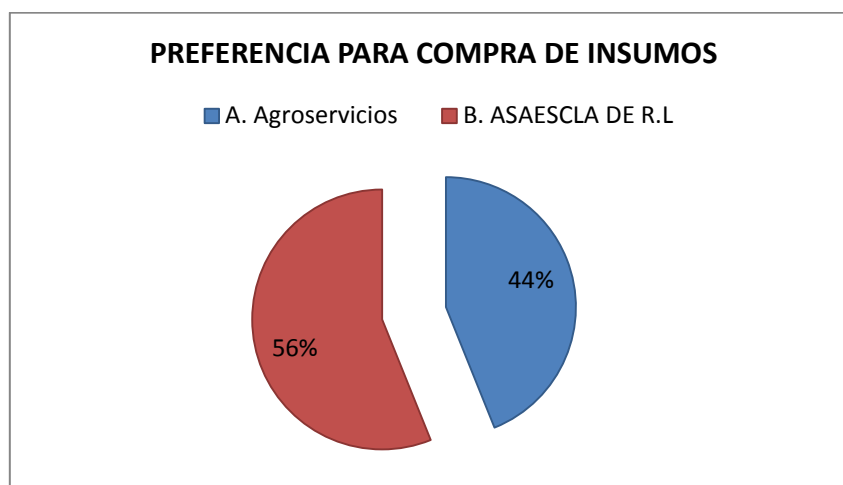
Tener la satisfacción de comercializar sus granos básicos (maíz y maicillo) con la asociación es un gran logro del asociado, pero ellos consideran que también se puede comercializar otros granos que se cultivan en la zona; al ser encuestados 35 asociados un 57% de ellos respondió que quisieran que comercializaran frijol, un 39% respondió que se debía comercializar arroz y un 4% quisiera que se vendiera ajonjolí.

En base a esta interrogante se analiza que los asociados consideran que con las expectativas de crecimiento que tiene la asociación, se puede comercializar otro producto agrícola; pues en la zona de Santa Clara se realiza mucho el cultivo de arroz y frijol, y la mayoría de asociados lo cultivan es por ello que lo ven como una oportunidad de vender estos granos a la asociación y obtener mejores beneficios.

**TABLA 7: PREFERENCIA DEL ASOCIADO PARA COMPRAR INSUMOS AGRÍCOLAS**

¿Dónde prefiere comprar sus insumos agrícolas?	A. Agroservicios	18	41
	B. ASAESCLA DE R.L	23	

**GRÁFICO 4: PREFERENCIA PARA COMPRA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**



Los resultados obtenidos de analizar la preferencia de compra de insumos, muestra que un 56% prefiere comprar en ASAESCLA de R.L, y el 44% compra sus insumos en los agroservicios de la zona o en San Vicente.

La preferencia que tienen los asociados para comprar los insumos agrícolas se refleja en la gráfica, donde los que compran en ASAESCLA de R.L lo hacen por la factibilidad de precios, son del centro de Santa Clara y por colaborar con la asociación; mientras que los que prefieren comprar en agroservicios lo hacen porque han estado en San Vicente y lo compran de una sola vez, además si en la comunidad hay un agroservicio lo compra allí y se evitan los gastos de transporte.

### **Niveles de venta de maíz blanco y maicillo por parte del asociado**

En base a la desigualdad de venta de los productos de los asociados, notamos que los niveles de venta que hubo en la cosecha anterior, para el asociado no fue proporcional, esto en base a los cuestionarios aplicados a los asociados; se obtuvo los siguientes resultados:

**TABLA 8: NIVELES DE VENTA DE MAÍZ BLANCO DEL ASOCIADO A ASAESCLA DE R.L**

<b>Niveles de venta de maíz blanco del asociado a ASAESCLA de R.L</b>	A. Entre 25 - 100 qq	21	<b>35</b>
	B. Entre 125 - 200 qq	2	
	C. Entre 225 - 300 qq	3	
	D. entre 325 - 400 qq	0	
	E. De 425 a más qq	1	
	F. NS/NR	8	

La mayoría de asociados tuvieron un nivel de venta de maíz blanco de entre 25 a 100 quintales, y aunque en los otros niveles de venta hay pocos asociados que vendieron, fue desigual, debido a que no se distribuyó proporcionalmente el total de quintales del contrato entre todos los asociados y las comunidades.

Además esta desigualdad también ocurrió con la venta de maicillo, hubo asociado que vendió más que otros, generando descontento en algunos.

La siguiente tabla muestra como fue el nivel de venta del maicillo en base a los 35 cuestionarios administrado.



**TABLA 9: NIVELES DE VENTA DE MAICILLO DEL ASOCIADO A ASAESCLA DE R.L**

Niveles de venta de maicillo del asociado a ASAESCLA de R.L	A. Entre 25 - 100 qq	8	35
	B. Entre 125 - 200 qq	1	
	C. Entre 225 - 300 qq	0	
	D. Más de 400 qq	1	
	E. NS/NR	25	

Estos asociados que lograron vender fueron oportunistas pues compraban granos adicionales a los que cultivaban y lograban venderlos a la asociación, esto ocurrió porque no se llevó un control adecuado de producción por asociado, canales de comunicación disfuncionales y la falta de distribuir equitativa la venta por cada asociado. Además afecto que el comité de producción no estuviera funcionando y no se tuviera el plan productivo adecuado para hacer la distribución de venta del asociado según lo cultivado y para cumplir la cantidad que como asociación debían cubrir en el contrato.

La asociación reconoció estos inconvenientes, y para la próxima temporada de cosecha año 2014, se tiene pensado distribuir equitativamente los niveles de venta de los asociados, en base a un censo obtenido el día de la asamblea general extraordinaria realizada el 27 de septiembre de 2013, mediante la administración de una encuesta.

### 3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE ASAESCLA DE R.L

Para conocer la situación externa e interna de la asociación objeto de estudio, es necesario realizar un análisis que refleje las amenazas y oportunidades que se encuentran en los factores externos a la misma; así como de los internos analizando las áreas de trabajo que se tienen en la asociación, para visualizar las fortalezas que se deben aprovechar y las debilidades que deben ser disminuidas o eliminadas. A continuación se presenta una matriz donde se puede visualizar este análisis:

CUADRO 11: ANÁLISIS PESTE

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	FUENTE
<b>Político</b>	1. Aprobación de leyes que prohíban el uso y venta de pesticidas.	1. Las políticas agropecuarias para fomentar el crecimiento agropecuario en El Salvador, incluido en el plan estratégico del MAG para el periodo 2010-2014.	-Entorno Político-legal, Gloria Calderón Melgar. - <a href="http://www.cordes.org.sv">http://www.cordes.org.sv</a>
<b>Económico</b>	1. Poca inversión porque no se generan buenas condiciones económicas en el país.	1. Crecimiento económico en El Salvador del 1.2% a 1.5% comparado con el año 2012. 2. Las Asociaciones Agropecuarias son fuentes generadoras de empleo en el país.	La pagina.com.sv Digital de noticias de El Salvador, 3 de abril de 2013

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Tecnológico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prohibición de pesticidas</li> <li>2. Superación de grandes empresas por no innovar constantemente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación en Trilladoras de maíz y frijol.</li> </ol>	Red Sicta - IICA, Proyecto red de innovación agrícola
<b>Social</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constantes cambios culturales, por la transculturación.</li> <li>2. Alta tasa de emigración, por falta de empleo, crisis económica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Salvador tiene hasta el 2012 una población de 6,288,899 habitantes, la cual necesita alimentarse.</li> </ol>	<p>-Wikipedia, Demografía de El Salvador.</p> <p>-Wikipedia, Cultura de El Salvador.</p>
<b>Ecológico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Frecuentes cambios climatológicos</li> <li>2. Constante deterioro del suelo y subsuelo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agricultura orgánica.</li> </ol>	-Datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Administrativa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo entre los empleados para llevar a cabo sus actividades.</li> <li>2. Capacitaciones en distintas áreas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal no idóneo en cada puesto de trabajo</li> <li>2. Falta de controles administrativos.</li> </ol>	ASAESCLA DE R.L.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Comercialización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios de maíz blanco y maicillo con la agroindustria.</li> <li>2. Venta de insumos agrícolas a mejor precio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de contratos directos con agroindustria.</li> <li>2. Gestión ineficiente.</li> <li>3. Falta de transporte de carga.</li> </ol>	ASAESCLA DE R.L.
<b>Producción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suficiente producción para cubrir con el convenio de maíz y maicillo.</li> <li>2. Incremento de la producción disponible, debido al incremento de los asociados cada año.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centro de acopio con espacio limitado de almacenamiento.</li> <li>2. No conocen la cantidad de producción que sus asociados obtienen en cada temporada de cosecha.</li> </ol>	ASAESCLA DE R.L.
<b>Financiera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento en la cartera de crédito, por ofrecer una tasa baja de interés.</li> <li>2. Solvencia crediticia para solicitar créditos a instituciones financieras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se han llevado registros financieros adecuados para obtener la verdadera utilidad.</li> <li>2. No poseen políticas crediticias.</li> </ol>	ASAESCLA DE R.L.

Fuente: Propia del Investigador

En la representación del análisis del entorno e interno de ASAESCLA DE R.L., a través del acróstico PESTE, se pueden visualizar los factores externos a dicha asociación como lo son: el factor político, económico, tecnológico, social y ecológico; permitiendo disminuir las amenazas que estos factores externos e impredecibles les puedan ocasionar, afectando grandemente en el desarrollo de su trabajo; además representan un punto de partida para la buena toma de decisiones, aprovechando las oportunidades que los mismos le ofrecen a la asociación.

Las principales áreas de trabajo internas de la asociación, así como los factores externos que se analizan en el PESTE serán el punto de partida para el análisis FODA, porque se conocen sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades, de los cuales se retomaran los factores claves de éxito.

En cuanto al ambiente externo se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

A continuación se analizan con más detalle cada uno de los factores externos mencionados anteriormente y como estos pueden afectar o beneficiar a ASAESCLA DE R.L.:

## POLÍTICO

Para la asociación es importante conocer como le puede afectar o beneficiar el factor político, en este caso una fuerte amenaza es la aprobación de leyes que prohíban la venta y uso de pesticidas; porque esta se dedica a la venta de insumos agrícolas, y sus asociados son agricultores, y es por tal razón que se debe preparar con un plan que le permita disminuir esta amenaza para que no sea un factor de quiebra. Deben de aprovecharse las oportunidades que el MAG ofrece a las asociaciones agropecuarias, que son las de incluir políticas agropecuarias que fomenten el crecimiento agropecuario en El Salvador; porque es una oportunidad de crecimiento y desarrollo para la asociación.

## ECONÓMICO

Una amenaza que representa el factor económico para la asociación, es la poca inversión que hay en el país por no tener buenas condiciones económicas y de seguridad; por lo tanto hay menos empresas agroindustriales para que la asociación pueda ofertar directamente granos básicos como son el maíz blanco, sorgo, arroz y frijol. Sin embargo se tiene la oportunidad de que ha habido un crecimiento económico del 0.3% comparado con el año 2012, y aunque parezca poco proporcional no deja de ser importante para la asociación, porque permite que se tenga confianza que al diseñar y ejecutar buenos planes de trabajo esta puede tener un crecimiento significativo en el futuro.

## SOCIAL

Para la asociación representa una amenaza la alta tasa de emigración de los jóvenes a otros países; porque esta tasa alta también incluye a los jóvenes del municipio de Santa Clara, lo que significa que menos personas se asociaran a ASAESCLA DE R.L., y habrá menos producción de granos básicos. Una oportunidad que se debe aprovechar en el factor social es que hasta el 2012 El Salvador tiene una población de 6,288,899 habitantes, la cual necesita alimentarse; la asociación puede llegar a muchas de estas personas si gestiona contratos con empresas agroindustriales que venden granos básicos al detalle, productos procesados, o directamente la asociación teniendo uno o varios puntos de venta de granos básicos al detalle.

## TECNOLÓGICO

ASAESCLA DE R.L., se ve amenazada por grandes empresas que se dedican al almacenamiento y comercialización de granos básicos que cuentan con herramientas y maquinarias de alta tecnología, lo que les permite disminución de costos, alta calidad en sus productos y mayor competitividad ante otras empresas; y es por esta razón que para ser competitiva debe considerar importante la inversión en nuevas tecnologías que le permitan facilitar todos los procesos que se deben realizar con los granos básicos y asegurar que sean de alta calidad al

momento de la comercialización. Para que la asociación ofreciera un nuevo servicio a sus asociados, es conveniente aprovechar el proyecto impulsado por la RED SICTA – IICA, que es la innovación en trilladoras de maíz y frijol; esta nueva tecnología permitiría que el productor asociado pueda obtener su producción en menos tiempo y ahorre más dinero que si realiza este proceso de la forma tradicional.

## ECOLÓGICO

Una amenaza de suma importancia para la asociación son los frecuentes cambios climatológicos, porque al dedicarse a la compra y venta de granos básicos se ve expuesta a que fenómenos naturales de mucha o poca lluvia afecte la producción de los asociados, causándoles grandes pérdidas en sus cosechas, e influya fuertemente en la disminución de precios de los granos. Una oportunidad que permitiría minimizar la amenaza de la aprobación de leyes que prohíban el uso de pesticidas y fertilizantes; es que la asociación conozca y capacite a sus asociados sobre el proceso de la agricultura orgánica, y así evitar grandes pérdidas en caso de la entrada en vigencia de dichas leyes.

En el análisis del entorno, se consideran las áreas de trabajo principales dentro de la asociación, estas son: el área administrativa, comercialización, producción, y financiera; se presentan las principales fortalezas que tienen en cada área, para que puedan ser aprovechadas al máximo, porque estas son las que hacen a ASAESCLA DE R.L., una asociación fuerte, y que tenga una o muchas ventajas competitivas ante otras asociaciones agropecuarias en El Salvador.

Sin embargo así como la asociación tiene fortalezas, también presenta algunas debilidades en todas sus áreas de trabajo, las cuales para su buen funcionamiento deben ser minimizadas; porque de lo contrario solo conducirá a la asociación a disminuir el crecimiento que ha alcanzado, que no se haga buen uso de los escasos recursos con los que se cuenta, y una situación no deseable para ninguna empresa como puede ser el presentar pérdidas en sus estados financieros.

A continuación se realiza un análisis más detallado de cómo la asociación puede aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades de cada área:

#### ADMINISTRATIVA

La asociación debe aprovechar la fortaleza que tiene en el área administrativa, donde sus empleados reciben capacitaciones en diferentes áreas para facilitar el desarrollo de sus funciones, y disminuir la debilidad de no tener al personal idóneo en cada puesto de trabajo, porque esto pone en riesgo el cumplimiento de las metas y objetivos de la asociación.

#### COMERCIALIZACIÓN

En el área de comercialización la asociación tiene dos grandes fortalezas que la hacen más competitiva comparada con otras asociaciones agropecuarias de la zona, porque es la única asociación de la zona paracentral que forma parte del convenio de maíz blanco, sorgo y arroz y por tal razón puede beneficiar a sus asociados; además vende insumos agrícolas a los asociados y no asociados del municipio de Santa Clara a un precio más bajo que en los agroservicios. Una de las debilidades que se debe disminuir en la asociación, es la gestión ineficiente que se tiene para obtener contratos directos de venta de granos básicos con empresas agroindustriales; la falta de transporte de carga para trasladar la producción de los asociados al centro de acopio, se convierte en una limitante que ocasiona más costos para sus asociados, esta es una debilidad que la asociación podría superar si tuviera nuevos nichos de mercado que le permitieran obtener más utilidades en el futuro.

#### PRODUCCIÓN

La asociación tiene la fortaleza de que sus asociados cuentan con la suficiente producción de maíz y maicillo para cubrir la cantidad de quintales exigidos por los convenios; además cada año su membresía de asociados incrementa porque los agricultores del municipio de Santa Clara consideran que es beneficioso para



comercializar sus granos básicos a un mejor precio; esta razón convierte a ASAESCLA DE R.L en una asociación más fuerte y competitiva. Las debilidades más grandes en el área de producción e importantes de disminuir en el mediano y largo plazo son: teniendo un centro de acopio más amplio con la capacidad de recibir más volúmenes de producción de sus asociados, también se debe calcular un promedio estimado de la producción de cada uno de sus asociados y en base a ello gestionar contratos directos con empresas agroindustriales, para que además de la cantidad demandada a través de los convenios, se tengan otras opciones para comercializar la mayor parte de sus cosechas.

## FINANCIERA

Una de las áreas que le generan un gran valor a la asociación y que es una fortaleza que debe aprovecharse es el incremento que ha tenido en la cartera de créditos al ofrecer una tasa baja de interés a sus asociados en los créditos en insumos agrícolas para la siembra y cosecha de sus granos, asegurando la recuperación de los créditos al pedir que la garantía principal de pago sea granos básicos; además la asociación tiene una buena solvencia crediticia para solicitar fuentes de financiamiento a instituciones financieras. Las debilidades más grandes que la asociación tiene en el área financiera han sido no llevar registros financieros que reflejen una utilidad certera de sus negocios, y no contar con una política crediticia establecida que le garantice recuperar los créditos otorgados a sus asociados y no asociados.

### 3.5 ANÁLISIS FODA DE ASAESCLA DE R.L

CUADRO 12: ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser asociación única en comercializar granos básicos en Santa Clara, San Vicente.</li> <li>✓ Otorgamiento de créditos con interés más bajo. 12% anual a asociados y 15% anual al no socio.</li> <li>✓ Asistencia técnica especializada en agricultura.</li> <li>✓ Poseen contratos con BOLPROS, para comercializar los granos básicos (maíz y maicillo) producidos por los asociados.</li> <li>✓ Incremento de un 5% en el número de asociados al año.</li> <li>✓ Poseen capacidad de pago a los proveedores.</li> <li>✓ Política de crédito basada en el análisis de la garantía de pago.</li> <li>✓ Los excedentes de la comercialización de maíz y maicillo son capitalizable.</li> <li>✓ Las aportaciones de los asociados incrementan el patrimonio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación de una federación con incidencia paracentral.</li> <li>✓ Asistencia técnica y programas de desarrollo para el municipio de Santa Clara por parte de grandes organizaciones: IICA, PRODEMOR, PMA, FUNDESA.</li> <li>✓ Nuevos contratos para comercializar insumos agrícolas con Alba Fertilizantes.</li> <li>✓ Incorporación de un fondo de \$15,000 donado por la Municipalidad de Santa Clara.</li> <li>✓ Reestructuración del centro de acopio, división de la oficina y el laboratorio y su equipamiento.</li> <li>✓ Venta directa de arroz a la agroindustria por parte de los asociados productores, la Asociación será el intermediario.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No poseer procesos administrativos establecidos.</li> <li>✓ Los empleados no realizan las actividades como lo estipula el manual de puestos y funciones.</li> <li>✓ El personal no es el idóneo para cada puesto de trabajo.</li> <li>✓ No obtener contratos directos con las empresas agroindustriales del país.</li> <li>✓ Acceso limitado de los asociados de órganos de gobierno, por escasas de transporte público.</li> <li>✓ No poseer transporte de carga disponible para transportar los productos de cada asociado al centro de acopio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competencia de comercialización por parte del comerciante informal (coyote).</li> <li>✓ Prohibición de uso y venta de algunos insumos agrícolas.</li> <li>✓ Terminación permanente del convenio de maíz y maicillo. Porque el MAG ya no funcione como facilitador entre las asociaciones y la agroindustria.</li> <li>✓ Factores climatológicos que afectan las cosechas. Temporales, inundaciones, deslaves o sequías.</li> </ul>

El análisis FODA realizado ha permitido obtener toda la información sobre la situación actual o presente de ASAESCLA de R.L, identificando aquellas características o elementos que son propios de la asociación, que la hacen diferente y más fuerte ante otras empresas; en este análisis se conocen las fortalezas y oportunidades que deben ser aprovechadas, y las debilidades y amenazas que deben disminuirse. De esta matriz se retomaran los elementos más importantes que darán sustento a la propuesta de solución a las problemáticas que se tienen en la asociación.

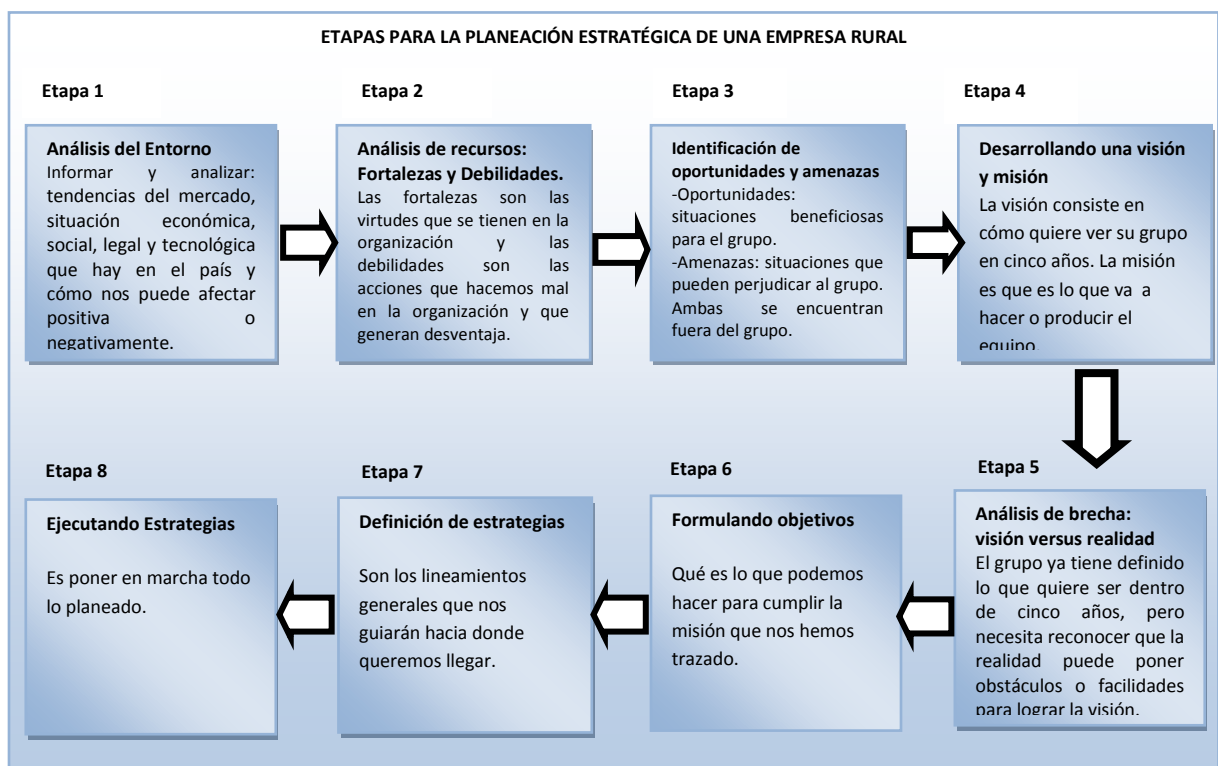
Además se retoma el modelo de planeación estratégica que se considera el más idóneo para ser aplicado en ASAESCLA de R.L, el modelo es denominado

“Etapas para la planeación estratégica de una empresa rural” y es adaptado a la asociación de la siguiente manera:

### 3.6 MODELO APLICADO A LA ASOCIACIÓN

Se ha elegido el modelo “Etapas para la planeación estratégica de una empresa rural”, porque cumple con todos los requisitos de un plan estratégico, se adapta a la asociación en estudio y será de fácil entendimiento para que el gerente y demás empleados administrativos puedan implementarlo y darle seguimiento.

FIGURA 14: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA ASOCIACIÓN



Para que ASAESCLA DE R.L alcance los niveles de estabilidad y mantenimiento económico-social, necesita una adecuada planificación y administración que proporcione las herramientas que generen valor; si la asociación se fija un objetivo, una visión; posee la capacidad de lograrlo, ha demostrado mantenerse y

buscar alternativas que le generen las condiciones para poder beneficiar a sus asociados y crecer económicamente.

Definir un modelo de planificación estratégica no garantiza que la asociación ya alcance el éxito; pero si permite crear una estructura para determinar la dirección que desea seguir y llevarla a un futuro deseado; por ello se sugiere se aplique el modelo de planificación estratégica: “Etapas para la planeación estratégica de una empresa rural” ya que es el más adecuado por cumplir con todos los requisitos de un plan estratégico y ser de fácil entendimiento para todos los empleados de la asociación.

Para el desarrollo de este proceso se considera el análisis del entorno, tendencias o cambios externos a la asociación que le puedan afectar negativamente para poder disminuirlos; seguido de la etapa que es analizar y evaluar los recursos internos, siendo estos sus principales fortalezas para aprovecharse y las disminuyendo sus debilidades; además los factores externos pero un poco controlables como son el aprovechamiento de las oportunidades y evitar que las amenazas afecten a la asociación.

Cada una de las etapas de este proceso permitirá que la asociación pueda formular objetivos y estrategias para alcanzar todas las metas que se han propuesto en el mediano y largo plazo.

## CONCLUSIÓN

A medida se ha desarrollado la asociación, esta ha tenido logros y fracasos de los cuales ha tomado las mejores decisiones, que le han permitido la mejora continua.

Cabe señalar que en la asociación se hace todo el esfuerzo por tener actividades establecidas, procesos en orden, personal idóneo para realizar estas actividades, más capacidad de gestión, más aprovechamiento de sus recurso; sin embargo siempre hay dificultades que necesitan ser solventadas de una manera práctica y oportuna; es por ello que ante la problemática determinada mediante el análisis de la situación actual que consistía en:

Falta de una adecuada planificación estratégica,

Falta de manuales administrativos: que son las herramientas primordiales para designar las debidas funciones y responsabilidades al empleado,

Falta de reglamentos internos: en la oficina y en el centro de acopio.

Se pretende diseñar una propuesta de solución a dichas problemáticas, la cual se denominada: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO, MANUALES ADMINISTRATIVOS Y REGLAMENTOS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L.), DEL MUNICIPIO DE SANTA CLARA, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, PARA EL PERIODO 2014 – 2018”** , la cual se desarrollará completamente en el capítulo IV, enfatizándose principalmente en proponer estrategias para el área de comercialización; porque esta es considerada como la actividad principal que genera más valor a la asociación .

## **CAPITULO IV:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO,  
MANUALES ADMINISTRATIVOS Y REGLAMENTOS  
INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO  
ORGANIZACIONAL DE ASAESCLA DE R.L., DEL  
MUNICIPIO DE SANTA CLARA, DEPARTAMENTO  
DE SAN VICENTE, PARA EL PERIODO 2014 –  
2018”**

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN  
4.1 PLAN DE INTERVENCIÓN

El plan de intervención sirve para describir el contenido de la propuesta de solución, de una manera general y precisa.

Los aspectos incorporados en la matriz del plan de intervención son: elementos de la propuesta, los objetivos de ese elemento y las estrategias de cómo se realizará.

ELEMENTO DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA
<p><b>PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERIODO 2014 A 2018</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proponer estrategias para un sistema de gestión que permita incursionar en nuevos mercados, para lograr la venta directa de los granos básicos.</li> <li>✓ Diseñar una guía estratégica a largo plazo, que le genere ventajas competitivas mediante la optimización de los recursos que posee la asociación.</li> <li>✓ Desarrollar estrategias para cada área de trabajo de la asociación,</li> </ul>	<p>El Plan Estratégico; que se elaborará para ASAESCLA DE R.L; se desarrolla a través del establecimiento de una matriz estratégica que defina las acciones específicas para cada área estratégica en la asociación, consolidándose para cada uno de los años desde 2014 hasta 2018.</p> <p>Las áreas que se trabajan en el plan estratégico son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Área administrativa.</li> <li>➤ Área financiera</li> </ul>



ELEMENTOS DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA
	<p>como administrativa, financiera, producción y comercialización, con la finalidad de fortalecer a la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Área de comercialización</li> <li>➤ Área de producción</li> </ul> <p>La matriz es denominada: “Matriz estratégica de ASAESCLA DE R.L” que contendrá: objetivo general, objetivo específico, estrategias, área, acciones a corto plazo, acciones a largo plazo, responsables y presupuesto. Se hará una matriz por cada año, incluyendo las áreas anteriormente enunciadas.</p>
<p><b>MANUALES ADMINISTRATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer estructuralmente a la asociación con herramientas técnicas de instrucción del trabajo de cada área que la componen.</li> </ul>	<p>La estructuración de los manuales administrativos estará conformada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño: <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de organización.</li> <li>Manual de Políticas</li> <li>Manual de procedimientos</li> </ul> </li> </ul>

ELEMENTOS DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir las actividades correspondientes que debe desarrollar en su puesto de trabajo cada empleado.</li>   <li>✓ Mantener controles que garanticen que las principales actividades de la Asociación se realicen con calidad.</li> </ul>	<p>➤ Actualización: Manual de puestos y funciones.</p> <p>El diseño y actualización de los manuales representará una estructura de conjunto de la asociación de la manera siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN: Es la carta de presentación de la asociación ya que contiene toda la información de surgimiento, estructura orgánica, marco jurídico y administrativo.</li> <li>2. MANUAL DE POLÍTICAS: Es una guía básica para la acción y define los límites bajo los cuales deben realizarse las actividades de ASAESCLA DE R.L.</li> </ol>

<b>ELEMENTOS DE LA PROPUESTA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
		<p>3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Se desarrollará orientación y sistematización de actividades y procedimientos que realiza la asociación; en el área de ventas, compras y acopio, generando también su flujograma correspondiente.</p> <p>3. MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES: Representa a detalle las funciones específicas para cada puesto de trabajo de la asociación, el perfil del puesto y los requisitos necesarios para realizar las tareas de un puesto específico.</p>
<b>REGLAMENTOS INSTITUCIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer una guía para los miembros de la asociación sobre los límites dentro de los cuales pueden desarrollar su trabajo.</li> </ul>	<p>Los reglamentos institucionales de ASAESCLA DE R.L permitirán lineamientos que garanticen de forma razonable el accionar en la asociación y en el desarrollo de las actividades que realice cada empleado.</p>

ELEMENTOS DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar los lineamientos o normas de conducta bajo las cuales se regirán el personal y actividades de la asociación.</li>   <li>✓ Instruir al personal sobre los objetivos, políticas, normas, funciones, procedimientos u otros aspectos de la institución.</li> </ul>	<p>Se diseñará los siguientes reglamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reglamento interno de trabajo de ASAESCLA DE R.L</li> <li>➤ Normativa de centro de acopio.</li> </ul>

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO, MANUALES ADMINISTRATIVOS Y REGLAMENTOS INSTITUCIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L.), DEL MUNICIPIO DE SANTA CLARA, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, PARA EL PERIODO 2014 – 2018”**



## 4.2 PLAN ESTRATÉGICO

La planificación Estratégica es una herramienta que permitirá a ASAESCLA DE R.L la búsqueda de una o más ventajas competitivas para dar cumplimiento a la misión y objetivos por los cuales fue creada.

La implementación del plan estratégico en la asociación generará un nivel de competitividad comercial, administrativo y financiero garante del éxito y plena satisfacción de sus beneficiarios.

La estructura de desarrollo del Plan Estratégico está dada de la manera siguiente:

1. Portada
2. Contenido o índice
3. Presentación
4. Objetivos
5. Misión y visión
6. Matriz estratégicas
  - 6.1 Matriz estratégica 2014
  - 6.2 Matriz estratégica 2015
  - 6.3 Matriz estratégica 2016
  - 6.4 Matriz estratégica 2017
  - 6.5 Matriz estratégica 2018
7. Validación

# PLAN ESTRATEGICO 2014 – 2018

---



---

## ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L.)

---

MARZO 2014

**VIGENCIA: 5 AÑOS**

**VERSIÓN: 1**

**ELABORADO POR: -MARÍA BEATRÍZ PINEDA DÍAZ  
-MIRNA ELIZABETH GUERRERO MARTÍNEZ**

CONTENIDO	PÁG
PRESENTACIÓN.....	3
OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA.....	6
MISIÓN.....	6
VISIÓN.....	6
MATRIZ ESTRATÉGICA 2014.....	7
MATRIZ ESTRATÉGICA 2015.....	11
MATRIZ ESTRATÉGICA 2016.....	15
MATRIZ ESTRATÉGICA 2017.....	19
MATRIZ ESTRATÉGICA 2018.....	23
VALIDACIÓN.....	27



## **PRESENTACIÓN**

El objetivo principal de las empresas para mantenerse en el mercado, es ser considerada por sus clientes como única y diferente de las demás, es por esta razón que buscan crear en ellos un sentimiento de fidelidad.

En busca de alcanzar un desarrollo integral que beneficie a quienes la conforman, ASAESCLA DE R.L., procura innovar implementando herramientas administrativas que han garantizado el éxito para muchas empresas.

Incluir dentro del proceso de planificación de la asociación, la realización de su plan estratégico le permitirá tener una poderosa herramienta de gestión, marcar el rumbo y las líneas a seguir; teniendo la certeza que con estos lineamientos la asociación alcanzará sus objetivos y metas establecidas.

Con este propósito, es fundamental que el Plan Estratégico cuente con las estrategias para cada área de la asociación, y con las acciones a corto y largo plazo que permitan alcanzar los objetivos por un período de tiempo determinado, que conformarán la creación de una ventaja competitiva y una mejora continua, realizando de esta forma una consecución progresiva y planificada de la visión.

Se ha utilizado la metodología para la realización de un planeamiento estratégico desde el análisis del entorno e interno, desarrollo de su misión y visión, analizando la visión versus la realidad para considerar si ésta será viable en el tiempo, formulación de objetivos, definición de estrategias y la ejecución de las estrategias.

El presente plan estratégico tiene una duración para cinco años, desde el 2014 hasta el 2018, tiene un costo total de \$81,775.00; y se plantea a través de una matriz estratégica para cada año, la cual contiene el objetivo general, específico, la estrategia a implementar, el área de la asociación, las acciones a corto y largo plazo y los responsables de ejecutarlas.

Cabe especificar que los resultados dependerán de la forma eficiente en que se ejecute dicha planificación, y que se destine el presupuesto suficiente para alcanzar los objetivos.

## OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO

### Objetivo General:

Desarrollar capacidades organizacionales, administrativas, financieras y comerciales, mediante la implementación del Plan Estratégico y evaluar sus resultados para que ASAESCLA DE R.L. logre sus objetivos y mejore las condiciones de vida de los asociado/as.

### Objetivos Específicos:

- Diseñar una guía estratégica a largo plazo, que le genere ventajas competitivas a la Asociación, mediante la optimización de los recursos que posee.
- Determinar acciones específicas para cada área de trabajo de la Asociación.

## **MISIÓN Y VISIÓN PROPUESTA**

Como parte del fortalecimiento organizacional de ASAESCLA DE R.L se hace la propuesta de la misión y visión, sin perder la finalidad con la que se creó.

### **MISIÓN**

*“PROMOVER LA ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA MAYORÍA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL MUNICIPIO DE SANTA CLARA, ALCANZANDO NIVELES ÓPTIMOS DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN CON ESTÁNDARES DE CALIDAD, GENERANDO VALORES AGREGADOS TANTO COLECTIVOS COMO INDIVIDUALES QUE MEJOREN LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS.*

### **VISIÓN**

*“SER UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA RECONOCIDA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CLARA, POR SU LIDERAZGO ORGANIZATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE SUS ASOCIADOS Y SU FAMILIA”*

MATRIZ ESTRATEGICA 2014

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2014							
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Fortalecer el área de comercialización de granos básicos a través de contratos directos con la agroindustria	Alcanzar tres contratos de venta directa de maíz y maicillo en el año.	Gestionando directamente con la agroindustria.	COMERCIALIZACIÓN	Cumplir con los requisitos establecidos por la agroindustria.	Lograr la negociación y firmar los contratos de venta directa con la agroindustria.	Representante Legal Gerente General	\$ 500.00
Aumentar los niveles de venta de insumos agrícolas en un 20% respecto a cada año.	Mantener el funcionamiento de los cinco puntos de venta de insumos agrícolas ubicados en las comunidades de Santa Clara.	-Promover la venta de insumos en cada comunidad. -Promocionar los puntos de venta en cada asamblea general.		Mantener abastecidos los puntos de venta.	Incluir la venta de otros productos agropecuarios en los puntos de venta ya establecidos	Gerente General Especialista en producción y crédito.	\$ 3,500.00
Reflejar una información real en los estados financieros de la asociación para la toma de decisiones	Proporcionar reportes financieros oportunos y veraces, que estén a disposición de los interesados en el tiempo que los necesiten.	Recuperación de información financiera mediante el uso adecuado de la aplicación de cuentas del sistema contable.	FINANCIERA	Especializar al contador en el uso y manejo del sistema contable de la asociación	Mantener una contabilidad actualizada.	Gerente General Contador	\$ 150.00
Incrementar a 164 asociados con respecto al año anterior.	Motivar a los agricultores de Santa Clara para asociarse a ASAESCLA DE R.L	Realizando visitas constantes en las comunidades del municipio de Santa Clara.		-Hacer invitación individual a los agricultores que no están asociados. -Promocionar a la asociación en las Fiestas Patronales de Santa Clara	-Mantener informados y actualizados a los asociados antiguos y asociados nuevos, sobre el desarrollo de actividades donde es importante su participación. -Crear el puesto de Proyección Social, para realizar la promoción de la asociación a los agricultores de Santa Clara	-Gerente General -Consejo de administración	\$700.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2014

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Servir de intermediarios en la Colocación de créditos agropecuarios ofrecidos por la empresa ALBA Alimentos.	Tener la capacidad de otorgar créditos a todos los asociados y agricultores que lo soliciten	Promocionar en las comunidades el fondo de crédito de la organización ALBA Alimentos.	FINANCIERA	Incrementar la cartera de créditos en un 10%	Incrementar la cartera de crédito en un 50%	Gerente General ALBA Alimentos	\$35,200.00
Ampliar las habilidades del personal mediante capacitaciones de desarrollo profesional	Identificar las debilidades que se tienen en cada área de trabajo entre los meses de abril y mayo.	Desarrollando un plan de capacitación enfocado en potenciar las habilidades del personal como: liderazgo, proactividad, organización y comunicación	ADMINISTRATIVA	Definir las capacitaciones que se requieren con más urgencia.	Especializar a cada empleado en su área de trabajo.	Gerente General	\$500.00
Crear un registro mecanizado de las operaciones administrativas	Crear bases de datos de información importante para generar controles administrativos.	Sistematizando las operaciones que se realizan en las áreas administrativas: personal, producción, comercialización y financieras.		Solicitar apoyo a la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral; con estudiantes de Ingeniería en Sistemas Informáticos para que realicen su servicio social o trabajo de graduación enfocado en la elaboración de sistemas administrativos.	Capacitar a los empleados en el manejo de los sistemas administrativos.	Gerente General	Donación del Sistema
Evaluar los resultados del plan estratégico en los meses de noviembre y diciembre, para la elaboración del POA 2015	Corregir los objetivos que no están dando los resultados esperados.	Verificar que objetivos se han cumplido del plan estratégico presente y cuales pueden retomarse para el año siguiente.		-Análisis del plan estratégico vigente. -Plantear nuevas estrategias si son necesarias.	Controlar la planeación estratégica	Gerente General	\$100.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2014

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Mejorar el desarrollo de las funciones del personal.	Evaluar el desempeño de los empleados de la asociación.	Elaborar una calendarización de la evaluación de cada empleado	ADMINISTRATIVA	Premiar a los empleados que resulten mejor evaluados en el desempeño de su trabajo	Fomentar las relaciones interpersonales y laborales de los empleados mediante la convivencia en un centro de recreo	Gerente General	\$350.00
Desarrollar un plan de incentivos para los empleados, que genere motivación, crecimiento personal y profesional.	Mantener motivados a los empleados para que realicen sus funciones con plenitud y satisfacción.	Definir los incentivos a otorgar en intelectuales (desarrollo procesional), diplomas de reconocimiento y monetarios.		-Premiar al empleado con diplomas de reconocimiento, cartas de recomendación, capacitaciones -Ofrecer al empleado que desempeñe bien su trabajo un día compensatorio al mes.	Tener la disposición de premiar a los empleados con incentivos monetarios o certificados de regalo, para motivar su buen desempeño laboral	Gerente General	\$400.00
Mantener un registro detallado de los clientes que solicitan créditos	Detallar las condiciones y cumplimiento de los créditos para producción agrícola otorgados a cada agricultor/a	Elaborar un expediente por cada cliente		Recopilar toda la información obligatoria que se necesite conocer de cada cliente.	Pasar de un registro manual de expedientes a un registro mecanizado	-Gerente General -Especialista en Producción y Créditos	\$250.00
Organizar a los diferentes órganos de conducción legalmente aprobados por la Asamblea General	Reunir a los órganos de conducción para garantizar su funcionamiento	Elaborar y ejecutar un plan de reuniones de los distintos órganos de conducción y establecer los aspectos importantes a tratar en cada una de ellas		Funcionamiento de todos los órganos de gobierno y de los comités permanentes	Garantizar el crecimiento de la asociación	-Gerente General -Órganos de conducción	\$ 1,000.00
Compra de equipo de oficina para la asociación	Facilitar la impresión de ciertos documentos como facturas	Cotizar precios de un impresor matricial		Adquirir un impresor matricial	Evaluar si es necesaria la adquisición de otros equipos de oficina para facilitar el desarrollo de las actividades	Gerente General	\$200.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2014

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Gestionar proyectos de inversión para incrementar la capacidad instalada.	Ampliar la capacidad instalada del centro de acopio (CAS).	Definiendo los requerimientos de ampliación del CAS y gestionar los recursos con instituciones nacionales o extranjeras que apoyan a las asociaciones.	PRODUCCIÓN	Construcción de una bodega de 15 mts de largo por 14 mts de ancho	Gestión en PRODEMOR CENTRAL para la construcción de una bodega para almacenamiento de maicillo.	Gerente general Comité de producción	Gestión
Determinar los niveles de producción de los asociados cada cosecha	Realizar un diagnóstico de producción de granos básicos de los asociados	Aplicando encuestas a los asociados sobre su nivel de producción en cada temporada de cosecha.		Recolectar la información en la Asamblea General Ordinaria	Brindar asistencia técnica a los asociados para que incrementen su producción.	Especialista en Producción y Créditos Gerente General	\$350.00
Garantizar los estándares de calidad en el procesamiento de los granos básicos	Proporcionar asistencia técnica a los asociados en la pre-cosecha y post-cosecha	Acompañamiento técnico en la producción de los asociados.		-Organizar una reunión con los asociados en la última semana de abril para realizar talleres demostrativos sobre: tratamiento del suelo, uso de insumos agrícolas y técnicas de procesamiento de los granos	Adecuar uno de los lotes para ser utilizado como campo experimental de enseñanza continua para la producción con estándares de calidad	Especialista en Producción en Créditos	\$1,500.00
<b>TOTAL</b>							<b>\$44,700.00</b>



MATRIZ ESTRATEGICA 2015

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2015							
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Elaborar y ejecutar un plan de desarrollo, evaluando la viabilidad y factibilidad de posibles lugares de ubicación de las agro-tiendas de productos e insumos agrícolas.	Alcanzar mayores niveles de venta de granos básicos e insumos agrícolas por medio de dos agro-tiendas.	Realizar un estudio de mercado para analizar la factibilidad de lugares y ubicación de las agro-tiendas.	COMERCIALIZACIÓN	Establecer puntos de venta específicos de productos agrícolas en los municipios de Apastepeque y San Esteban Catarina	Cubrir el departamento de San Vicente con la distribución de productos agropecuarios.	-Gerente General -Encargado de Comercialización	\$1,300.00
Incrementar a 205 asociados con respecto al año anterior.	Motivar a los agricultores de Santa Clara para asociarse a ASAESCLA DE R.L	Realizando visitas constantes en las comunidades del municipio de Santa Clara.	FINANCIERA	-Hacer invitación individual a los agricultores que no están asociados. -Promocionar a la asociación en las Fiestas Patronales de Santa Clara, Apastepeque y San Esteban Catarina	-Mantener informados y actualizados a los asociados antiguos y asociados nuevos, sobre el desarrollo de actividades donde es importante su participación. -Crear el puesto de Proyección Social, para realizar la promoción de la asociación a los agricultores de Santa Clara	-Gerente General -Consejo de administración -Encargado de Proyección Social	\$700.00
Incrementar la cartera de créditos en insumos agrícolas otorgados a los asociados.	Ofrecer créditos a una tasa de interés baja	Promocionar el servicio de otorgamiento de créditos en la Asamblea General y aclarar todas las dudas e inquietudes que puedan tener los asociados		Realizar una evaluación de las tasas de interés para créditos agropecuarios ofrecidas por las instituciones financieras, para estimar una tasa promedio que le permita a la asociación tener rentabilidad y otorgar créditos más accesibles a sus asociados.	Expandir el otorgamiento de créditos a los asociados que se dediquen a demás áreas del rubro agropecuario: -Siembra de caña de azúcar -Siembra de hortalizas -cultivo de miel -crianza de ganado mayor y menor.	-Especialista en producción y créditos -Gerente General	\$500.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2015

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Establecer una cultura laboral basada en principios y valores	Implementar los valores y principios institucionales durante el año	Informar y Capacitar el personal sobre todos los principios y valores que se practican en la asociación	ADMINISTRATIVA	Realizar reuniones mensuales para dar a conocer el Manual de Organización	Realizar grupos de mejora, que redefinan los valores	-Gerente general -Contador -Especialista en producción y crédito -Encargado de tesorería -Encargado de centro de acopio	\$300.00
Evaluar los resultados del plan estratégico en los meses de noviembre y diciembre, para la elaboración del POA 2016	Corregir los objetivos que no están dando los resultados esperados.	Verificar que objetivos se han cumplido del plan estratégico presente y cuales pueden retomarse para el año siguiente.		-Análisis del plan estratégico vigente. -Plantear nuevas estrategias si son necesarias.	Contratar un experto en planeación y evaluación estratégica.	Gerencia General	\$150.00
Mejorar el desarrollo de las funciones del personal.	Evaluar el desempeño de los empleados de la asociación.	Elaborar una calendarización de la evaluación de cada empleado		Premiar a los empleados que resulten mejor evaluados en el desempeño de su trabajo	Fomentar las relaciones interpersonales y laborales de los empleados mediante la convivencia en un centro de recreo	Gerencia General	\$350.00
Desarrollar un plan de incentivos para los empleados, que genere motivación, crecimiento personal y profesional.	Mantener motivados a los empleados para que realicen sus funciones con plenitud y satisfacción.	Definir los incentivos a otorgar en intelectuales (desarrollo procesional), diplomas de reconocimiento y monetarios.		-Premiar al empleado del mes con diplomas de reconocimiento, cartas de recomendación, capacitaciones	Tener la disposición de premiar a los empleados con incentivos monetarios o certificados de regalo, para motivar su buen desempeño laboral	Gerencia General	\$400.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2015

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Mantener un registro detallado de los clientes que solicitan créditos	Detallar las condiciones y cumplimiento de los créditos para producción agrícola otorgados a cada agricultor/a	Elaborar un expediente por cada cliente	ADMINISTRATIVA	Recopilar toda la información obligatoria que se necesite conocer de cada cliente.	Pasar de un registro manual de expedientes a un registro mecanizado	-Gerente General -Especialista en Producción y Créditos	\$350.00
Organizar a los diferentes órganos de conducción legalmente aprobados por la Asamblea General	Reunir a los órganos de conducción para garantizar su funcionamiento	Elaborar y ejecutar un plan de reuniones de los distintos órganos de conducción y establecer los aspectos importantes a tratar en cada una de ellas		Funcionamiento de todos los órganos de gobierno y de los comités permanentes	Garantizar el crecimiento de la asociación	-Gerente General -Órganos de conducción	\$ 1,000.00
-Mantener vínculos permanentes con entidades nacionales e internacionales para gestión y ejecución de proyectos de proyección social que beneficien a los asociados de ASAESCLA DE R.L. -Promocionar a la asociación en distintos municipios del departamento de San Vicente para incrementar el número de asociados.	Crear la Unidad de Proyección Social	Contratar a una persona responsable del área de Proyección Social		Revisar la estructura orgánica de la asociación para incluir el cargo del encargado de proyección social	Desarrollo de proyectos que ayuden a la comunidad	-Gerente General -Encargados de Proyección Social	\$500.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2015

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO	
Implementar un sistema de innovación agrícola basada en agricultura orgánica.	Analizar las necesidades en innovación agrícola y desarrollo del agricultor asociado.	Crear un plan de desarrollo sobre la agricultura orgánica, que incluya capacitaciones, asistencia técnica y acompañamiento.	PRODUCCIÓN	Gestionar con FUNDE, MAOES, FUNDESYRAM, las capacitaciones en agricultura orgánica, sea para todo asociado o una muestra representativa respectivamente.	Cubrir en su totalidad a los asociados con la implementación de la técnica de agricultura orgánica.	-Especialista en producción.	Gestión	
Determinar los niveles de producción de los asociados cada cosecha	Realizar un diagnóstico de producción de granos básicos de los asociados	Aplicando encuestas a los asociados sobre su nivel de producción en cada temporada de cosecha.		Recolectar la información en la Asamblea General Ordinaria	Brindar asistencia técnica a los asociados para que incrementen su producción.	Especialista en Producción y Créditos Gerente General	\$500.00	
Garantizar los estándares de calidad en el procesamiento de los granos básicos	Proporcionar asistencia técnica a los asociados en la pre-cosecha y post-cosecha	Acompañamiento técnico en la producción de los asociados.		-Organizar una reunión con los asociados en la última semana de abril para realizar talleres demostrativos sobre: tratamiento del suelo, uso de insumos agrícolas y técnicas de procesamiento de los granos	Adecuar uno de los lotes para ser utilizado como campo experimental de enseñanza continua para la producción con estándares de calidad	Especialista en Producción y Créditos	\$1,000.00	
<b>TOTAL</b>								<b>\$7,050.00</b>

MATRIZ ESTRATEGICA 2016

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2016							
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	AREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Impulsar el crecimiento de la asociación mediante la apertura de una agro-tienda en el Departamento de San Vicente	Incrementar la comercialización de los cultivos que producen los asociados y la venta de insumos agrícolas	Ubicando la agro-tienda en un lugar que permita el acceso a muchos segmentos de la población	COMERCIALIZACIÓN	Elaborar una investigación de mercado para conocer la factibilidad de aperturar una agro-tienda en el Departamento de San Vicente	-Ofertar los productos en los negocios que venden granos básicos en San Vicente y sus Municipios. -Alcanzar la negociación con las tiendas y distribuirles los productos	-Gerente General -Encargados de Comercialización de la agro-tienda	\$3,000.00
Formar parte de una Federación de Asociaciones Agropecuarias para tener más capacidad de negociar directamente con la gran industria del país	Realizar reuniones con las asociaciones agropecuarias que pertenecen al Departamento de San Vicente para formar la Federación	Designar a una comisión de representantes de cada asociación, para que asista a la institución encargada de otorgar personería jurídica a las Federaciones de asociaciones agropecuarias		Conocer los requisitos para conformar una Federación	Gestionar contratos con las grandes industrias para comercializar los productos provenientes de las asociaciones agropecuarias	Representantes de las asociaciones agropecuarias del Departamento de San Vicente	Determinar costo
-Incrementar la cartera de créditos en insumos otorgados a los asociados	Ofrecer créditos a una tasa de interés baja	Promocionar el servicio de otorgamiento de créditos en la Asamblea General y aclarar todas las dudas e inquietudes que puedan tener los asociados	FINANCIERA	Realizar una evaluación de las tasas de interés para créditos agropecuarios ofrecidas por las instituciones financieras, para estimar una tasa promedio que le permita a la asociación tener rentabilidad y otorgar créditos más accesibles a sus asociados.	Expandir el otorgamiento de créditos a los asociados que se dediquen a demás áreas del rubro agropecuario: -Siembra de caña de azúcar -Siembra de hortalizas -cultivo de miel -crianza de ganado mayor y menor.	-Especialista en producción y créditos -Gerente General	\$700.00

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2016

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	AREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Incrementar a 246 asociados con respecto al año anterior.	Motivar a los agricultores de Santa Clara para asociarse a ASAESCLA DE R.L	Realizando visitas constantes en las comunidades del municipio de Santa Clara.	FINANCIERA	-Hacer invitación individual a los agricultores que no están asociados. -Promocionar a la asociación en las Fiestas Patronales de Santa Clara, Apastepeque, San Esteban Catarina y San Vicente	-Mantener informados y actualizados a los asociados antiguos y asociados nuevos, sobre el desarrollo de actividades donde es importante su participación. -Crear el puesto de Proyección Social, para realizar la promoción de la asociación a los agricultores de Santa Clara	-Gerente General -Consejo de administración	\$700.00
Evaluar los resultados del plan estratégico en los meses de noviembre y diciembre, para la elaboración del POA 2017	Corregir los objetivos que no están dando los resultados esperados.	Verificar que objetivos se han cumplido del plan estratégico presente y cuales pueden retomarse para el año siguiente.	ADMINISTRATIVA	-Análisis del plan estratégico vigente. -Plantear nuevas estrategias si son necesarias.	Contratar un experto en planeación y evaluación estratégica.	Gerente General	\$175.00
Mejorar el desarrollo de las funciones del personal.	Evaluar el desempeño de los empleados de la asociación.	Elaborar una calendarización de la evaluación de cada empleado		Premiar a los empleados que resulten mejor evaluados en el desempeño de su trabajo	Fomentar las relaciones interpersonales y laborales de los empleados mediante la convivencia en un centro de recreo	Gerente General	\$350.00

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2016

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Desarrollar un plan de incentivos para los empleados, que genere motivación, crecimiento personal y profesional.	Mantener motivados a los empleados para que realicen sus funciones con plenitud y satisfacción.	Definir los incentivos a otorgar en intelectuales (desarrollo profesional), diplomas de reconocimiento y monetarios.	ADMINISTRATIVA	-Premiar al empleado con diplomas de reconocimiento, cartas de recomendación, capacitaciones -Ofrecer al empleado que desempeñe bien su trabajo un día compensatorio al mes.	Tener la disposición de premiar a los empleados con incentivos monetarios o certificados de regalo, para motivar su buen desempeño laboral	Gerente General	\$400.00
Mantener un registro detallado de los clientes que solicitan créditos	Detallar las condiciones y cumplimiento de los créditos para producción agrícola otorgados a cada agricultor/a	Elaborar un expediente por cada cliente		Recopilar toda la información obligatoria que se necesite conocer de cada cliente.	Pasar de un registro manual de expedientes a un registro mecanizado	-Gerente General -Especialista en Producción y Créditos	\$500.00
Organizar a los diferentes órganos de conducción legalmente aprobados por la Asamblea General	Reunir a los órganos de conducción para garantizar su funcionamiento	Elaborar y ejecutar un plan de reuniones de los distintos órganos de conducción y establecer los aspectos importantes a tratar en cada una de ellas		Funcionamiento de todos los órganos de gobierno y de los comités permanentes	Garantizar el crecimiento de la asociación	-Gerente General -Órganos de conducción	\$ 1,000.00

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2016

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Intensificar la producción agrícola de la zona de Santa Clara y de otros Municipios cercanos donde la asociación tenga incidencia.	Diversificar la siembra y cosecha de los diferentes cultivos que puedan darse en la zona	Gestionar asesoría técnica, que ofrezca a los asociados la posibilidad de aprender a sembrar y cultivar diferentes productos agrícolas	PRODUCCIÓN	-Enseñar a los asociados a producir hortalizas, caña de azúcar, frutas, ajonjolí. -Proveer a los asociados de asistencia técnica para preparar las tierras en función de cada cultivo, y como hacer un análisis de suelo.	Elaborar estudios para conocer cómo innovar la producción agrícola a través de nuevas herramientas y equipos tecnológicos	-Especialista en producción -Gerente General	\$1,000.00
Determinar los niveles de producción de los asociados cada cosecha	Realizar un diagnóstico de producción de granos básicos de los asociados	Aplicando encuestas a los asociados sobre su nivel de producción en cada temporada de cosecha.		Recolectar la información en la Asamblea General Ordinaria	Brindar asistencia técnica a los asociados para que incrementen su producción.	Especialista en Producción y Créditos Gerente General	\$500.00
Garantizar los estándares de calidad en el procesamiento de los granos básicos	Proporcionar asistencia técnica a los asociados en la pre-cosecha y post-cosecha	Acompañamiento técnico en la producción de los asociados.		-Organizar una reunión con los asociados en la última semana de abril para realizar talleres demostrativos sobre: tratamiento del suelo, uso de insumos agrícolas y técnicas de procesamiento de los granos	Adecuar uno de los lotes para ser utilizado como campo experimental de enseñanza continua para la producción con estándares de calidad	Especialista en Producción y Créditos	\$1,000.00
<b>TOTAL</b>							<b>\$9,325.00</b>



MATRIZ ESTRATEGICA 2017

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2017							
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Expandir la comercialización de granos básicos a nivel paracentral, basado en un modelo de agro-tiendas sectorial.	Alcanzar mayores niveles de venta de granos básicos e insumos agrícola, y otros productos a nivel paracentral.	Colocar una agro-tienda en cada departamento de la zona paracentral, evaluando la viabilidad y factibilidad de posibles lugares de ubicación.	COMERCIALIZACIÓN	Realizar un estudio de mercado para analizar la factibilidad de lugares y ubicación de la agro-tienda.	Implementar un sistema de distribución de productos local, sectorial y territorial	-Gerente General -Encargado de Comercialización	\$ 4,500.00
Incrementar la maquinaria y equipo de la asociación	Facilitar el traslado de los granos básicos de los asociados al centro de acopio y bodegas; y de la asociación a la agroindustria.	Cotizando el costo de un vehículo de carga agrícola de 4 TN		Adquirir un vehículo de carga agrícola.	Tener otro transporte de carga.	Gerente General	Definir costo
Incrementar la cartera de créditos en insumos otorgados a los asociados	Ofrecer créditos a una tasa de interés baja	Promocionar el servicio de otorgamiento de créditos en la Asamblea General y aclarar todas las dudas e inquietudes que puedan tener los asociados	FINANCIERA	Realizar una evaluación de las tasas de interés para créditos agropecuarios ofrecidas por las instituciones financieras, para estimar una tasa promedio que le permita a la asociación tener rentabilidad y otorgar créditos más accesibles a sus asociados.	Expandir el otorgamiento de créditos a los asociados que se dediquen a demás áreas del rubro agropecuario: -Siembra de caña de azúcar -Siembra de hortalizas -cultivo de miel -crianza de ganado mayor y menor.	-Especialista en producción y créditos -Gerente General	\$ 900.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2017

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Incrementar a 287 asociados con respecto al año anterior.	Motivar a los agricultores de Santa Clara para asociarse a ASAESCLA DE R.L	Realizando visitas constantes en las comunidades del municipio de Santa Clara.	FINANCIERA	-Hacer invitación individual a los agricultores que no están asociados. -Promocionar a la asociación en las Fiestas Patronales de Santa Clara, Apastepeque, San Esteban Catarina, y San Vicente	-Mantener informados y actualizados a los asociados antiguos y asociados nuevos, sobre el desarrollo de actividades donde es importante su participación. -Crear el puesto de Proyección Social, para realizar la promoción de la asociación a los agricultores de Santa Clara	-Gerente General -Consejo de administración	\$ 800.00
Ampliar las habilidades del personal mediante capacitaciones de desarrollo profesional	Identificar las debilidades que se tienen en cada área de trabajo entre los meses de abril y mayo.	Desarrollando un plan de capacitación enfocado en las debilidades que se tienen en cada área.	ADMINISTRATIVA	Definir las capacitaciones que se requieren con más urgencia.	Especializar a cada empleado en su área de trabajo.	Gerente General	\$ 500.00
Crear un registro mecanizado de las operaciones administrativas	Crear bases de datos de información importante para generar controles administrativos.	Sistematizando las operaciones que se realizan en las áreas administrativas: personal, producción, comercialización y financieras.		Solicitar apoyo a la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral; con estudiantes de Ingeniería en Sistemas Informáticos para que realicen su servicio social o trabajo de graduación enfocado en la elaboración de sistemas administrativos.	Capacitar a los empleados en el manejo de los sistemas administrativos.	Gerente General	Donación del Sistema

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2017

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Evaluar los resultados del plan estratégico en los meses de noviembre y diciembre, para la elaboración del POA 2018	Corregir los objetivos que no están dando los resultados esperados.	Verificar que objetivos se han cumplido del plan estratégico presente y cuales pueden retomarse para el año siguiente.	ADMINISTRATIVA	-Análisis del plan estratégico vigente. -Plantear nuevas estrategias si son necesarias.	Controlar la planeación estratégica	Gerente General	\$ 200.00
Mejorar el desarrollo de las funciones del personal.	Evaluar el desempeño de los empleados de la asociación.	Elaborar una calendarización de la evaluación de cada empleado		Premiar a los empleados que resulten mejor evaluados en el desempeño de su trabajo	Fomentar las relaciones interpersonales y laborales de los empleados mediante la convivencia en un centro de recreo	Gerente General	\$ 200.00
Desarrollar un plan de incentivos para los empleados, que genere motivación, crecimiento personal y profesional.	Mantener motivados a los empleados para que realicen sus funciones con plenitud y satisfacción.	Definir los incentivos a otorgar en intelectuales (desarrollo procesional), diplomas de reconocimiento y monetarios.		-Premiar al empleado con diplomas de reconocimiento, cartas de recomendación, capacitaciones -Ofrecer al empleado que desempeñe bien su trabajo un día compensatorio al mes.	Tener la disposición de premiar a los empleados con incentivos monetarios o certificados de regalo, para motivar su buen desempeño laboral	Gerente General	\$ 500.00
Mantener un registro detallado de los clientes que solicitan créditos	Detallar las condiciones y cumplimiento de los créditos para producción agrícola otorgados a cada agricultor/a	Elaborar un expediente por cada cliente		Recopilar toda la información obligatoria que se necesite conocer de cada cliente.	Pasar de un registro manual de expedientes a un registro mecanizado	-Gerente General -Especialista en Producción y Créditos	\$ 500.00

MATRIZ ESTRATEGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2017

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Organizar a los diferentes órganos de conducción legalmente aprobados por la Asamblea General	Reunir a los órganos de conducción para garantizar su funcionamiento	Elaborar y ejecutar un plan de reuniones de los distintos órganos de conducción y establecer los aspectos importantes a tratar en cada una de ellas	ADMINISTRATIVA	Funcionamiento de todos los órganos de gobierno y de los comités permanentes	Garantizar el crecimiento de la asociación	-Gerente General -Órganos de conducción	\$ 1,000.00
Especializar a todos los asociados de ASAESCLA DE R.L en la diversificación agrícola	Que cada asociado conozca y practique la siembra de diferentes productos dependiendo la zona a que pertenece	Determinar un sistema de capacitaciones sobre diversos cultivos.	PRODUCCIÓN	Implementar un sistema de capacitaciones para todos los asociados	Realizar un plan de desarrollo que garantice mantener un sistema de diversificación agrícola en el tiempo.	-Gerente general -Especialista en producción.	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>							<b>\$10,100.00</b>

MATRIZ ESTRATEGICA 2018

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2018							
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	AREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Potenciar la comercialización de la asociación a través de canales de distribución nacionales.	Ampliar los canales de distribución en los 14 departamentos.	Realizar un estudio de mercado para conocer la factibilidad de vender granos básicos, hortalizas y miel de abeja a nivel nacional	COMERCIALIZACIÓN	-Tener la capacidad para satisfacer las demandas de los mercados de El Salvador	Implementar la comercialización a nivel nacional	Gerente General Encargado de Comercialización	\$ 1,000.00
Incrementar la cartera de créditos en insumos otorgados a los asociados	Ofrecer créditos a una tasa de interés baja	Promocionar el servicio de otorgamiento de créditos en la Asamblea General y aclarar todas las dudas e inquietudes que puedan tener los asociados	FINANCIERA	Realizar una evaluación de las tasas de interés para créditos agropecuarios ofrecidas por las instituciones financieras, para estimar una tasa promedio que le permita a la asociación tener rentabilidad y otorgar créditos más accesibles a sus asociados.	Expandir el otorgamiento de créditos a las asociados que se dediquen a demás áreas del rubro agropecuario: -Siembra de caña de azúcar -Siembra de hortalizas -cultivo de miel -crianza de ganado mayor y menor.	-Especialista en producción y créditos -Gerente General	\$ 4,000.00
Incrementar a 328 asociados con respecto al año anterior.	Motivar a los agricultores de Santa Clara para asociarse a ASAESCLA DE R.L	Realizando visitas constantes en las comunidades del municipio de Santa Clara.		-Hacer invitación individual a los agricultores que no están asociados. -Promocionar a la asociación en las Fiestas Patronales de Santa Clara, Apastepeque, San Esteban Catarina, y San Vicente	-Mantener informados y actualizados a los asociados antiguos y asociados nuevos, sobre el desarrollo de actividades donde es importante su participación.	-Gerente General -Consejo de administración	\$800.00

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2018

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Fomentar la mejora continua en todos los procesos que se realizan en la asociación	Elaborar un plan de acción para la mejora continua de cada área en la asociación	Ejecutar el plan de acción enfocado en cada área de la asociación que necesita mejorar	ADMINISTRATIVA	-Buscar alternativas de cómo mejorar los procesos de la asociación	-Evaluar los resultados de todos los planes ejecutados	Gerente general	\$ 1,000.00
Ampliar las habilidades del personal mediante capacitaciones de desarrollo profesional	Identificar las debilidades que se tienen en cada área de trabajo entre los meses de abril y mayo.	Desarrollando un plan de capacitación enfocado en las debilidades que se tienen en cada área.		Definir las capacitaciones que se requieren con más urgencia.	Especializar a cada empleado en su área de trabajo.	Gerente General	\$ 500.00
Crear un registro mecanizado de las operaciones administrativas	Crear bases de datos de información importante para generar controles administrativos.	Sistematizando las operaciones que se realizan en las áreas administrativas: personal, producción, comercialización y financieras.		Solicitar apoyo a la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Paracentral; con estudiantes de Ingeniería en Sistemas Informáticos para que realicen su servicio social o trabajo de graduación enfocado en la elaboración de sistemas administrativos.	Capacitar a los empleados en el manejo de los sistemas administrativos.	Gerente General	Donación del Sistema
Evaluar los resultados del plan estratégico en los meses de noviembre y diciembre, para la elaboración del POA 2019	Corregir los objetivos que no están dando los resultados esperados.	Verificar que objetivos se han cumplido del plan estratégico presente y cuales pueden retomarse para el año siguiente.		-Análisis del plan estratégico vigente. -Plantear nuevas estrategias si son necesarias.	Controlar la planeación estratégica	Gerente General	\$ 200.00

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2018

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Mejorar el desarrollo de las funciones del personal.	Evaluar el desempeño de los empleados de la asociación.	Elaborar una calendarización de la evaluación de cada empleado	ADMINISTRATIVA	Premiar a los empleados que resulten mejor evaluados en el desempeño de su trabajo	Fomentar las relaciones interpersonales y laborales de los empleados mediante la convivencia en un centro de recreo	Gerente General	\$ 200.00
Desarrollar un plan de incentivos para los empleados, que genere motivación, crecimiento personal y profesional.	Mantener motivados a los empleados para que realicen sus funciones con plenitud y satisfacción.	Definir los incentivos a otorgar en intelectuales (desarrollo procesional), diplomas de reconocimiento y monetarios.		-Premiar al empleado con diplomas de reconocimiento, cartas de recomendación, capacitaciones -Ofrecer al empleado que desempeñe bien su trabajo un día compensatorio al mes.	Tener la disposición de premiar a los empleados con incentivos monetarios o certificados de regalo, para motivar su buen desempeño laboral	Gerente General	\$600.00
Mantener un registro detallado de los clientes que solicitan créditos	Detallar las condiciones y cumplimiento de los créditos para producción agrícola otorgados a cada agricultor/a	Elaborar un expediente por cada cliente		Recopilar toda la información obligatoria que se necesite conocer de cada cliente.	Pasar de un registro manual de expedientes a un registro mecanizado	-Gerente General -Especialista en Producción y Créditos	\$ 300.00
Organizar a los diferentes órganos de conducción legalmente aprobados por la Asamblea General	Reunir a los órganos de conducción para garantizar su funcionamiento	Elaborar y ejecutar un plan de reuniones de los distintos órganos de conducción y establecer los aspectos importantes a tratar en cada una de ellas		Funcionamiento de todos los órganos de gobierno y de los comités permanentes	Garantizar el crecimiento de la asociación	-Gerente General -Órganos de conducción	\$ 1,000.00

MATRIZ ESTRATÉGICA DE ASAESCLA DE R.L PARA EL AÑO: 2018

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIA	ÁREA	ACCIONES A CORTO PLAZO	ACCIONES A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Producir en altos volúmenes con la especialización y la capacidad de cada asociado	Alcanzar una alta demanda a nivel nacional e internacional de los productos ofrecidos por la asociación	Posicionar los productos de la asociación a nivel nacional e internacional	PRODUCCIÓN	-Contar con bodegas para almacenar y preparar los productos para la venta	-Tener la capacidad de satisfacer las demandas solicitadas por los clientes	-Gerente General -Especialista en producción.	Gestión
Especializar a todos los asociados de ASAESCLA DE R.L en la diversificación agrícola	Que cada asociado conozca y practique la siembra de diferentes productos dependiendo la zona a que pertenece	Determinar un sistema de capacitaciones sobre diversos cultivos.		Implementar un sistema de capacitaciones para todos los asociados	Realizar un plan de desarrollo que garantice mantener un sistema de diversificación agrícola en el tiempo.	-Gerente general -Especialista en producción.	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>							<b>\$10,600.00</b>



## VALIDACIÓN

F. \_\_\_\_\_

JOSÉ SILVERIO GÓMEZ ARIAS  
Presidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

MORENA VILMA PORTILLO DE ALVARADO  
Vicepresidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

EDWIN RAÚL AGUILAR  
Gerente General ASAESCLA de R.L

## 4.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos representan el instrumento informativo y de trabajo que permite concentrar información referente a la uniformidad de criterios para la administración, con la finalidad de agilizar, eficientizar y transparentar actividades y procesos, que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la evaluación de resultados.

### 4.3.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es el instrumento administrativo que muestra información ordenada, integral y sistemática de ASAESCLA DE R.L; como sus antecedentes, misión y visión, principios y valores, bases legales, estructura orgánica, atribuciones, órganos de gobierno, entre otros aspecto de importancia de la asociación.

Los componentes del manual de organización desarrollado para ASAESCLA DE R.L, se muestran a continuación:

1. Portada
2. Índice
3. Presentación
4. Antecedentes de ASAESCLA DE R.L
5. Misión y Visión
6. Objetivos de las asociaciones agropecuarias
7. Principios y Valores
8. Base legal
9. Estructura orgánica
10. Órganos de gobierno
11. Validación

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA  
CLARA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**  
**(ASAESCLA DE R.L.)**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

**MARZO 2014**



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
PRESENTACIÓN.....	3
1.ANTECEDENTES DE ASAESCLA DE R.L.....	4
1.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	7
1.1.1MISIÓN.....	7
1.1.2VISIÓN.....	7
1.2 PRINCIPIOS Y VALORES.....	8
1.2.1PRINCIPIOS.....	8
1.2.2VALORES.....	9
2.BASE LEGAL.....	10
3. ATRIBUCIONES.....	12
4. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	14
5. ORGANIGRAMA.....	15
6.FUNCIONES.....	16
7.VALIDACIÓN.....	19
8. GLOSARIO DE TERMINOS.....	20

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 2/20



## PRESENTACIÓN

Un manual de organización es un instrumento administrativo que permite la modernización a la Empresa que lo posee, conteniendo información ordenada, integral y sistemática de la misma.

Como toda organización exitosa, ASAESCLA de R.L es una asociación creada para brindar oportunidades de desarrollo a sus asociados y al municipio de Santa Clara en general; es por ello que es de suma importancia que posean un instrumento que detalle su finalidad y el propósito de ser asociación.

El manual de organización está compuesto por las partes siguientes: a) antecedentes de la Asociación Agropecuaria, b) misión y visión que son la razón de ser y expectativas de la misma, c) principios y valores como pautas de conductas para el accionar y desarrollo de las actividades de la asociación, d) base legal que rige a toda asociación agropecuaria, e) atribuciones que es la manera de actuar permitida en sus estatutos, f) estructura orgánica, g) organigrama que es la estructura grafica de la asociación, h) validación del manual para su buen uso y i) glosario de términos.

Autorizado por:

Vigencia: 5años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 3/20



## 1. ANTECEDENTES DE ASAESCLA DE R.L

A través del tiempo se ha venido luchando por conservar y desarrollar el sector agropecuario; con el objeto de dar mayores niveles de desarrollo al país y un mejor bienestar a los agricultores; en base a estas expectativas surge en Santa Clara la creación de una Asociación Agropecuaria como parte de un proyecto de Fundación para el Desarrollo (FUNDESA), la Alcaldía Municipal y las ADESCOS; a partir de 2009.

FUNDESA inicia un trabajo sostenido en función de la organización comunitaria, saneamiento básico y seguridad alimentaria; crea entonces un proyecto de seguridad alimentaria y saneamiento básico en cuatro cantones y siete comunidades del municipio, en el cual se da capacitación a las ADESCOS para la formación de líderes y lideresas, donde se analizan las diferentes problemáticas del municipio de Santa Clara.

Una de las diferentes dificultades que limitan el desarrollo del municipio de Santa Clara es la problemática de organizar a los pequeños agricultores, que en su mayoría son miembros de las ADESCOS, quienes manifiestan su inconformidad ante la especulación de precios de los insumos por parte de los agroservicios, en la época de cultivo de granos básicos y la especulación de precios de venta en la temporada de cosecha por parte de los comerciantes informales.

Además de las dificultades que tenían muchos agricultores por no tener acceso a crédito debido a no poseer las garantías de pago exigidas por las instituciones financieras.

Autorizado por:	Vigencia: 5años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 4/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

Para poder enfrentar algunas de las problemáticas del municipio, surgió la idea de consolidar una asociación de agricultores intermunicipal que comprendería otros municipios que tenían problemas similares y es así como se hace la propuesta de asociación a los municipios de Apastepeque, San Esteban, Verapaz y Guadalupe; pero debido a los problemas de distancia entre los municipios y escasos recursos no se logró consolidar la asociación. Acuerdan entonces los agricultores establecer una asociación agropecuaria por cada municipio.

A finales de 2010 estaba en proceso la conformación de la asociación de agricultores de Santa Clara; FUNDESA, quien realiza un diagnóstico enfocado en los líderes de las diferentes comunidades, el cual refleja como resultado que estos están aptos para poder crear y consolidar una asociación.

En enero de 2011 se anuncia la creación de la asociación en el municipio y es un 14 de marzo del mismo año ante el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería; y con apoyo de Fundación para el Desarrollo (FUNDESA) y la Organización de Servicios de Auxilio Católico (CRS por sus siglas en inglés), que se inicia el proceso de constitución de la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.)

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 5/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

La Asociación queda constituida e inicia sus operaciones de comercialización y producción realizada por sus asociados individualmente, con 35 líderes y asociados fundadores, obteniendo en mayo del mismo año la personería jurídica y las credenciales que autorizan a la Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L), a desarrollar su trabajo y cualquier tipo de gestión para el desarrollo de la asociación y el municipio.

Autorizado por:

Vigencia: 5años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 6/20





## 1.1 MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión de una empresa establecen su razón de ser, la importancia que tiene y hacia donde quiere llegar. Dichos elementos estratégicos se detallan a continuación en la misión y visión de ASAESCLA DE R.L.:

### 1.1.1 MISIÓN

*“PROMOVER LA ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA MAYORÍA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL MUNICIPIO DE SANTA CLARA, ALCANZANDO NIVELES ÓPTIMOS DE PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN CON ESTANDARES DE CALIDAD, GENERANDO VALORES AGREGADOS TANTO COLECTIVOS COMO INDIVIDUALES QUE MEJOREN LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS”*

### 1.1.2 VISIÓN

*“SER UNA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA RECONOCIDA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CLARA, POR SU LIDERAZGO ORGANIZATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE SUS ASOCIADOS Y SUS FAMILIAS”*

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 7/20



## 1.2 PRINCIPIOS Y VALORES

En toda organización es fundamental la práctica de valores humanos y principios, que permitan el desarrollo integral de todos los miembros de la asociación, potenciar las actividades que realizan y garantizar un ambiente de equidad, justicia y respeto.

### 1.2.1 PRINCIPIOS

En los estatutos de ASAESCLA DE R.L se plantean en su artículo 5 los principios bajos los cuales se regirá la asociación:

Artículo 5: La Asociación regulará sus actividades de conformidad a los siguientes principios:

a) **LIBRE ADHESIÓN Y RETIRO VOLUNTARIO**

b) **ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEMOCRÁTICO**

c) **FOMENTO A LA EDUCACIÓN E INTEGRACIÓN GREMIAL**

d) **DISTRIBUCIÓN DE LOS EXCEDENTES ENTRE LOS ASOCIADOS EN PROPORCIÓN A LAS OPERACIONES QUE REALICE EN LA ASOCIACIÓN, PARTICIPACIONES EN EL TRABAJO COMÚN Y A SUS APORTACIONES.**

Autorizado por:	Vigencia: 5años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 8/20



### 1.2.2 VALORES

Los principales valores bajo los cuales ASAESCLA DE R.L desarrolla sus actividades son:

VALORES	APLICABILIDAD
IGUALDAD	Permite tener igualdad de derechos e igualdad de obligaciones, considerando que todos poseen habilidades y cualidades diferentes para el buen desarrollo de la asociación.
DEMOCRACIA	Se desarrolla bajo la ideología de dar la oportunidad a todos de participar en la asociación, respetando la voluntad y decisión mayoritaria; actuando en función colectiva y no bajo intereses personales.
RESPONSABILIDAD	Permite el cumplimiento de los compromisos u obligaciones de una manera eficaz y eficiente. Desarrollando las habilidades de cada miembro de la asociación y cumplir con las actividades de la misma.
RESPECTO	Este valor permite mantener el respeto mutuo entre los miembros de ASAESCLA de R.L, respetar ideologías, religión, niveles educativos, cualidades, habilidades y es esencial el respeto de visiones individuales y comunes, generando siempre un ambiente de armonía y convivencia plena en todos.
TRANSPARENCIA	Debe considerarse la actuación correcta, justa, transparente que permita brindar información oportuna que muestre de forma clara el manejo de fondos y recursos de la asociación.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 9/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN: 1

### 2. BASE LEGAL

El funcionamiento de ASAESCLA DE R.L está sujeta a las leyes, reglamentos y estatutos internos, de la manera siguiente:

LEYES, DECRETOS Y OTROS	BASE(S) LEGAL(ES)	ASUNTO
<i>Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias</i>	<b>ART. 1</b>	<p>Creada bajo decreto número 221 de la Junta Revolucionaria de Gobierno de fecha 9 de mayo de 1980. La cual también da surgimiento a esta modalidad de asociación.</p> <p>Según lo determina el artículo 1 de dicha ley: créase el Departamento de Asociaciones Agropecuarias como una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que tendrá a su cargo la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias.</p>

Autorizado por:

Vigencia: 5años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 10/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN: 1

*Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias,*

### ART. 1

Según Decreto Ejecutivo número 63 de la Asamblea Legislativa.

El presente Reglamento tiene por objeto regular la constitución, organización, reconocimiento oficial, otorgamiento de personalidad jurídica, registro, funcionamiento, supervisión y vigilancia de los grupos de trabajadores agropecuarios organizados en sistemas diversos de uniones, federaciones, confederaciones o asociaciones agropecuarias que de hecho existan o existieron, y que no constituyan cooperativas.

*Estatutos de la Asociación*

### ART. 2

Determinan todos los lineamientos por los que se regirá la asociación, derechos y obligaciones, prohibiciones y suspensiones.

Las actividades de la Asociación estarán enmarcadas en el trabajo por la superación material y el progreso social, cultural, laboral y personal de sus miembros, de sus familias y de sus comunidades.

Autorizado por:

Vigencia: 5años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 11/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

### 3. ATRIBUCIONES

Las atribuciones de ASAESCLA DE R.L. Están enmarcadas en los estatutos y representan las facultades por las cuales dirigen sus actividades.

ARTICULOS	DESCRIPCIÓN
<b>ART. 1</b>	“Se constituye la ASOCIACIÓN AGROPECUARIA. EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que podrá abreviarse “ASAESCLA DE R.L.”, que en los presentes estatutos se denominara “LA ASOCIACIÓN”, siendo esta de naturaleza Agropecuaria”
<b>ART. 2</b>	“La Asociación tiene carácter gremial y no persigue más fines que los establecidos en estos estatutos, excluyendo los fines religiosos y políticos. Las actividades de la Asociación estarán enmarcadas en el trabajo por la superación material y el progreso social, cultural, laboral y personal de sus miembros, de sus familias y de sus comunidades”
<b>ART. 6</b>	“La Asociación tendrá los siguientes objetivos: a) Organizar a los asociados en la producción, procesamiento y comercialización agropecuaria y servicios, favoreciendo en la adquisición de insumos; b) Elevar las condiciones culturales, morales y materiales de los miembros y de su familia; c) Gestionar o contratar créditos o donaciones con personas o instituciones nacionales o extranjeras, naturales o jurídicas, públicas o privadas con el fin de cumplir con sus objetivos; d) Contratar o solicitar asistencia y capacitación técnica en los aspectos agropecuarios, técnicos, financieros y otros; e) Promover la organización y capacitación de todos y el desarrollo integral de los asociados y sus familias a través del fomento y promoción de proyectos de desarrollo que les permitan incorporarse en la vida económica del país, mediante la participación de empresas y proyectos productivos de cualquier otro carácter, que promueva y favorezca principios de autogestión en el sector agropecuario, y en la eficiencia y rentabilidad económica de los proyectos que desarrolle; f) Promover condiciones de solidaridad y apoyo moral entre sus miembros, g) Promover el

Autorizado por:	Vigencia: 5años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 12/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

### ARTICULOS

### DESCRIPCIÓN

#### ART. 6

Intercambio de información, experiencias y asesorías con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, que tengan objetivos similares a los de la Asociación, con el fin de unir esfuerzos para el logro de mejores resultados; h) Participar y asociarse en forma de consorcio u otros análogos y establecer toda clase de vínculos, siempre que por ninguna causa se transgredan o modifiquen la naturaleza, objetivos y fines para los que ha sido creada la Asociación; i) Cualquier otra actividad lícita que sea necesaria para el cumplimiento de los fines que se deriven o sean consecuencia de sus objetivos, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y la buenas costumbres.

Autorizado por:

Vigencia: 5años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 13/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

### 4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de ASAESCLA DE R.L. estará definida en los niveles siguiente:

- 1.0 Asamblea general
  - 1.0.1 Junta de Vigilancia
  - 1.0.2 Auditoría externa
- 1.1 Consejo de administración
  - 1.1.1 Comité de comercialización
  - 1.1.2 Comité de crédito
  - 1.1.3 Comité de producción
  - 1.1.4 Comité de educación
- 1.2 Gerencia
  - 1.2.1 Contabilidad
  - 1.2.2 Producción y crédito
  - 1.2.3 Tesorería
  - 1.2.4 Centro de acopio

Autorizado por:

Vigencia: 5años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

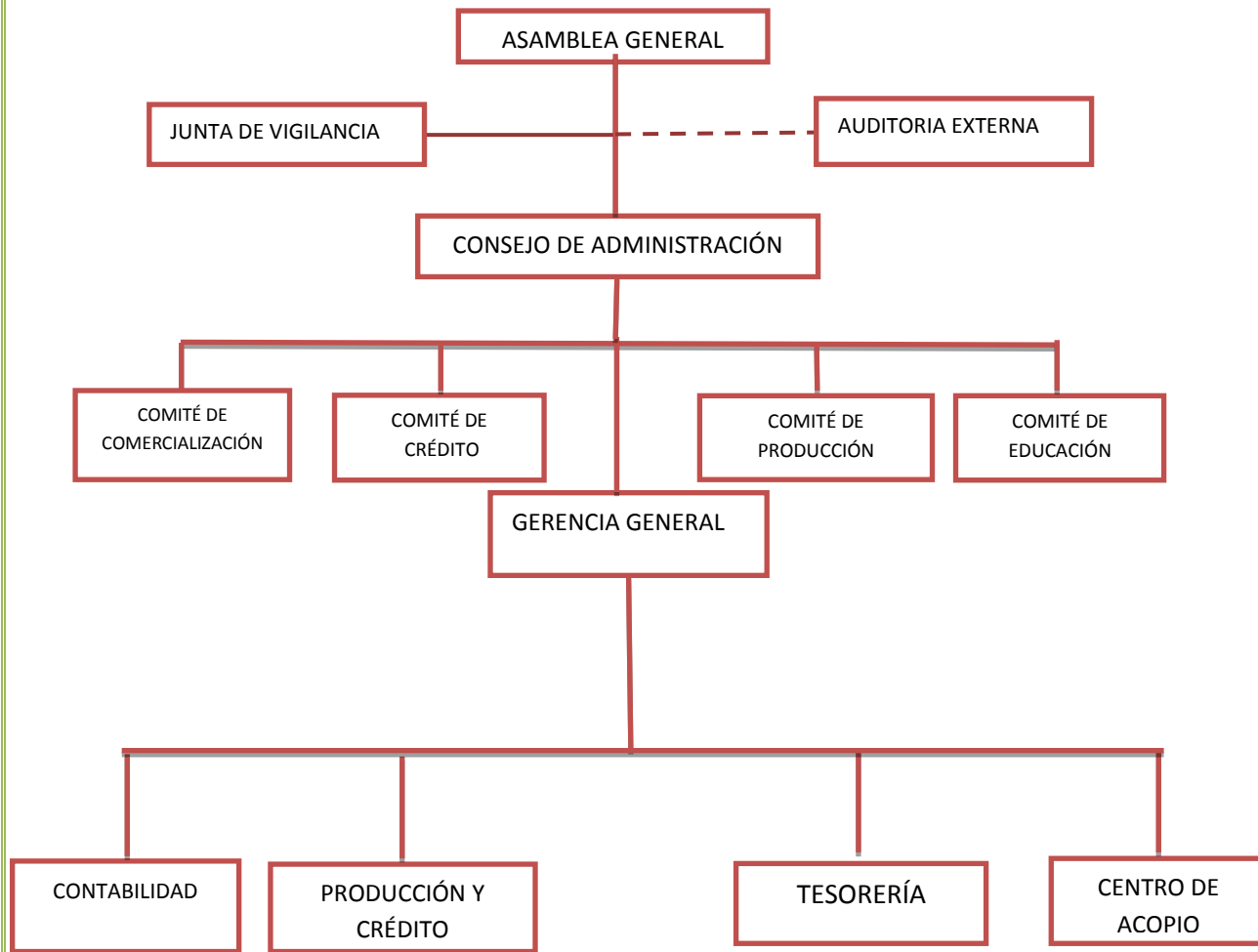
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 14/20





5. ORGANIGRAMA



Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 15/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

### 6. FUNCIONES

PUESTO	DESCRIPCIÓN
<b>ASAMBLEA GENERAL</b>	Es la autoridad máxima de la Asociación, y la que elige a los miembros que conformaran el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia; así mismo los acuerdos tomados por la Asamblea son de obligatorio cumplimiento para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y todos los miembros de la Asociación.
<b>JUNTA DE VIGILANCIA</b>	Es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la Asociación y fiscalizará las actividades del Consejo de Administración, la Gerencia, así como también será el órgano disciplinario de la Asociación
<b>AUDITORIA EXTERNA</b>	La firma de auditoría seleccionada en la Asamblea General, será la encargada de auditar las operaciones realizadas en el periodo contable para el cual se está contratando y reflejar la información financiera oportuna.
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<p>Es el órgano responsable de la administración de la Asociación y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General. (art.30), estará integrado por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, tres vocales propietarios y dos vocales suplentes electos por un periodo de tres años, pudiendo reelegirse un periodo más (art.31), además es el que propone la formación de los comités permanentes y los de carácter transitorio que fueren necesarios en la Asociación.(art.33, literal I)</p> <p>Las resoluciones se tomarán por la mayoría de votos de los directivos presentes(art.34)</p> <p>Deberá nombrar al Gerente General y supervisar la realización de sus actividades.</p>

Autorizado por:	Vigencia: 5años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz	Pág.: 16/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

PUESTO	DESCRIPCIÓN
<b>COMITÉS DE APOYO PERMANENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Comité de comercialización:</b> Es el encargado de conocer la cantidad de granos que se va a vender y estar en constante comunicación con el asociado para informarle cual será la cantidad que se le va a comprar.</li> <li>✓ <b>Comité de crédito:</b> Es el encargado de analizar las solicitudes de crédito y aprobar o no un crédito, así como de exigir una garantía de pago.</li> <li>✓ <b>Comité de producción:</b> Es el encargado de velar y trabajar porque se tenga un plan de producción, donde se establezca cuantas manzanas van a cultivar los asociados, cual es el cultivo respectivo, darle un seguimiento a la producción de los asociados, dar asistencia técnica.</li> <li>✓ <b>Comité de educación:</b> Es el encargado de educar, fortalecer las capacidades de los asociados, de dar a conocer los estatutos, y los manuales de funciones.</li></ul>
<b>GERENCIA GENERAL</b>	Depende del Consejo de Administración y es el encargado de analizar propuestas de mejoramiento o nuevos negocios y presentarlas al consejo de administración, verificar que todo el equipo esté cumpliendo con sus funciones, realizar gestiones y revisar que toda la documentación esté en orden.
Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz	Pág.: 17/20



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

VERSIÓN:  
1

PUESTO	DESCRIPCIÓN
<b>CONTABILIDAD</b>	Se realizan todos los registros contables, determina los estados financieros y se mantiene actualizado el inventario de bienes e insumos agrícolas.
<b>PRODUCCIÓN Y CRÉDITO</b>	Se realiza análisis crediticio de los asociados, para el otorgamiento del crédito y brindar asistencia técnica a todos los asociados, para el tratamiento de los granos básicos y el suelo.
<b>TESORERÍA</b>	Llevar todos los pagos en cheques y saldos en efectivo de una manera ordenada.
<b>CENTRO DE ACOPIO</b>	Se lleva el control de los granos básicos que ingresan y salen del CAS, análisis y procesamiento de los mismos, para ser enviados a la industria cuando tienen los estándares de calidad requeridos.

Autorizado por:	Vigencia: 5años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 18/20



## 7. VALIDACIÓN

F. \_\_\_\_\_

JOSÉ SILVERIO GÓMEZ ARIAS  
Presidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

MORENA VILMA PORTILLO DE ALVARADO  
Vicepresidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

EDWIN RAÚL AGUILAR  
Gerente General ASAESCLA de R.L

Autorizado por:	Vigencia: 5años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 19/20



## 8. GLOSARIO DE TERMINOS

- ASAESCLA DE R.L.: Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada
- FUNDESA: Fundación para el Desarrollo
- ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal
- CRS: Catholic Relief Services (Servicios de Auxilio Católico)
- Libre adhesión: Significa que la Asociación debe tener sus puertas abiertas para admitir asociados y el interesado es libre para solicitar su admisión a ella cumpliendo ciertas condiciones ya previstas legalmente.
- Control Democrático: La administración de la asociación la hacen los propios asociados, los cuales, reunidos democráticamente en asamblea general, eligen por votación a quienes van a formar el Consejo de Administración.
- Atribuciones: Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización. Debe señalarse el artículo de forma completa y entre comillas.
- CAS: Centro de Acopio y Servicio

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz	Pág.: 20/20

### 4.3.2 MANUAL DE POLÍTICAS

Este manual plasma guías básicas de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en la asociación que le garanticen el éxito.

El manual de políticas tiene como función delimitar las acciones generales de la administración y mostrar la manera de actuar en ciertas circunstancias.

El presente manual de políticas es de aplicación general para que todo el personal de la asociación lo cumpla.

#### CONTENIDO DEL MANUAL DE POLÍTICAS:

Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y mantener los controles indispensables.

1. Portada
2. Índice
3. Introducción
4. Declaraciones de Políticas
  - 4.1 Políticas organizacionales
  - 4.2 Políticas administrativas
  - 4.3 Políticas comerciales
  - 4.4 Políticas financieras
- 5 Validación
6. Glosario de Términos

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA**



**MANUAL DE POLÍTICAS**  
**ASAESCLA DE R.L**

**MARZO 2014**





<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
INTRODUCCIÓN.....	iii
1.POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	4
2.POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.....	8
3.POLÍTICAS COMERCIALES.....	9
4.POLÍTICAS FINANCIERAS.....	11
5.VALIDACIÓN.....	13
6. GLOSARIO DE TERMINOS.....	14

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 2/14



## INTRODUCCIÓN

ASAESCLA DE R.L. en el ejercicio de sus atribuciones determinadas en el artículo 33 de los estatutos, literal i: cumple con la responsabilidad de establecer y aprobar las políticas de la Asociación, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio y en función de éstas se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos; se administrarán los recursos, se organizará la administración y el funcionamiento de la misma.

El establecimiento de políticas tiene la finalidad de permitir a la asociación fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se integre y coordine los esfuerzos de todas las áreas de la organización en una misma dirección, para cumplir con los objetivos que se trace la administración.

Las políticas son importantes para que la asociación incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia; los sistemas organizativos, administrativos y financieros permitirán un mejoramiento constante; es por ello que todos los esfuerzos estén enfocados en optimizar los recursos y capacidades de los empleados.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz	Pág.: 3/14



## MANUAL DE POLÍTICAS

VERSIÓN: 1

### 1. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

La estipulación de estas políticas permitirá mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de ASAESCLA DE R.L., que garantice alcanzar los objetivos estratégicos de la asociación.

Políticas de Desarrollo Organizacional.

#### DE LA ORGANIZACIÓN

1. Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Consejo de Administración, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
2. La creación y funcionamiento de nuevos puestos de trabajo serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.

#### DEL DESEMPEÑO GERENCIAL

3. El desempeño de la gerencia se medirá trimestral y se hará en función de reportes gerenciales que indiquen el cumplimiento de metas establecidas en el Plan Operativo Anual (POA).
4. La gerencia deberá presentar al Consejo de Administración, un informe financiero trimestral de la ejecución de cada una de las actividades planteadas en el POA, y el cumplimiento de su presupuesto.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 4/14



## MANUAL DE POLÍTICAS

VERSIÓN: 1

### Políticas de Desarrollo Organizacional

5. Con la finalidad de ordenar y difundir el marco normativo interno de la asociación la estructura de la documentación normativa está integrada de la siguiente manera:
  - 1er Nivel. Las Políticas
  - 2do Nivel. Los Reglamentos.
  - 3er Nivel. Los Manuales
6. ASAESCLA DE R.L debe mantener informados a los diferentes órganos de gobierno, comités y empleados sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la asociación, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 5/14



Políticas de Desarrollo Organizacional

**DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Para realizar la correcta selección y contratación de personal en la asociación se seguirá el proceso siguiente:

7. Todo proceso de selección de personal se inicia con la elaboración del requerimiento de personal temporal o permanente por parte del gerente de ASAESCLA DE R.L.,
8. El requerimiento de personal deberá ser autorizado por los miembros del Consejo de Administración, con base a la documentación que justifique la decisión.
9. La fuente de reclutamiento será interna y externa.
10. Se recibirán los Curriculum vitae de los aspirantes al puesto requerido.
11. Cumplir con los requisitos del puesto, estipulados en el manual de puestos y funciones; y los estipulados en el Reglamento Interno de Trabajo en su artículo 5.
12. El representante legal seleccionará una terna de aspirantes al puesto requerido.
13. El representante legal verificará referencias laborales y/o personales de la terna para confirmar datos en las solicitudes de trabajo y recomendará a la Gerencia del área candidatos que considere idóneos.
14. El gerente deberá realizar las pruebas de conocimiento, aptitud y psicológicas.
15. No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
16. En todo contrato de trabajo deberá establecerse las funciones de cada empleado, y las obligaciones que requiere su cargo, así como la fecha de inicio y finalización del mismo.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz	Pág.: 6/14



## MANUAL DE POLÍTICAS

VERSIÓN: 1

Políticas de Desarrollo Organizacional

### DE CAPACITACIÓN

17. El Gerente General deberá incorporar en un Plan Anual de capacitaciones, las necesidades, las áreas, las personas que necesitarán capacitarse y la fecha en que se realizará.
18. La gerencia debe contribuir a la educación, capacitación y funcionamiento de los comités.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 7/14



## MANUAL DE POLÍTICAS

VERSIÓN: 1

### 2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Desarrolladas para establecer directrices que le permitan a la asociación contar con herramientas necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo.

Políticas de administración eficiente	<p><b>POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>19. Cada comité deberá estar presidido por un miembro del consejo de administración para su debido funcionamiento.</li><li>20. La gerencia debe rendir informes de labores trimestrales al consejo de administración.</li><li>21. La gerencia debe rendir en la Asamblea General de cada año, un informe general sobre el estado administrativo y financiero de la asociación.</li><li>22. Elaborar expediente crediticio de cada cliente.</li><li>23. Mantener un banco de proyectos gestión.</li><li>24. El gerente en conjunto con el consejo de administración deberán elaborar el Plan Operativo Anual (POA).</li></ul>
---------------------------------------	--

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz	Pág.: 8/14



## MANUAL DE POLÍTICAS

VERSIÓN: 1

### 3. POLÍTICAS COMERCIALES

La finalidad de estas políticas es crear valor de mercado, optimizando la explotación de los recursos de la asociación, maximizando la rentabilidad y fomentando líneas de acción para comunicar, persuadir y recordar al asociado sobre los distintos productos y servicios disponibles.

#### Políticas Comerciales

#### **POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

25. Se debe dar prioridad, opinión, respeto y participación en las actividades de la asociación a todo asociado.
26. La compra de granos básicos se hará preferencialmente a asociados.
27. Implementar un mejoramiento constante de los procesos de negociación de negocio de compra venta que tiene la asociación.
28. La gerencia definirá estrategias de gestión sostenibles que permitan firmar contratos directos con empresas industriales para vender los granos básicos que producen los asociados.

#### **POLÍTICA DE MERCADEO**

29. La gerencia deberá realizar estudio de mercado anual, en la zona de Santa Clara y sus alrededores.
30. La gerencia potenciará la creación de puntos de venta de granos básicos y de insumos, en la zona Paracentral.
31. El mercadeo de ASAESCLA DE R.L. debe ser focalizado, hacia el sector agropecuario del Municipio de Santa Clara y sus alrededores, con la finalidad de que más productores se asocien.
32. La gerencia deberá promocionar y difundir los servicios y facilidades disponibles a los asociados.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 9/14





Políticas Comerciales

**POLÍTICA DE NEGOCIOS Y AUTOGESTIÓN**

- 33. La gerencia deberá gestionar proyectos de mejoramiento para la asociación con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- 34. La gerencia tiene la responsabilidad de gestionar directa e indirectamente la comercialización de los granos básicos que producen los asociados, a través de las empresas procesadoras de granos básicos del país.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 10/14



## MANUAL DE POLÍTICAS

VERSIÓN: 1

### 4. POLÍTICAS FINANCIERAS

Servirán como una herramienta de decisión que le permita a la asociación planificar y optimizar el uso de los recursos financieros; para desarrollar sus actividades, fortalecer su estructura financiera y medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración

#### Políticas Financieras

##### **POLÍTICA DE PRESUPUESTACIÓN**

35. El gerente en conjunto con el Consejo de Administración, deberán elaborar el presupuesto para ejecutar cada una de las actividades del POA, considerando los recursos limitados con los que cuenta la asociación.

##### **POLÍTICA DE COBRANZA DE CARTERA DE CRÉDITOS**

36. La asociación cobrará el pago de los créditos otorgados a los asociados con granos básicos en primera opción y con efectivo en segunda opción.
37. Cada asociado que tenga un crédito otorgado por la asociación, deberá respetar el plazo de pago establecido al momento de firmar el otorgamiento.
38. En caso de incumplimiento de pago de crédito, la Asociación tomara posesión de las garantías expuestas en la solicitud del crédito.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 11/14



Políticas Financieras

**POLÍTICA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS**

- 39. El asociado que solicite un crédito será agricultor/a.
- 40. El otorgamiento de créditos solamente se dará para producción agropecuaria.
- 41. El asociado debe presentar solicitud de crédito llena, anexando las copias de DUI y NIT
- 42. Presentar una garantía de pago, que respalde el monto del crédito.
- 43. Confirmar el record crediticio a través del expediente crediticio que posee la asociación.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág.: 12/14



**MANUAL DE POLÍTICAS**

**VERSIÓN: 1**

**5. VALIDACIÓN**

F. \_\_\_\_\_

**JOSÉ SILVERIO GÓMEZ ARIAS**

Presidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

**MORENA VILMA PORTILLO DE ALVARADO**

Vicepresidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

**EDWIN RAÚL AGUILAR**

Gerente General ASAESCLA de R.L

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatríz Pineda Díaz	Pág.: 13/14



## 6. GLOSARIO DE TERMINOS

**Política:** La política de empresa es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. Estas normas pueden incluir desde el comportamiento de los empleados ante clientes hasta la forma de vestir de los trabajadores.

**Cartera de Créditos:** Conjunto de créditos que tiene concedidos una entidad financiera.

**Autogestión:** Es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, auto intervención y autodesarrollo.

**Mercadeo:** Es un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

**POA:** Plan Operativo Anual

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág.: 14/14

### 4.3.3 MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

La descripción o manual de puestos es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa.

Algunos objetivos del presente manual son:

- Servir de base para la selección de futuros postulantes a ocupar los cargos descritos.
- Permite conocer las dependencias entre los cargos.
- Sirve de inducción para un nuevo empleado, porque en el manual se describen las funciones que se deben realizar en cada puesto.

Los manuales de puestos y funciones como una herramienta administrativa básica para la descripción de las actividades que se le asignan a cada empleado contienen los siguientes elementos:

#### CONTENIDO DEL MANUAL

1. Portada
2. Índice
3. Introducción
4. Objetivos del manual
5. Organigrama de puestos
6. Descripción de puestos
7. Validación
8. Glosario de Términos

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA**



**MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES**

**ASAESCLA DE R.L**

**2014**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
INTRODUCCIÓN.....	iii
OBJETIVOS DEL MANUAL.....	iv
OBJETIVO GENERAL.....	iv
OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	iv
ORGANIGRAMA DE PUESTOS.....	v
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	6
1. JUNTA DE VIGILANCIA.....	6
2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	8
3. GERENCIA GENERAL.....	10
4. CONTADOR.....	12
5. ESPECIALISTA EN PRODUCCIÓN Y CREDITOS.....	14
6. ENCARGADO DE TESORERIA.....	15
7. ENCARGADO DE CENTRO DE ACOPIO.....	18
8. OPERARIOS DEL CENTRO DE ACOPIO.....	20
VALIDACIÓN.....	22
GLOSARIO DE TERMINOS.....	23



## INTRODUCCIÓN

La descripción de puestos y funciones es muy importante para que se desarrollen bien las actividades en una determinada área de la organización, por tanto el manual de puestos y funciones es una herramienta administrativa básica que permite definir las funciones específicas para cada puesto dentro de la asociación; con la finalidad de cumplir eficientemente las funciones que son asignadas a cada empleado.

La Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara de R.L. presenta el siguiente manual de puestos y funciones correspondiente a su entidad que contiene los objetivos del manual, que describen la importancia y orientan sobre el camino a seguir para el cumplimiento del mismo. De igual manera se establece la descripción de los puestos que componen la asociación haciendo referencia a las funciones específicas, relaciones de trabajo y las competencias y requisitos necesarios para desempeñar lo requerido en el puesto de trabajo.

El manual que se muestra a continuación se ha actualizado, permitiendo dar un formato estándar a cada puesto de trabajo, ya que su anterior manual estaba dado en forma narrativa.

## OBJETIVOS DEL MANUAL

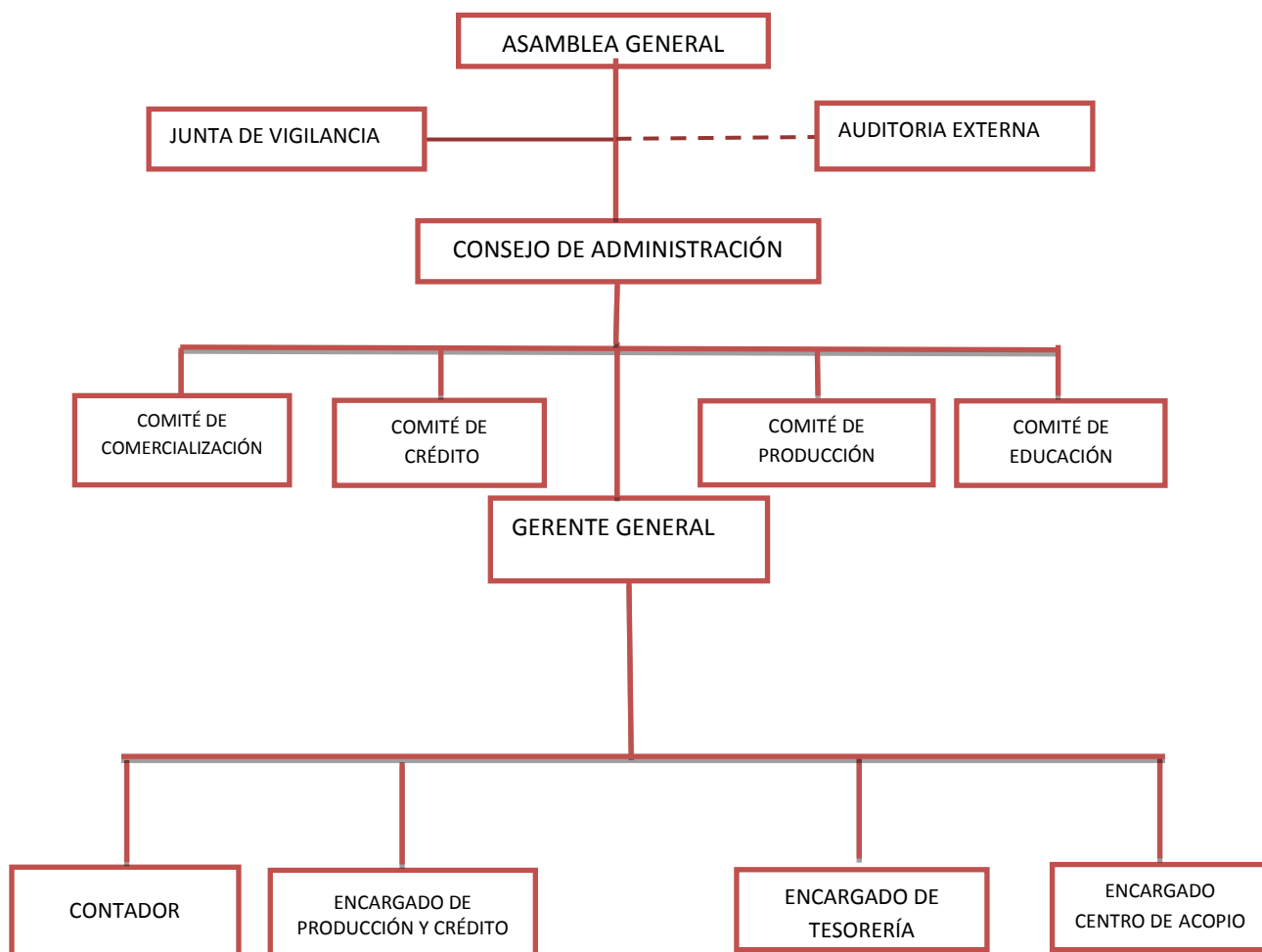
### **OBJETIVO GENERAL**

Servir de herramienta administrativa que propicie el fortalecimiento, integración y desarrollo eficiente de las funciones asignadas a cada empleado dentro de ASAESCLA DE R.L.

### **OBJETIVO ESPECÍFICOS**

1. Establecer condiciones uniformes de administración, comportamiento laboral, entendimiento operativo y de aplicación funcional, de conformidad con las disposiciones legales que rigen el funcionamiento de la Asociación.
2. Proveer al personal de ASAESCLA DE R.L. un instrumento técnico que debe ser utilizado como guía en la ejecución de sus labores.
3. Establecer los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, definiendo formalmente las funciones y relaciones de dependencia entre las unidades de la asociación.
4. Proporcionar un instrumento técnico de trabajo, que facilite la identificación de necesidades de personal, el perfil del empleado, análisis y descripción genérica de las tareas que contribuya a facilitar los procesos de selección y contratación de personal.

## ORGANIGRAMA DE PUESTOS



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****1. JUNTA DE VIGILANCIA**

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Junta de Vigilancia</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	Asamblea General de Asociados
<b>SUPERVISA A:</b>	Consejo de Administración
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b> Es el órgano disciplinario, encargado de la supervisión de todas las actividades de la asociación y fiscalizará las actividades del Consejo de Administración	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Llevar el libro de registros de asociados, el libro de actas de Asambleas Generales, y de la misma Junta Directiva;</li><li>b) Cumplir y hacer cumplir los estatutos y los acuerdos de Asamblea General;</li><li>c) Rendir cuentas a la Asamblea General de las operaciones, negocios y actividades de la asociación, una vez al año o cuando lo solicite el veinte por ciento de los asociados como mínimo, mantener informados a todos los asociados de sus actividades.</li><li>d) Celebrar reuniones periódicamente</li><li>e) Elaborar y someter a aprobación de Asamblea General el proyecto de presupuesto y el plan anual operativo, la memoria de labores, el estado de resultados y el balance general</li><li>f) Recibir y entregar bajo inventario los bienes, insumos y materiales vegetativos, fondos y disponibilidades de la Asociación.</li><li>g) Autorizar el pago de las obligaciones de la Asociación en la forma y condiciones establecidas en los respectivos contratos.</li><li>h) Coordinar, controlar y evaluar periódicamente la ejecución de los planes, programas, presupuestos y llevar los registros de la Asociación.</li><li>i) Elaborar manuales de organización de procedimientos administración y reglamento interno de la Asociación y someterlos a ratificación de la Asamblea General</li><li>j) Tramitar y resolver las solicitudes de los asociados</li><li>k) Nombrar y remover al Gerente y a propuesta de este al personal administrativo de la Asociación</li><li>l) Proponer a la Asamblea General los comités permanentes que fueran necesarios y nombrar aquellos de carácter transitorio para actividades específicas</li><li>m) Solicitar y contratar los servicios de asistencia técnica y crediticia de organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros</li></ul>

	<p>n) Depositar los fondos y valores de la Asociación en instituciones bancarias o financieras y autorizar a los miembros que tendrán firma registrada, así como autorizados para la celebración de convenios de Cooperación Técnica o Financiera de organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros</p> <p>o) Llevar contabilidad formal en caso que la Asociación Agropecuaria reciba asistencia crediticia, sea esta reembolsable o no y presentar anualmente al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería los Estados Financieros si la asistencia crediticia es mayor de cincuenta mil colones o en su defecto el equivalente en dólares americanos</p> <p>p) Llevar contabilidad formal y auditoria cuando la Asociación Agropecuaria sea receptora de financiamiento o donaciones de parte del Gobierno de la Republica, de Gobiernos Extranjeros o de Organizaciones no Gubernamentales nacionales o internacionales, si es que ellos fueran mayores de doscientos mil colones o en su defecto el equivalente en dólares americanos; todo lo cual deberá ser informado al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el que supervisará todas las operaciones que considera pertinente.</p> <p>q) Autorizar al Presidente a realizar todo tipo de actividades para la buena marcha y superación constante de la Asociación, así como para la armonía de sus órganos y miembros, y los demás que señalen los estatutos respectivos, sus reglamentos internos y la Asamblea General.</p>	
<b>EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Libros de registros</li> <li>⇒ Libros de actas</li> <li>⇒ Estatutos</li> </ul>	
<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<b>Internas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Consejo de Administración</li> <li>⇒ Todas las áreas de trabajo a nivel operativo</li> </ul>	<b>Externas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales que apoyan a la asociación</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ser mayor de veinticinco años de edad</li> <li>⇒ Saber leer y escribir</li> <li>⇒ Tener más de un año de antigüedad en la Asociación, salvo cuando esta se encuentre recién constituida, en cuyo caso no se exigirá este requisito.</li> <li>⇒ Estar al día con las aportaciones en la Asociación;</li> <li>⇒ No ser miembro de otro órgano de dirección de la Asociación.</li> </ul>	
Autorizado	Vigencia: 5 años	
Firma:	Mes: marzo	
Cargo:	Año: 2014	
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatriz Pineda Díaz		



## 2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**TÍTULO DEL PUESTO:****Consejo de Administración****DEPENDENCIA:**

Asamblea General de Asociados

**SUPERVISA A:**

Gerencia General

**DESCRIPCIÓN GENERAL:** Es el órgano responsable de la administración de la asociación, constituyendo el instrumento ejecutivo de la Asamblea General.**FUNCIONES PRINCIPALES**

- a) Presidir y rendir cuentas a la Asamblea General
- b) Llevar libros de registros: de asociados y de actas de las asambleas generales.
- c) Cumplir y hacer cumplir los estatutos.
- d) Celebrar reuniones periódicas
- e) Someter a aprobación de la Asamblea General el proyecto de presupuesto, el POA, Estado financieros y memoria de labores.
- f) Recibir y entregar bajo inventario los bienes, fondos y disponibilidades de la asociación.
- g) Autorizar el pago de las obligaciones de la asociación, en las condiciones establecidas en los contratos y estatutos.
- h) Coordinar, controlar y evaluar periódicamente la ejecución de los planes, programas y presupuestos, llevando los registros respectivos.
- i) Elaborar los manuales de organización, de procedimientos, de administración y el reglamento interno de la asociación.
- j) Nombrar y remover al gerente y al personal de la asociación.
- k) Proponer a la asamblea general los comités permanentes que fueran necesarios y nombrar aquellos de carácter transitorio para actividades específicas.
- l) Autorizar al presidente a realizar todo tipo de actividades para la buena marcha y superación de la asociación.

**EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN**

- ⇒ Libros de registros
- ⇒ Libros de actas
- ⇒ Informes de la gerencia
- ⇒ POA

<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<p style="text-align: center;"><b>Internas</b></p> <p>⇒ Con todas las áreas de trabajo de la asociación</p>	<p style="text-align: center;"><b>Externas</b></p> <p>⇒ MAG  ⇒ BOLPROS  ⇒ Puesto de Bolsa  ⇒ Alcaldía Municipal de Santa Clara  ⇒ FUNDESA  ⇒ CRS</p>
<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser mayor de veinticinco años de edad</li> <li>✓ Saber leer y escribir</li> <li>✓ Tener más de un año de antigüedad en la Asociación, salvo cuando esta se encuentre recién constituida, en cuyo caso no se exigirá este requisito.</li> <li>✓ Estar al día con las aportaciones en la Asociación;</li> <li>✓ No ser miembro de otro órgano de dirección de la Asociación.</li> <li>✓ No ser pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni cónyuge, ni compañero de vida entre miembros del consejo o de la junta de vigilancia.</li> </ul>	
Autorizado	Vigencia: 5 años	
Firma:	Mes: marzo	
Cargo:	Año: 2014	
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatriz Pineda Díaz		



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

VERSIÓN: 2

**3. GERENTE GENERAL**

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Gerente General ó Administrador General</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Consejo de administración	
<b>SUPERVISA A:</b>	Contador Especialista en producción y créditos Encargado de Tesorería Encargado de centro de acopio	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL: Es el encargado de la gestión administrativa y ejecutiva, responsable de la planificación, organización, dirección y control de las unidades de la asociación con el fin de lograr los objetivos institucionales.</b>		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	a) Administrar los recursos de la Asociación de acuerdo a la normativa vigente y con las disposiciones de la Asamblea General de asociados y el Consejo de Administración. b) Velar por el logro de los objetivos institucionales. c) Supervisar y fiscalizar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la asociación. d) Gestionar fuentes alternas de financiamiento. e) Gestión, procesamiento y compra-venta de los granos básicos. f) Coordinar la elaboración del Presupuesto y seguimiento a su ejecución. g) Asesorar y asistir al Consejo de administración en la gestión.	
<b>EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN</b>	⇒ Computadora ⇒ Teléfono ⇒ Agenda	
<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<b>Internas</b> Con todas las unidades de la asociación	<b>Externas</b> Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales que



<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	apoyan a la asociación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer educación a nivel superior, graduado o egresado de la carrera de Administración de Empresas.</li> <li>✓ Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información.</li> <li>✓ Alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad para la realización de actividades relacionadas con el control.</li> <li>✓ Con experiencia en actividades relacionadas al puesto.</li> <li>✓ Entre 25 y 35 años de edad</li> </ul>
Autorizado	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatriz Pineda Díaz	



## MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

VERSIÓN: 2

### 4. CONTADOR

**TÍTULO DEL PUESTO:**

**Contador General**

**DEPENDENCIA:**

Gerencia General

**SUPERVISA A:**

Ninguno

**DESCRIPCIÓN GENERAL: Responsable de elaborar los registros contables, analizar los estados financieros, registrar y resguardar los documentos de soporte que respalden la ejecución de las operaciones financieras de la Asociación.**

#### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- a) Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades del Área de Contabilidad.
- b) Proporcionar asesoría en aspectos contables a las demás unidades organizacionales de la asociación.
- c) Revisar y controlar los documentos de soporte que amparan las operaciones contables.
- d) Elaborar las conciliaciones bancarias.
- e) Remitir los informes a las Instituciones que según la normativa técnica y legal corresponda.
- f) Mantener actualizados los registros contables de las distintas operaciones financieras que refleje con claridad la situación económica y financiera de la Asociación.
- g) Disponer de los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración de la asamblea general.
- h) Registrar oportuna y cronológicamente todas las operaciones de ingresos y gastos que se generen como resultado de la ejecución de las actividades de la Asociación, incluyendo los proyectos ejecutados.
- i) Generar sistemáticamente reportes presupuestarios,

	<p>financieros y contables de la Asociación con la finalidad de controlar, planificar, para que el Consejo de Administración pueda tomar decisiones oportunas.</p> <p>j) Elaborar los estados financieros y remitirlos a las entidades que según la normativa técnica y legal corresponda.</p> <p>k) Realizar las demás funciones relacionadas con el área contable.</p>	
<b>EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Computadora</li> <li>⇒ Calculadora</li> <li>⇒ Libros de IVA</li> <li>⇒ Leyes</li> <li>⇒ Normas de contabilidad</li> </ul>	
<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<p><b>Internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Con todas las áreas de trabajo de la asociación</li> </ul>	<p><b>Externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Auditoría Externa</li> <li>⇒ Ministerio de Hacienda</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poseer estudios a nivel superior de la carrera de Contaduría Pública, graduado o egresado.</li> <li>✓ Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad para la realización de actividades relacionadas con el control y aplicación de las disposiciones contables y legales en materia de contabilidad.</li> <li>✓ Con experiencia en actividades relacionadas al puesto.</li> </ul>	
Autorizado	Vigencia: <b>5 años</b>	
Firma:	Mes: marzo	
Cargo:	Año:2014	
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatriz Pineda Díaz		

**5. ESPECIALISTA EN PRODUCCIÓN Y CRÉDITOS****TÍTULO DEL PUESTO:** Especialista en producción y créditos**DEPENDENCIA:** Gerente General**SUPERVISA A:** Ninguno**DESCRIPCIÓN GENERAL:** Ofrecer asistencia técnica a todos los asociados, para el tratamiento de los granos básicos y el suelo; registrar el nivel de producción agrícola de los mismos y mantener actualizada la cartera de crédito de los asociados.**FUNCIONES PRINCIPALES**

- a) Coordinar con la unidad de contabilidad el saldo de las cuentas por cobrar y con la unidad de comercialización el nivel de venta de los productos agrícolas de los asociados.
- b) Analizar previamente las solicitudes de crédito antes de cada reunión de comité, a fin de poder aclarar dudas y hacer dichas reuniones mucho más ejecutivas y productivas.
- c) Informar al consejo de administración sobre el funcionamiento del comité de crédito.
- d) Realizar reuniones en los horarios establecidos, en forma periódica y con cierta flexibilidad y reuniones extraordinarias cuando los casos lo ameriten.
- e) Aprobar o denegar las solicitudes de crédito y justificar dicha decisión.
- f) Establecer una cartera de cuentas morosas y recuperación de saldos incobrables.
- g) Recomendar al Consejo de Administración la implementación de Crédito nuevos, productos a ofrecer, a fin de diversificar la oferta de servicios a los usuarios de crédito.
- h) Dar seguimiento a los informes de cartera de créditos según los tipos de créditos establecidos en el reglamento

	<p>de crédito.</p> <p>i) Leer y firmar las resoluciones de los créditos aprobados o denegados.</p> <p>j) Brindar asistencia técnica sobre cultivos, suelos, abonos y técnicas de agriculturas para todos los asociados.</p> <p>k) Gestionar proyectos de técnicas de producción y mejoramiento de la agricultura.</p> <p>l) Asesorar oportunamente a los asociados con la compra de insumos agrícolas.</p> <p>m) Acompañamiento y verificación de la producción del asociado.</p>				
<b>EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Computadora</li> <li>⇒ Cartera de cliente</li> <li>⇒ Solicitud de créditos</li> <li>⇒ Calculadora</li> <li>⇒ Agenda</li> </ul>				
<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Internas</b></td> <td><b>Externas</b></td> </tr> <tr> <td>⇒ Con todas las áreas de la asociación</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ MAG PRODEMOR CENTRAL</li> <li>⇒ CENTA</li> <li>⇒ IICA</li> <li>⇒ PMA</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Internas</b>	<b>Externas</b>	⇒ Con todas las áreas de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ MAG PRODEMOR CENTRAL</li> <li>⇒ CENTA</li> <li>⇒ IICA</li> <li>⇒ PMA</li> </ul>
<b>Internas</b>	<b>Externas</b>				
⇒ Con todas las áreas de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ MAG PRODEMOR CENTRAL</li> <li>⇒ CENTA</li> <li>⇒ IICA</li> <li>⇒ PMA</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acreditar título a nivel superior en ingeniería agronómica y ser de reconocida honorabilidad e integridad.</li> <li>✓ Poseer conocimiento de normas, leyes y reglamentos que rigen el sistema de crédito de las entidades jurídicas de derecho privado.</li> <li>✓ Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad en aplicación de las disposiciones técnicas y legales en materia de crédito y producción.</li> </ul>				
Autorizado	Vigencia: 5 años				
Firma:	Mes: marzo				
Cargo:	Año:2014				
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatríz Pineda Díaz					

**6. ENCARGADO DE TESORERIA**

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Tesorero</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	Gerencia General
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b> Es el encargado de facilitar los procesos de pagos de planillas, emisión de cheques, registros de caja chica, funcionando en coordinación con el contador y el tesorero del Consejo de Administración.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Realizar el arqueo de caja chica.</li><li>b) Realizar los pagos de compra de granos básicos e insumos.</li><li>c) Hacer los pagos correspondientes de los salarios de los empleados.</li><li>d) Pago de las planillas de ISSS Y AFP'S</li><li>e) Otorgar viáticos para reuniones</li><li>f) En el momento que el contador requiera de su ayuda debe brindarla.</li></ul>
<b>EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Calculadora</li><li>⇒ Computadora</li><li>⇒ Agenda</li></ul>

<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<b>Internas</b> ⇒ Tesorero del Consejo de Administración ⇒ Contador ⇒ Gerente	<b>Externas</b> ⇒ Instituciones financieras ⇒ Asociaciones de Previsión social
<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acreditar título a nivel medio y ser de reconocida honorabilidad e integridad.</li> <li>✓ Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis.</li> <li>✓ Participativo, ordenad, organizado, con iniciativa.</li> </ul>	
Autorizado	Vigencia: 5 años	
Firma:	Mes: marzo	
Cargo:	Año: 2014	
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatriz Pineda Díaz		

**7. ENCARGADO DE CENTRO DE ACOPIO**

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Encargado de centro de acopio</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>	Gerencia General
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno

**DESCRIPCIÓN GENERAL:** Es el encargado de registrar las alzas y bajas, traslados internos, recepción de productos agrícolas y demás controles relacionados con los bienes que se resguarden en el centro de acopio.

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Ser responsable de la ejecución de las actividades relacionadas con la limpieza y conservación del mobiliario y equipo, en el área física de trabajo donde está asignado.</li><li>b) Efectuar el registro de entradas y salidas de los productos agrícolas del centro de acopio, siguiendo instrucciones establecidas por el Comité de comercialización.</li><li>c) Desarrollar tareas relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo, que se realizan para conservar y mejorar las instalaciones del centro de acopio.</li><li>d) Verificar periódicamente el estado de los productos agrícolas.</li><li>e) Ejecutar otras tareas de similar naturaleza y complejidad, que le son asignadas por su jefe inmediato.</li></ul>
<b>EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Colador</li><li>⇒ Roba granos</li><li>⇒ Medidor de humedad</li><li>⇒ Báscula</li><li>⇒ Máquina Procesadora</li><li>⇒ Mascarillas</li><li>⇒ Guantes</li></ul>



<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<b>Internas</b> ⇒ Con área de producción. ⇒ Gerencia general	<b>Externas</b> ⇒ Industrias ⇒ MAG ⇒ IICA ⇒ PMA ⇒ Asociaciones del rubro agropecuario
<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	✓ Mínimo estudios en educación básica.  ✓ Persona con alta capacidad para relacionarse, con responsabilidad y discrecionalidad en el manejo de datos e información, alta capacidad de análisis y síntesis, con habilidad para la realización de actividades relacionadas con el control y custodia de los productos agrícolas.	
Autorizado	Vigencia: <b>5 años</b>	
Firma:	Mes: marzo	
Cargo:	Año:2014	
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatriz Pineda Díaz		

**8. OPERARIOS DEL CENTRO DE ACOPIO**

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	<b>Operario del Centro de Acopio</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b>	Encargado del Centro de Acopio	
<b>SUPERVISA A:</b>	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL:</b> Contribuye con el procesamiento y recepción de productos agrícolas en el CAS, además da mantenimiento a las máquinas y colabora con el orden e higiene del lugar de trabajo.		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	a) Descargo de maíz en el CAS b) Cargar y descargar los granos cuando se envían a la industria, si fuere necesario. c) Peso del grano en recepción d) Fumigar el grano recepcionado e) Procesar, curar, coser el saco y llevar el grano a producto terminado. f) Esquivar o empiñar g) Engrasar la maquinaria h) Hacer la limpieza del CAS i) Informar al encargado del CAS las necesidades y requerimientos en las distintas de zonas de trabajo del operario.	
<b>EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE UTILIZAN</b>	⇒ Aguja capotera ⇒ Pita ⇒ Grasa ⇒ Mascaría, guantes	
<b>RELACIONES DE TRABAJO:</b>	<b>Internas</b> -Gerente General -Encargado del CAS -Especialista en producción	<b>Externas</b>
<b>COMPETENCIAS Y REQUISITOS EXIGIDOS</b>	-Ser mayor de dieciocho años -Saber leer y escribir -Buenas condiciones físicas -No carecer de sus extremidades superiores ni inferiores	

	-Capacidad de cargar de uno a dos quintales.	
Autorizado		Vigencia: 5 años
Firma:		Mes: marzo
Cargo:		Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatríz Pineda Díaz		



## 1. VALIDACIÓN

F. \_\_\_\_\_  
JOSÉ SILVERIO GÓMEZ ARIAS  
Presidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_  
MORENA VILMA PORTILLO DE ALVARADO  
Vicepresidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_  
EDWIN RAÚL AGUILAR  
Gerente General ASAESCLA de R.L

Autorizado	Vigencia: 5años
Firma:	Mes: marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatríz Pineda Díaz	



## GLOSARIOS DE TERMINOS

**Relaciones de Trabajo:** Son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

**CENTA:** Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal

**PMA:** Programa Mundial de Alimentos

**PRODEMOR:** Proyecto de Desarrollo y Modernización Rural

**IICA:** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

**MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería

**FUNDESA:** Fundación para el Desarrollo

**BOLPROS:** Bolsa de Productos de El Salvador

**CRS:** Servicios de Auxilio Católico

**Puesto de Bolsa:** Un Puesto de Bolsa es una sociedad anónima, autorizada por BOLPROS, cuya actividad principal es proponer, perfeccionar y ejecutar, por cuenta de sus clientes o por cuenta propia, la compra o venta de productos, según las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

**Asistencia Técnica:** Es un componente fundamental para el desarrollo sostenible de las actividades agrícolas, pecuarias, acuícolas y forestales, porque permite un acompañamiento integral a los productores, facilitando el incremento en sus índices de productividad y competitividad.

Autorizado

Vigencia: 5años

Firma:

Mes: marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez, María Beatriz Pineda Díaz

#### 4.3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICO PARA LAS ÁREAS: COMPRAS, VENTAS Y CENTRO DE ACOPIO.

El manual de procedimientos es importante debido a que muestra los pasos consecutivos de una área en estudio, se ha determinado un procedimiento para a) el área de compra que define de todas las adquisiciones que realiza la asociación: maíz blanco, maicillo e insumos agrícolas; b) el área de ventas establece cada uno de los pasos que realiza la asociación para llegar a la venta de maíz blanco y maicillo a las empresas agroindustriales de El Salvador a través de BOLPROS, y para la venta de insumos agrícolas a los/as asociados/as y a otros productores y c) procedimientos para las operaciones del Centro de Acopio donde se detallan cada uno de los pasos consecutivos que se realizan dentro del mismo desde la recepción de los granos, su análisis, procesamiento, y almacenamiento

Es importante que se tenga claridad de quien o quienes son las personas encargadas de realizar cada uno de los pasos del procedimiento de compras, ventas y centro de acopio y debe ser implementado por los responsables de ejecutar los procesos que en él se establecen.

# MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y CENTRO DE ACOPIO



---

## ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L.)

---

MARZO, 2014

**VIGENCIA: 5 AÑOS**

**VERSIÓN: 1**

**ELABORADO -MIRNA ELIZABETH GUERRERO MARTÍNEZ**  
**POR: -MARÍA BEATRÍZ PINEDA DÍAZ**



## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

VERSIÓN: 1

### INDICE

I.	Presentación de los Manuales de Procedimientos.....	4
II.	Simbología.....	5
III.	Procedimientos Desarrollados.....	6
1.	Procedimientos de Compras.....	6
1.1	Procedimiento de Compra de Maíz Blanco a los/as asociados/as.....	6
1.1.1	Propósito del Procedimiento.....	6
1.1.2	Alcance.....	6
1.1.3	Responsabilidades.....	6
1.1.4	Definiciones.....	6
1.1.5	Método de Trabajo.....	6
a)	Descripción de las Actividades.....	7
b)	Flujograma.....	8
1.2	Procedimiento de Compra de Maicillo a los/as asociados/as.....	9
1.2.1	Propósito del Procedimiento.....	9
1.2.2	Alcance.....	9
1.2.3	Responsabilidades.....	9
1.2.4	Definiciones.....	9
1.2.5	Método de Trabajo.....	9
a)	Descripción de las Actividades.....	10
b)	Flujograma.....	11
1.3	Procedimiento de Compra de Insumos Agrícolas.....	12
1.3.1	Propósito del Procedimiento.....	12
1.3.2	Alcance.....	12
1.3.3	Responsabilidades.....	12
1.3.4	Definiciones.....	12
1.3.5	Método de Trabajo.....	12
a)	Descripción de las Actividades.....	13
b)	Flujograma.....	14

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 2/33





## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

VERSIÓN: 1

2.	Procedimientos de Ventas.....	16
2.1	Procedimiento de Venta de Maíz Blanco a la Industria.....	16
2.1.1	Propósito del Procedimiento.....	16
2.1.2	Alcance.....	16
2.1.3	Responsabilidades.....	16
2.1.4	Definiciones.....	16
2.1.5	Método de Trabajo.....	16
a)	Descripción de las Actividades.....	17
b)	Flujograma.....	18
2.2	Procedimiento de Venta de Maicillo a la Industria.....	20
2.2.1	Propósito del Procedimiento.....	20
2.2.2	Alcance.....	20
2.2.3	Responsabilidades.....	20
2.2.4	Definiciones.....	20
2.2.5	Método de Trabajo.....	20
a)	Descripción de las Actividades.....	21
b)	Flujograma.....	22
2.3	Procedimiento de Venta de Insumos Agrícolas.....	24
2.3.1	Propósito del Procedimiento.....	24
2.3.2	Alcance.....	24
2.3.3	Responsabilidades.....	24
2.3.4	Definiciones.....	24
2.3.5	Método de Trabajo.....	24
a)	Descripción de las Actividades.....	25
b)	Flujograma.....	26
3.	Procedimientos del Centro de Acopio.....	28
3.1	Procedimiento del Centro de Acopio.....	28
3.1.1	Propósito del Procedimiento.....	28
3.1.2	Alcance.....	28
3.1.3	Responsabilidades.....	28
3.1.4	Definiciones.....	28
3.1.5	Método de Trabajo.....	28
a)	Descripción de las Actividades.....	29
b)	Flujograma.....	30
IV	Firmas de Autorización.....	32
	Glosario de Términos.....	33

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	Mes: Marzo
Cargo:	Año: 2014
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz	Pág. 3/33



## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

VERSIÓN: 1

### I. Presentación de los Manuales de Procedimientos

Los manuales de procedimientos son de gran importancia para las empresas, al permitirles tener una guía clara de los procesos específicos que se realizan dentro de la misma.

La finalidad de este manual es contribuir a diseñar y validar una herramienta de trabajo, que incluya todos los procedimientos vinculados de manera específica a las actividades operativas que se desarrollan en la asociación.

Es por esta razón que se plantean los siguientes Manuales de Procedimientos para las áreas de: Compras, Ventas y del Centro de Acopio para ASAESCLA DE R.L., con los cuales se pretende que los empleados encargados de dichos procesos se guíen de los manuales, y a través de los flujogramas de procedimientos puedan realizar cada una de las actividades en una forma consecutiva, evitando confusiones y demoras.

Además se incluye la simbología de la Norma ANSI para entender el flujograma, donde se plantean consecutivamente cada una de las actividades para llegar a la compra y venta de granos básicos (maíz blanco-maicillo) a los asociados y a la compra y venta de insumos, así como las actividades que se realizan en el Centro de Acopio; la descripción de actividades y los responsables de realizarlas en cada procedimiento; en los flujogramas se muestran cada uno de los pasos que se realizan consecutivamente, lo que permite que se entienda fácilmente.

Al final se presentan las firmas de autorización del manual, las cuales garantizan que ha sido aprobado por los miembros representantes del Consejo de Administración, y por el Gerente General; con la finalidad que se haga uso de él para la realización de los procedimientos.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014




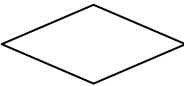



Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 4/33



## II. Simbología

Para la elaboración de los Flujogramas de procedimientos se ha utilizado la simbología que plantea la Norma ANSI, la cual para su mayor comprensión se presenta a continuación:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento. Indica que un producto se almacena de forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 5/33



## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

VERSIÓN: 1

### III. Procedimientos Desarrollados

#### 1. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

##### 1.1 PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MAÍZ BLANCO A LOS/AS ASOCIADOS/AS

###### 1.1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de compra de maíz blanco a los asociados tiene como propósito fundamental describir una serie de pasos concatenados entre sí desde que el asociado presenta el maíz al CAS hasta que recibe el cheque en pago del mismo.

###### 1.1.2 ALCANCE

El manual de compra de maíz blanco aplica al Consejo de Administración, la Gerencia General, al CAS y al área de Tesorería.

###### 1.1.3 RESPONSABILIDADES

El Consejo de Administración es el responsable de la elaboración del Manual de Procedimiento de Compra de Maíz Blanco a los asociados, y a su vez puede solicitar la colaboración para su elaboración a instituciones como La Universidad de EL Salvador, MAG PRODEMOR CENTRAL, ONG´S, entre otras.

###### 1.1.4 DEFINICIONES

**Manual de Procedimiento:** Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde y para qué han de realizarse.

**Compra:** Es la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.

**Convenio:** Se conoce como **convenio** al contrato, convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto específico.

**CAS:** Centro de Acopio y Servicios

###### 1.1.5 MÉTODO DE TRABAJO

- a) Descripción de Actividades
- b) Flujograma

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 6/33



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

VERSIÓN: 1

### a) Descripción de las Actividades

Nombre del Procedimiento: **PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MAÍZ BLANCO A LOS/AS ASOCIADOS/AS**

Áreas Responsables: Consejo de Administración, Gerencia General, CAS, y Tesorería

Paso	Responsable	Actividad
1	Representante Legal	Firmar convenio de maíz blanco con la Industria
2	Representante Legal y Gerente General	Estimar el precio de compra de maíz blanco en base al convenio a los/as asociados/as
3	Asociado/a	Llamar al Encargado del CAS para le asigne fecha y la hora en que recibirá el maíz
4	Asociado/a	Trasladar el maíz al CAS
5	Encargado del CAS	Extraer una muestra de 250 grs para determinar la calidad del maíz
6	Encargado del CAS	Realizar un análisis del maíz y verificar si cumple con los estándares de calidad
7	Encargado del CAS	Recibir el maíz del asociado si cumple con los estándares de calidad
8	Encargado del CAS	Descontar en libras de maíz si no cumple con los estándares de calidad
9	Asociado	Decidir si está de acuerdo con el descuento o decidir no venderlo a la asociación
10	Encargado del CAS	Emitir un recibo al asociado que decida vender a la asociación, en el cual se especifica la cantidad de quintales recibidos, descuento por impurezas, y monto total que se le pagará por el maíz
11	Asociado	Esperar un plazo de 22 días para recibir el pago del maíz
12	Tesorero	Emitir un cheque al asociado por el pago del maíz
13	Asociado	Recibir cheque

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

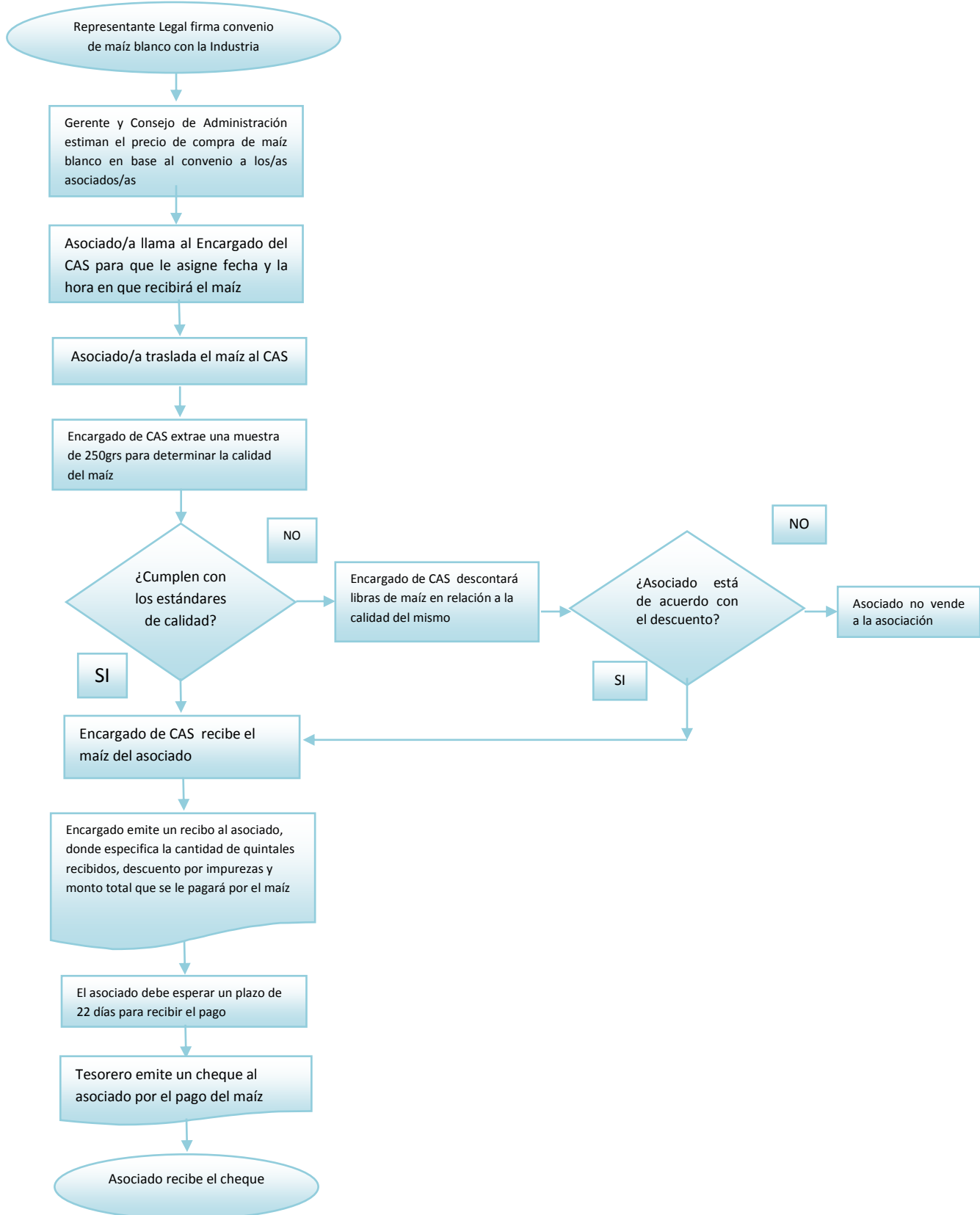
Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 7/33

## b) Flujograma





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

VERSIÓN: 1

### 1.2 PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MAICILLO A LOS/AS ASOCIADOS/AS

#### 1.2.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de compra de maicillo a los asociados tiene como propósito fundamental describir una serie de pasos concatenados entre sí desde que el asociado presenta el maicillo a las bodegas hasta que recibe el cheque en pago del mismo.

#### 1.2.2 ALCANCE

El manual de compra de maicillo aplica al Consejo de Administración, la Gerencia General, a las bodegas y al área de Tesorería.

#### 1.2.3 RESPONSABILIDADES

El Consejo de Administración es el responsable de la elaboración del Manual de Procedimiento de Compra de Maicillo a los asociados, y a su vez puede solicitar la colaboración para su elaboración a instituciones como La Universidad de EL Salvador, MAG PRODEMOR CENTRAL, ONG'S, entre otras.

#### 1.2.4 DEFINICIONES

**Manual de Procedimiento:** Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde y para que han de realizarse.

**Compra:** Es la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.

**Convenio:** Se conoce como **convenio** al contrato, convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto específico.

#### 1.2.5 MÉTODO DE TRABAJO

- a) Descripción de Actividades
- b) Flujograma

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 9/33



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

VERSIÓN: 1

### a) Descripción de las Actividades

Nombre del Procedimiento: **PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MAICILLO A LOS/AS ASOCIADOS/AS**

Áreas Responsables: Consejo de Administración, Gerencia General, Encargados de bodegas, y Tesorería

Paso	Responsable	Actividad
1	Representante Legal	Firmar convenio de maicillo con la Industria
2	Representante Legal y Gerente General	Estimar el precio de compra de maicillo en base al convenio a los/as asociados/as
3	Asociado/a	Llamar al Encargado de la bodega para que le asigne fecha y la hora en que recibirá el maicillo
4	Asociado/a	Trasladar el maicillo a la bodega
5	Encargado de la bodega	Recibir el maicillo de los asociados
6	Encargado de la bodega	Realizar el proceso de curado del maicillo para garantizar los estándares de calidad exigidos por la industria
7	Encargado de la bodega	Emitir un recibo al asociado, en el cual se especifica la cantidad de quintales de maicillo que ha entregado y el monto total que se le pagará
8	Asociado	Esperar un plazo de 8 días para recibir el pago del maicillo
9	Tesorero	Emitir un cheque al asociado por el pago del maicillo
10	Asociado	Recibir cheque

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

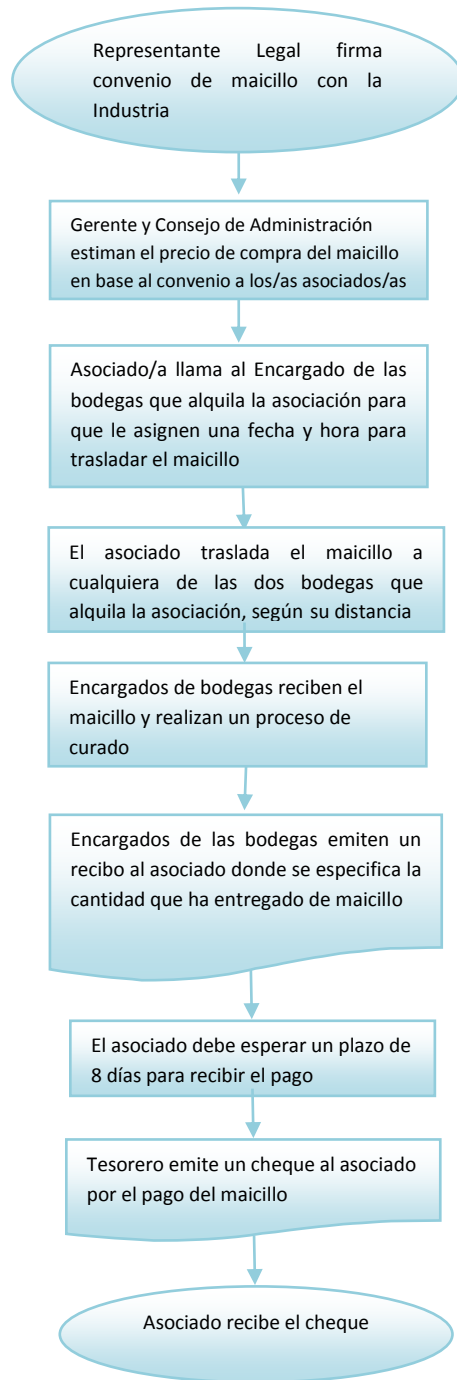
Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 10/33



## b) Flujograma





## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

VERSIÓN: 1

### 1.3 PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE INSUMOS AGRÍCOLAS

#### 1.3.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de compra de insumos agrícolas tiene como propósito fundamental describir una serie de pasos concatenados entre sí desde que el Representante Legal y el Gerente General determina los estándares de requerimiento: tipos de insumos, calidad, precios y marcas para solicitar cotizaciones; hasta que se almacenan los insumos adquiridos.

#### 1.3.2 ALCANCE

El manual de compra de insumos agrícolas aplica al Consejo de Administración, la Gerencia General, al área de producción y créditos, encargados de los puntos de ventas y al área de Tesorería.

#### 1.3.3 RESPONSABILIDADES

El Consejo de Administración es el responsable de la elaboración del Manual de Procedimiento de Compra de Insumos Agrícolas, y a su vez puede solicitar la colaboración para su elaboración a instituciones como La Universidad de EL Salvador, MAG PRODEMOR CENTRAL, ONG'S, entre otras.

#### 1.3.4 DEFINICIONES

**Manual de Procedimiento:** Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde y para que han de realizarse.

**Compra:** Es la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.

**Cotización:** Es el documento o información que el departamento de compras usa en una negociación.

#### 1.3.5 MÉTODO DE TRABAJO

- a) Descripción de Actividades
- b) Flujograma

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 12/33



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRA

VERSIÓN: 1

### a) Descripción de las Actividades

Nombre del Procedimiento: **PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

Áreas Responsables: Consejo de Administración, Gerencia General, Producción y créditos, Encargados de puntos de venta, y Tesorería

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente general y Representante Legal	Determinar los estándares de requerimiento: tipos de insumos, calidad, precios y marcas.
2	Gerente General	Se solicitan tres cotizaciones
3	Gerente General y Representante Legal	Se reciben 3 cotizaciones
4		Revisar si las cotizaciones llenan los requisitos
5	Gerente General y Representante Legal	Revisar qué Empresa ofrece la mejor oferta
6	Gerente General y Representante Legal	Se selecciona la mejor oferta
7	Gerente General y Representante Legal	Se hace la negociación
8	Gerente General	Se solicitan los insumos para comercializar en la oficina y los puntos de venta
9	Gerente General, Empresa Proveedoradora	Se reciben los insumos solicitados para la oficina y los puntos de venta
10	Gerente General	Se cancelan los insumos recibidos en efectivo
11	Especialista en Producción y Encargados de puntos de venta	Se registran los insumos que se van a almacenar
12	Especialista en Producción y Encargados de puntos de venta	Se almacenan los insumos en la oficina y puntos de venta.
13	Gerente General y Representante Legal	Se realiza un inventario incluyendo la descripción de cada producto, el precio de compra y de venta.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

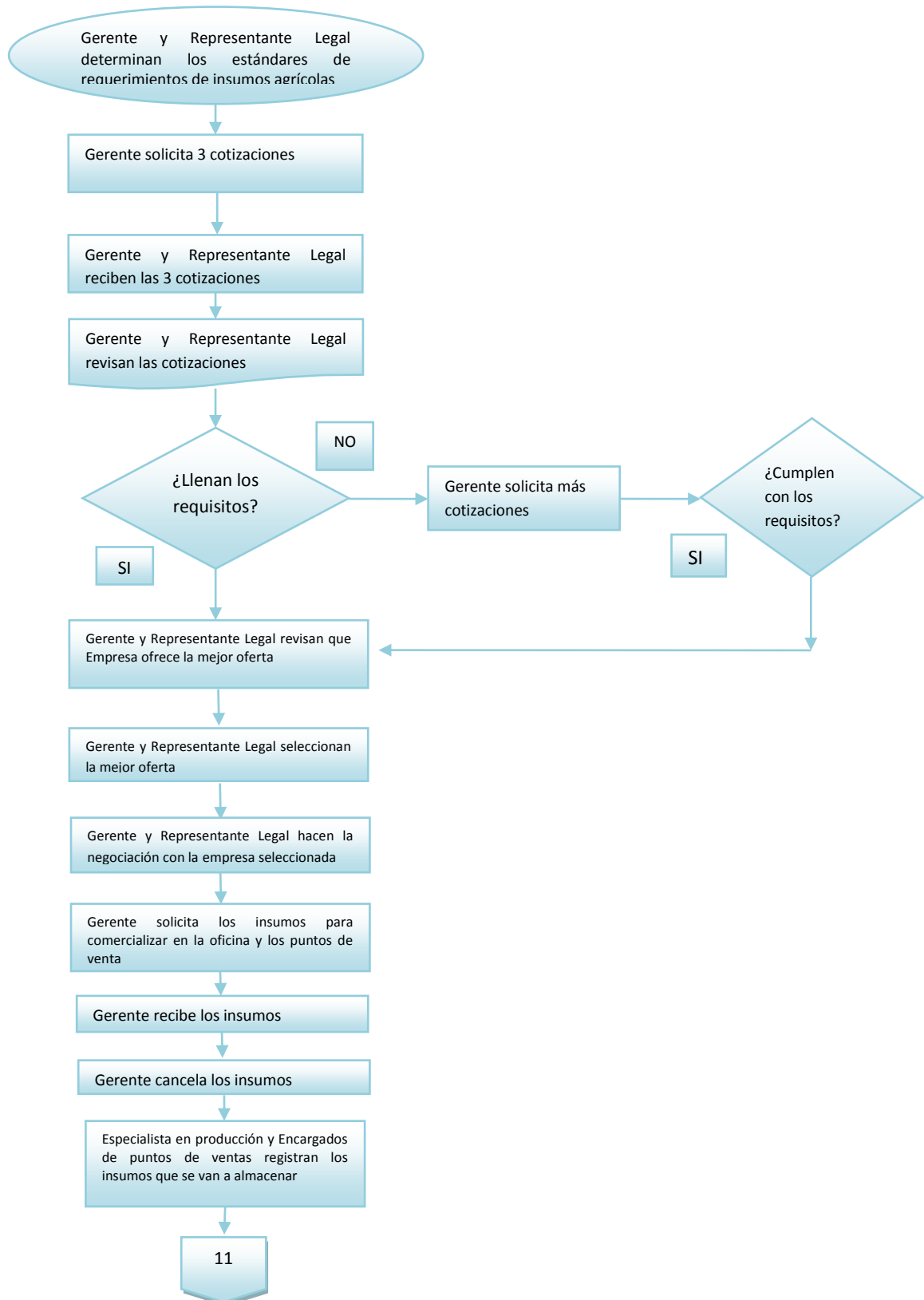
Cargo:

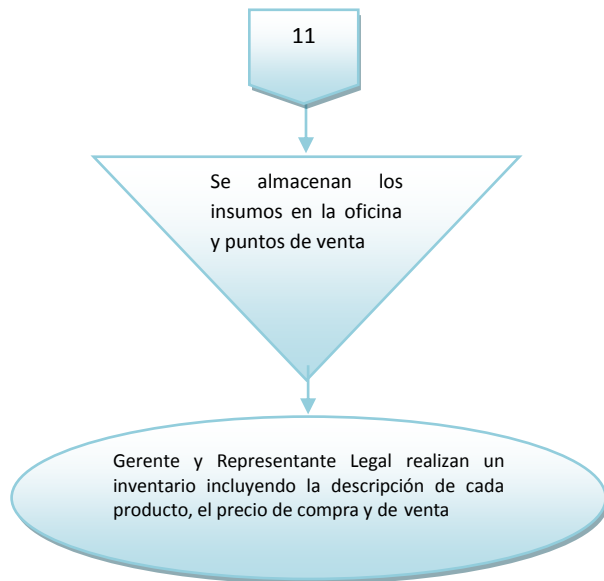
Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág. 13/33

## b) Flujograma







## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

VERSIÓN: 1

### 2. PROCEDIMIENTOS DE VENTA

#### 2.1 PROCEDIMIENTO DE VENTA DE MAÍZ BLANCO A LA INDUSTRIA

##### 2.1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de venta de maíz blanco a la Industria tiene como propósito fundamental describir una serie de pasos concatenados entre sí desde la firma del contrato con el puesto de bolsa hasta que recibe el pago a través de su corredor de bolsa.

##### 2.1.2 ALCANCE

El manual de venta de maíz blanco aplica al Consejo de Administración, la Gerencia General, al CAS y al área de Tesorería, al puesto de bolsa y las empresas Industriales que conforman el convenio de maíz.

##### 2.1.3 RESPONSABILIDADES

El Consejo de Administración es el responsable de la elaboración del Manual de Procedimiento de Venta de Maíz Blanco a la Industria, y a su vez puede solicitar la colaboración para su elaboración a instituciones como La Universidad de EL Salvador, MAG PRODEMOR CENTRAL, ONG´S, entre otras.

##### 2.1.4 DEFINICIONES

**Manual de Procedimiento:** Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde y para que han de realizarse.

**Venta:** Es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo.

**Convenio:** Se conoce como **convenio** al contrato, convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto específico.

**CAS:** Centro de Acopio y Servicios

##### 2.1.5 MÉTODO DE TRABAJO

- a) Descripción de Actividades
- b) Flujograma

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 16/33



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

VERSIÓN: 1

### a) Descripción de las Actividades

Nombre del Procedimiento: **PROCEDIMIENTO DE VENTA DE MAÍZ BLANCO A LA INDUSTRIA**

Áreas Responsables: Consejo de Administración, Gerencia General, CAS, Puesto de Bolsa, Empresas Industriales y Tesorería

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente general y Representante Legal	Firmar un contrato con el Puesto de Bolsa, para que negocie el maíz blanco en la bolsa
2	Representante Legal	Firma el contrato de opción de venta.
3	Gerente General y Representante Legal	Verificar el contrato firmado con la Industria, para cumplir con todas las disposiciones
4	Encargado del CAS	Enviar los pedidos de maíz blanco a la Industria en la fecha y lugar establecido en el contrato.
5	Encargado del CAS	Elaborar una nota de envío, que va adjunta al pedido
6	La industria	Recibir la nota de envío
7	La Industria	Realizar un análisis de los granos para verificar si cumple con los estándares de calidad exigidos
8	La Industria	Recibir los granos si cumplen con los estándares de calidad
9	La Industria	Rechazar los granos si no cumplen con los estándares de calidad
10	Operarios del CAS	Procesar nuevamente los granos si son rechazados por la industria
11	Encargado del CAS	Enviar nuevamente los granos a la Industria
12	La Industria	emitir comprobante de crédito fiscal a nombre de la asociación por la venta de los granos
13	Gerente General	Esperar 13 días para que la industria deposite el pago.
14	La Industria	Realizar el pago a la Asociación a través de su corredor de bolsa
15	Corredor de bolsa de la Industria	Realizar el pago al corredor de bolsa de la Asociación
16	ASAESLA DE R.L.	Recibir el pago a través de su corredor de bolsa

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

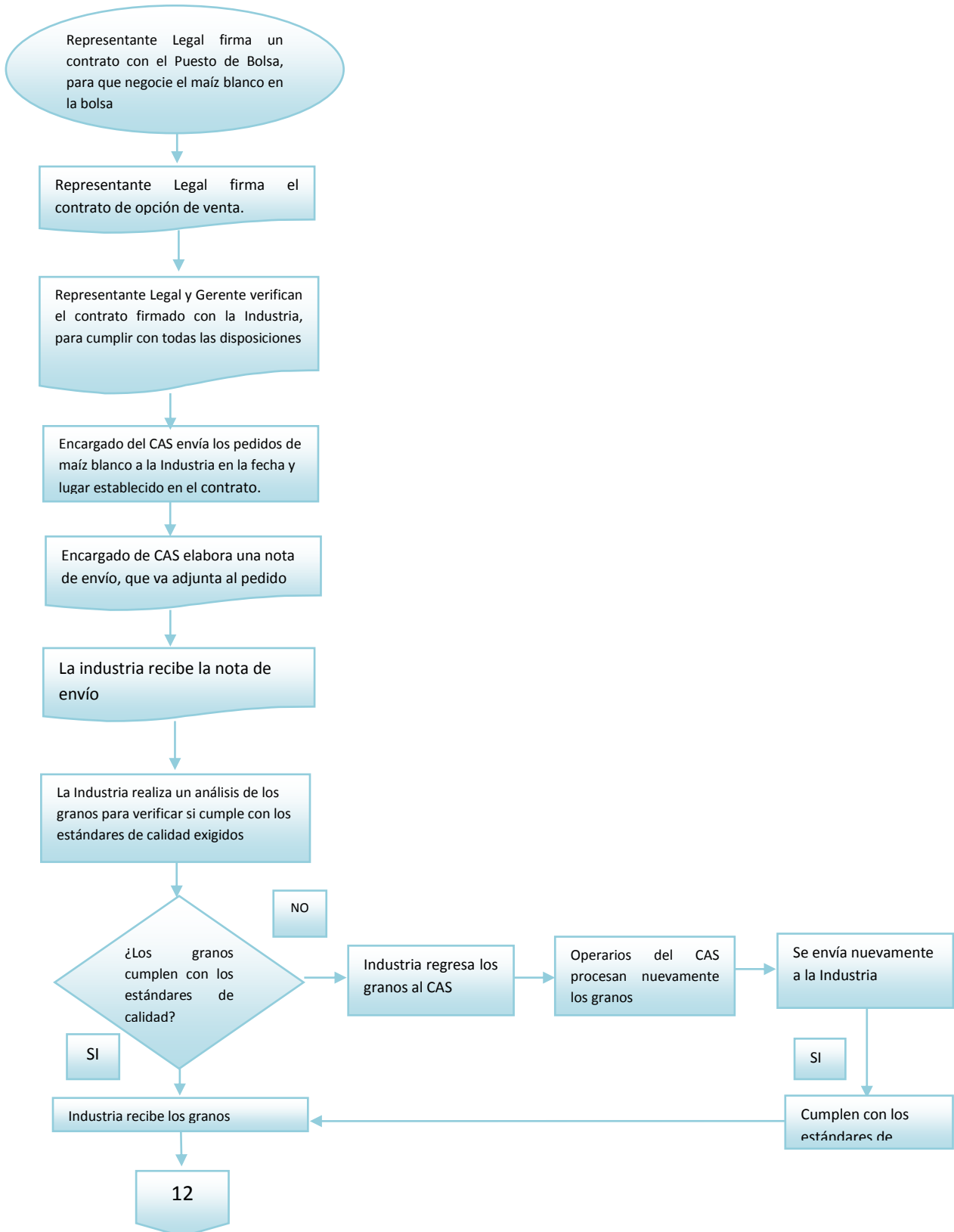
Cargo:

Año: 2014

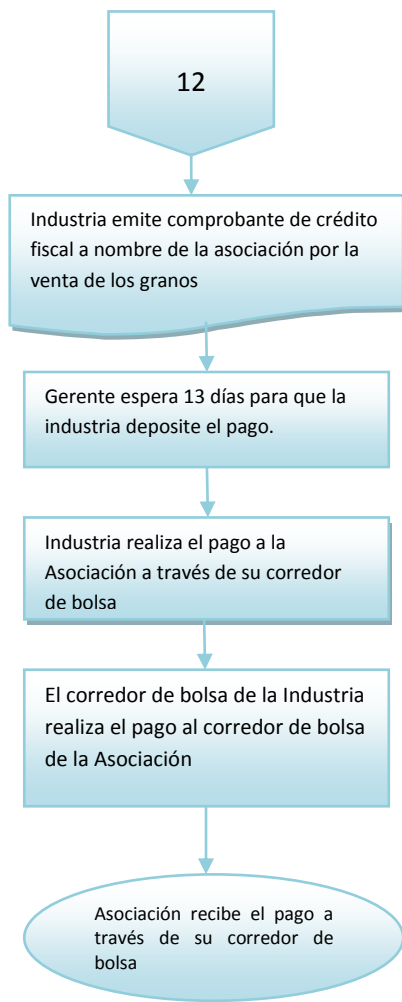
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatríz Pineda Díaz

Pág. 17/33

## b) Flujograma









## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

VERSIÓN: 1

### 2.2 PROCEDIMIENTO DE VENTA DE MAICILLO A LA INDUSTRIA

#### 2.2.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de venta de maicillo a la Industria tiene como propósito fundamental describir una serie de pasos concatenados entre sí desde la firma del contrato con el puesto de bolsa hasta que recibe el pago a través de su corredor de bolsa.

#### 2.2.2 ALCANCE

El manual de venta de maicillo aplica al Consejo de Administración, la Gerencia General, al CAS y al área de Tesorería, al puesto de bolsa y las empresas Industriales que conforman el convenio de maicillo.

#### 2.2.3 RESPONSABILIDADES

El Consejo de Administración es el responsable de la elaboración del Manual de Procedimiento de Venta de Maicillo a la Industria, y a su vez puede solicitar la colaboración para su elaboración a instituciones como La Universidad de EL Salvador, MAG PRODEMOR CENTRAL, ONG'S, entre otras.

#### 2.2.4 DEFINICIONES

**Manual de Procedimiento:** Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde y para qué han de realizarse.

**Venta:** Es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo.

**Convenio:** Se conoce como **convenio** al contrato, convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto específico.

#### 2.2.5 MÉTODO DE TRABAJO

- a) Descripción de Actividades
- b) Flujograma

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 20/33



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

VERSIÓN: 1

### a) Descripción de las Actividades

Nombre del Procedimiento: **PROCEDIMIENTO DE VENTA DE MAICILLO A LA INDUSTRIA**

Áreas Responsables: Consejo de Administración, Gerencia General, Encargados de bodegas, Puesto de Bolsa, Empresas Industriales y Tesorería

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente general y Representante Legal	Firmar un contrato con el Puesto de Bolsa, para que negocie el maicillo en la bolsa
2	Representante Legal	Firma el contrato de opción de venta.
3	Gerente General y Representante Legal	Verificar el contrato firmado con la Industria, para cumplir con todas las disposiciones
4	Encargados de las bodegas	Enviar los pedidos de maicillo a la Industria en la fecha y lugar establecido en el contrato
5	Encargados de bodega	Elaborar una nota de envío, que va adjunta al pedido
6	La industria	Recibir la nota de envío
7	La Industria	Realizar un análisis de los granos para verificar si cumple con los estándares de calidad exigidos
8	La Industria	Recibir los granos si cumplen con los estándares de calidad
9	La Industria	Rechazar los granos si no cumplen con los estándares de calidad
10	Operarios de las bodegas	Procesar nuevamente los granos si son rechazados por la industria
11	Encargados de las bodegas	Enviar nuevamente los granos a la Industria
12	La Industria	Emitir comprobante de crédito fiscal a nombre de la asociación por la venta de los granos
13	Gerente General	Esperar 7 días para que la industria deposite el pago.
14	La Industria	Realizar el pago a la Asociación a través de su corredor de bolsa
15	Corredor de bolsa de la Industria	Realizar el pago al corredor de bolsa de la Asociación
16	ASAESLA DE R.L.	Recibir el pago a través de su corredor de bolsa

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

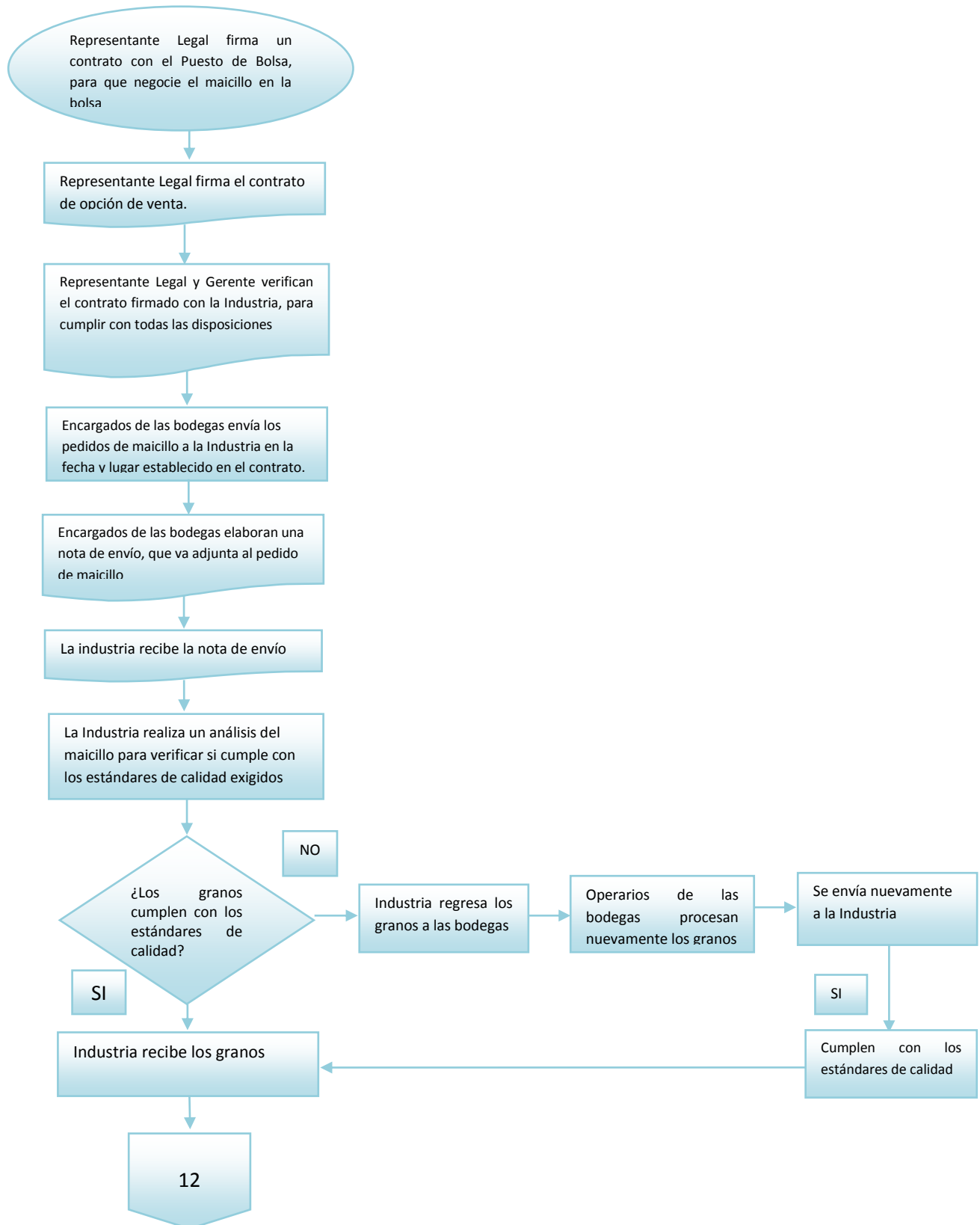
Cargo:

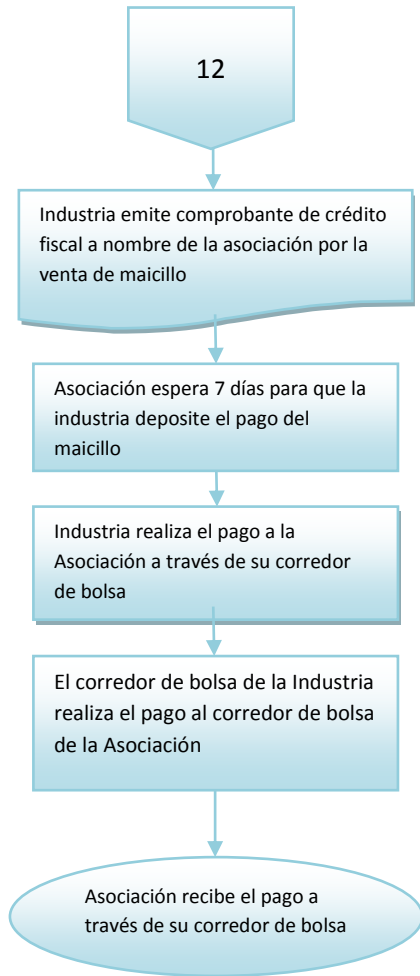
Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 21/33

## b) Flujograma







## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

VERSIÓN: 1

### 2.3 PROCEDIMIENTO DE VENTA DE INSUMOS AGRÍCOLAS

#### 2.3.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento de venta de insumos agrícolas tiene como propósito fundamental describir una serie de pasos concatenados entre sí desde el establecimiento del precio de venta hasta que los clientes reciben los insumos agrícolas que han comprado.

#### 2.3.2 ALCANCE

El manual de venta de insumos agrícolas aplica al Consejo de Administración, la Gerencia General, al área de Producción y Créditos, encargados de puntos de venta y al área de Tesorería.

#### 2.3.3 RESPONSABILIDADES

El Consejo de Administración es el responsable de la elaboración del Manual de Procedimiento de Venta de Insumos agrícolas, y a su vez puede solicitar la colaboración para su elaboración a instituciones como La Universidad de EL Salvador, MAG PRODEMOR CENTRAL, ONG'S, entre otras.

#### 2.3.4 DEFINICIONES

**Manual de Procedimiento:** Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde y para que han de realizarse.

**Venta:** Es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo.

#### 2.3.5 MÉTODO DE TRABAJO

- a) Descripción de Actividades
- b) Flujograma

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 24/33



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTA DE INSUMOS AGRÍCOLAS

VERSIÓN: 1

### a) Descripción de las Actividades

Nombre del Procedimiento: **PROCEDIMIENTO DE VENTA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

Áreas Responsables: Consejo de Administración, Gerencia General, Especialista en Producción y Crédito, Encargados de puntos de venta y Tesorería.

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente general	Realizar una comparación con los precios de los agroservicios, para ofrecer un precio más competitivo
2	Gerente General	Estimar dos precios de venta de insumos, uno para el asociado y otro para el no asociado
3	Encargados de la venta de insumos en la oficina y los puntos de venta	Tener disponibles insumos para la venta
4	Asociados y agricultores	Cotizar los precios de los insumos agrícolas en los puntos de venta establecidos y en los agroservicios
5	Asociados y agricultores	No están de acuerdo con los precios ofrecidos por la asociación, deciden comprarlos en los agroservicios
6	Asociados y agricultores	Están de acuerdo con los precios, deciden comprar los insumos en la asociación
7	Asociados y agricultores	Pagar en efectivo por los insumos agrícolas que decide comprar en la oficina
8	Encargado de tesorería	Emitir una factura cuando se efectúa una venta en la oficina
9	Asociados y agricultores	Pagar en efectivo por los insumos agrícolas que deciden comprar en los puntos de venta de las comunidades
10	Encargados de los puntos de venta	Emitir un recibo cuando se efectúa una venta
11	Asociados y agricultores	Recibir los insumos agrícolas que han comprado

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

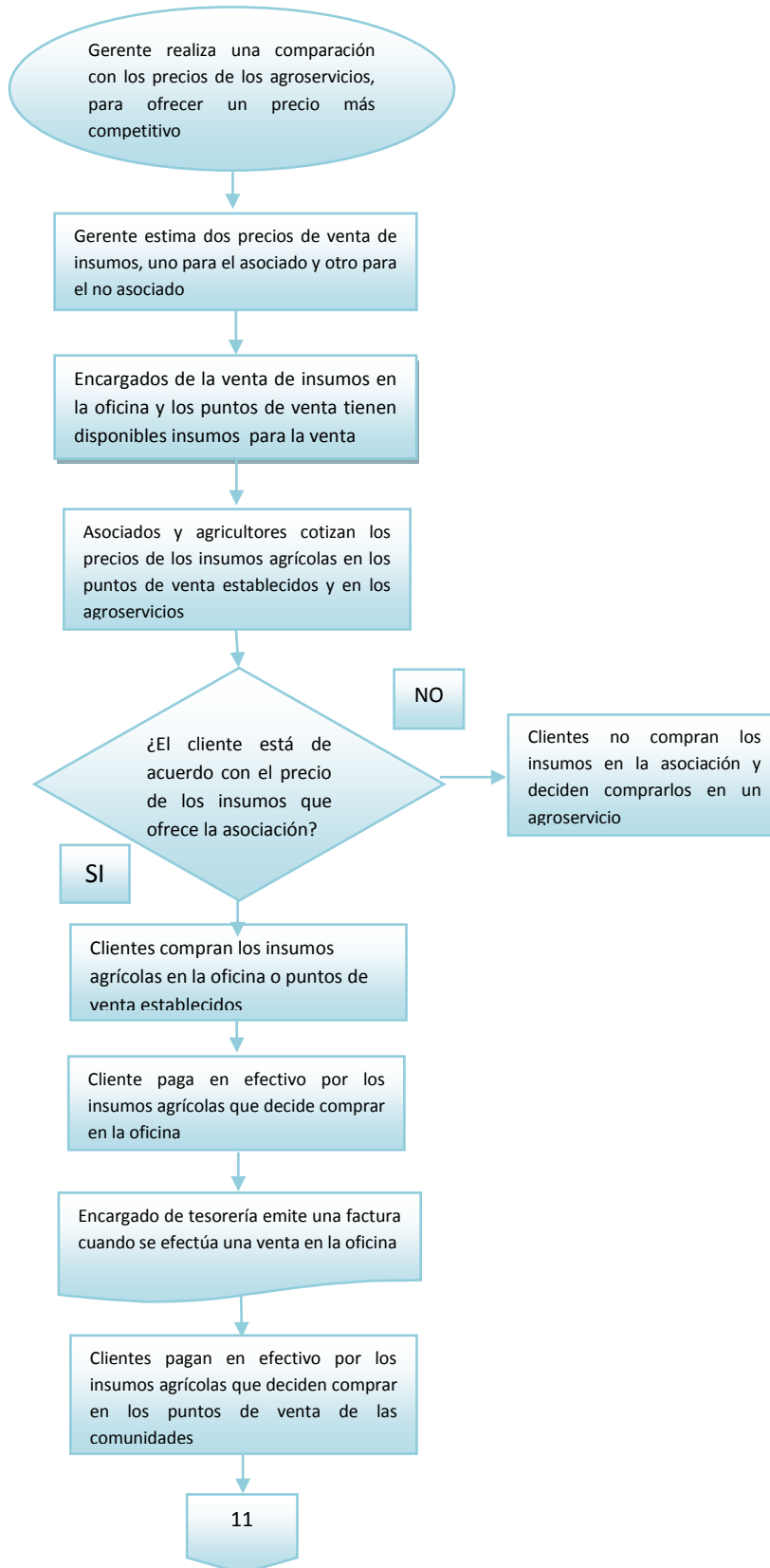
Cargo:

Año: 2014

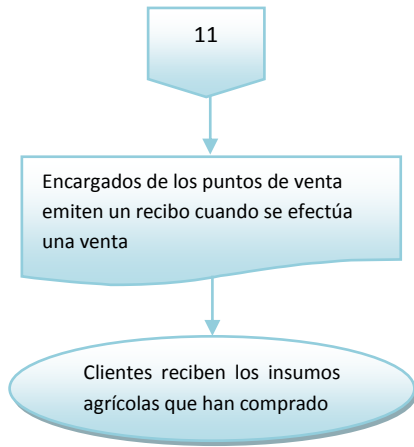
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 25/33

## b) Flujograma









## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CENTRO DE ACOPIO

VERSIÓN: 1

### 3. PROCEDIMIENTO DEL CENTRO DE ACOPIO

#### 3.1 PROCEDIMIENTO DEL CENTRO DE ACOPIO

##### 3.1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento del Centro de Acopio tiene como propósito fundamental describir una serie de pasos concatenados entre sí desde el establecimiento de la programación para la recepción de maíz hasta el envío del maíz blanco a la industria.

##### 3.1.2 ALCANCE

El manual del Centro de Acopio aplica al Consejo de Administración, la Gerencia General y al CAS.

##### 3.1.3 RESPONSABILIDADES

El Consejo de Administración es el responsable de la elaboración del Manual de Procedimiento del Centro de Acopio, y a su vez puede solicitar la colaboración para su elaboración a instituciones como La Universidad de EL Salvador, MAG PRODEMOR CENTRAL, ONG'S, entre otras.

##### 3.1.4 DEFINICIONES

**Manual de Procedimiento:** Es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quien, como, donde y para que han de realizarse.

**CAS:** Centro de Acopio y Servicios

##### 3.1.5 MÉTODO DE TRABAJO

- a) Descripción de Actividades
- b) Flujograma

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 28/33



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CENTRO DE ACOPIO

VERSIÓN: 1

### a) Descripción de las Actividades

Nombre del Procedimiento: **PROCEDIMIENTO DEL CENTRO DE ACOPIO**

Áreas Responsables: Consejo de Administración, Gerencia General, CAS.

PASOS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Encargado del CAS	Elabora una programación para la recepción de maíz
2	Asociado/a	Realizar una llamada telefónica al Encargado del CAS para que le asigne una fecha y hora en que debe presentar el maíz
3	Asociado/a	Trasladar y presentar el maíz al CAS en la fecha y hora previamente establecida
4	Encargado del Centro de Acopio	Recepcionar el maíz de cada asociado/a
5	Encargado del Centro de Acopio	Extraer una muestra del maíz a través del instrumento roba granos, para determinar su calidad
6	Encargado del Centro de Acopio	Trasladar la muestra al laboratorio, de la cual debe pesar 250 gr para introducirlos al medidor de humedad calibrado a posición CALL
7	Encargado del Centro de Acopio	verificar la humedad del maíz en la tabla de humedad, esta no debe sobrepasar el máximo de 14%
8	Encargado del Centro de Acopio	Pesar 100 grs de la muestra extraída para determinar todo tipo de impurezas
9	Encargado del Centro de Acopio	Determina la cantidad de impurezas que tiene el maíz a través de un colador
10	Encargado del Centro de Acopio	Si los granos no cumplen con los estándares de calidad, descontar un determinado número de libras por quintal del maíz del asociado, dependiendo de la calidad del producto
11	Asociado/a	Si el asociado no está de acuerdo con el descuento decide no vender el maíz a la asociación
12	Encargado del Centro de Acopio	Si el asociado está de acuerdo con el descuento, se recibe el maíz
13	Encargado del Centro de Acopio	Pesar el maíz por 100 libras cada quintal
14	Encargado del Centro de Acopio	Llenar una bitácora con los datos del asociado, la cantidad de maíz recibida, el número de libras descontadas; la cual debe ser firmada al final por el asociado
15	Encargado del Centro de Acopio	Emitir un comprobante al asociado que contiene: Fecha de recepción, lectura de humedad, n° de quintales de maíz y firma del encargado del centro de acopio
16	Operarios del Centro de Acopio	El maíz recepcionado se esquila o empiña
17	Operarios del Centro de Acopio	Se curan las piñas o esquivas de maíz
18	Operarios del Centro de Acopio	Se procesa el maíz ya curado
19	Operarios del Centro de Acopio	El proceso del maíz se hace a través de la maquina procesadora para garantizar los estándares de calidad
20	Operarios del Centro de Acopio	Se pesa el maíz a 100 libras por quintal
21	Operarios del Centro de Acopio	Se almacena el maíz en el área de producto terminado listo para mandarlo a la industria
	Encargado del Centro de Acopio	Se envían los pedidos a la industria

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

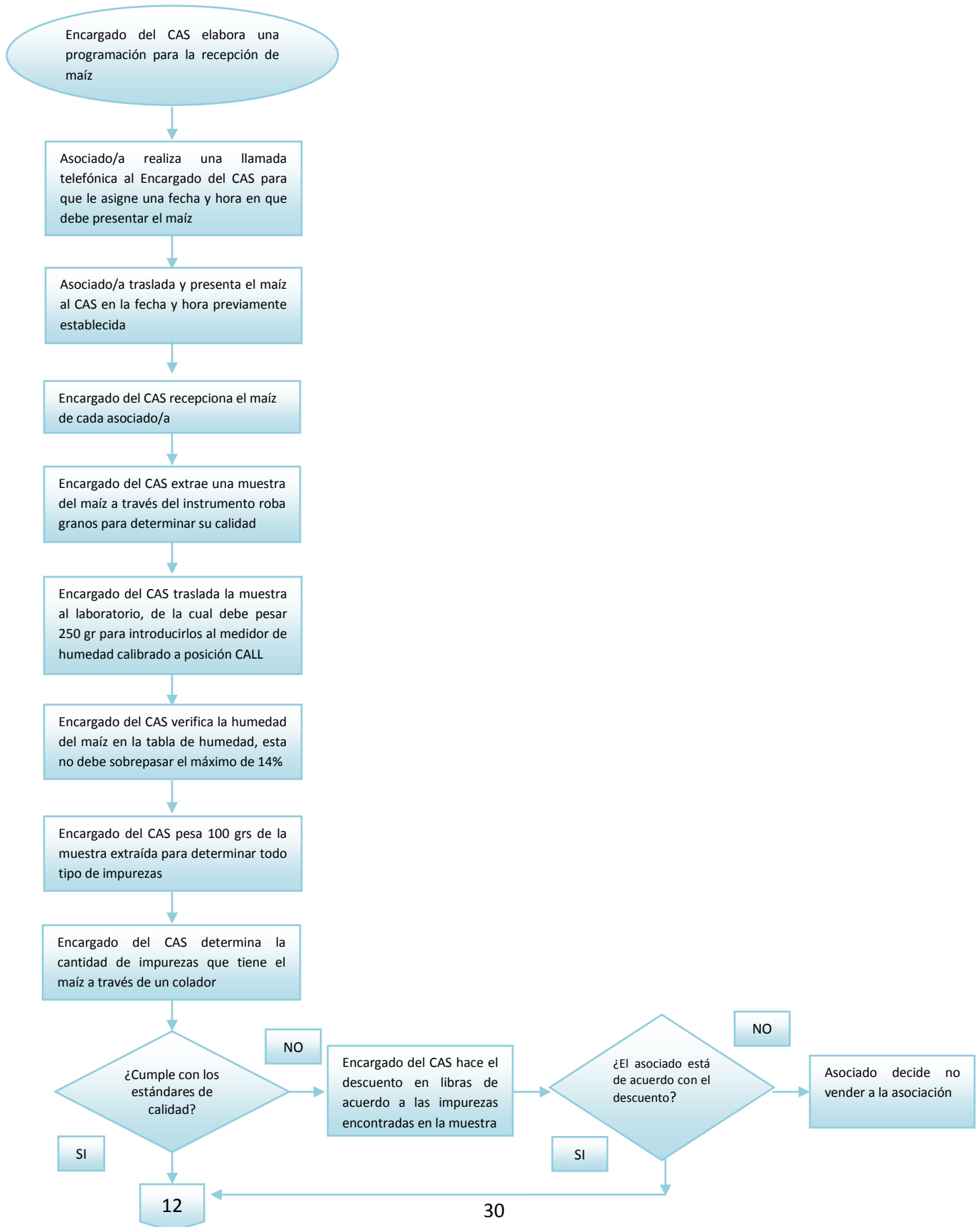
Cargo:

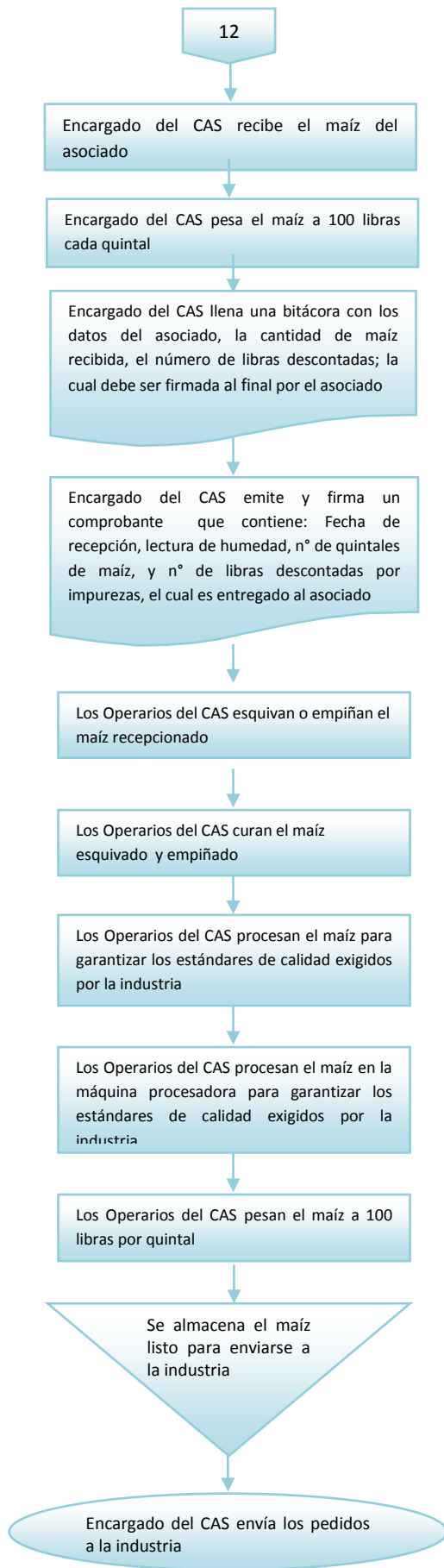
Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 29/33

## b) Flujograma







## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

VERSIÓN: 1

### IV. Firmas de Autorización

F. \_\_\_\_\_

**JOSÉ SILVERIO GÓMEZ ARIAS**

Presidente del Consejo de  
Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

**MORENA VILMA PORTILLO DE ALVARADO**

Vicepresidente del Consejo de  
Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

**EDWIN RAÚL AGUILAR**

Gerente General ASAESCLA de R.L

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 32/33



## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

VERSIÓN: 1

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Compra:** Es la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.

**Convenio:** Se conoce como convenio al contrato, convención o acuerdo que se desarrolla en función de un asunto específico.

**CAS:** Centro de Acopio y Servicios

**Cotización:** Es el documento o información que el departamento de compras usa en una negociación.

**Venta:** Es un proceso que permite que el vendedor de bienes o servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo.

**Nota de Envío:** Es un documento que tiene como fin primordial dejar constancia del envío de mercadería, útiles de oficina, útiles de limpieza, mobiliarios, etc. A una sucursal de la empresa o a un departamento dentro de la propia. El personal de la empresa de la dependencia firma la nota y el encargado de la bodega lo archiva para demostrar su constancia.

**Puesto de Bolsa:** Un Puesto de Bolsa es una sociedad anónima, autorizada por BOLPROS, cuya actividad principal es proponer, perfeccionar y ejecutar, por cuenta de sus clientes o por cuenta propia, la compra o venta de productos, según las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

**Estándares de Calidad:** Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, una actividad, un programa, o un servicio. En otras palabras, el estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad.

Autorizado por:

Vigencia: 5 años

Firma:

Mes: Marzo

Cargo:

Año: 2014

Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez  
María Beatriz Pineda Díaz

Pág. 33/33

#### 4.4 REGLAMENTOS INSTITUCIONALES

Los reglamentos y normativas internas permiten a toda organización tener los lineamientos técnicos bajo los cuales desarrollar sus actividades, encaminar la conducta y actuar de los empleados, para poder definir una filosofía de trabajo que garantice la satisfacción personal y el éxito organizacional.

##### 4.4.1 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE ASAESCLA DE R.L.

La estructura de desarrollo del Reglamento Interno de trabajo está dada de la manera siguiente:

7. portada
8. Contenido o índice
9. Presentación
10. Contenido del Reglamento Interno de Trabajo: está compuesto por 14 capítulos, 64 artículos.



**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA**

**(ASAESCLA DE R.L.)**



**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

**MARZO 2014**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
PRESENTACIÓN.....	3
CAPITULO I:.....	4
DISPOSICIONES GENERALES	
CAPITULO II:.....	4
REQUISITOS PARA INGRESAR A LA ASOCIACIÓN	
CAPITULO III:.....	6
JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO	
CAPITULO IV:.....	8
HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA	
CAPITULO V:.....	8
LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO	
CAPITULO VI:.....	10
DESCANSO SEMANAL	
CAPITULO VII:.....	10
ASUETOS, PERMISOS E INASISTENCIA	
CAPITULO VIII:.....	12
VACACIONES Y AGUINALDO	
CAPITULO IX:.....	14
DERECHOS Y OBLIGACIONES PARA EL EMPLEADO/A	
CAPITULO X:.....	16
OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA ASAESCLA DE R.L	
CAPITULO XI:.....	18
LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES NI MENORES DE EDAD	
CAPITULO XII:.....	19
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	
CAPITULO XIII.....	20
DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS	
CAPITULO XIV.....	22
DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA	
VALIDACIÓN.....	23

## PRESENTACIÓN

El Reglamento Interno de Trabajo es el instrumento de carácter laboral que tiene por finalidad establecer las condiciones, derechos y obligaciones laborales a las que debe sujetarse la **Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada** y sus trabajadores, en armonía con las disposiciones legales vigentes.

Todo trabajador recibirá el presente Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que será proporcionado por la Administración o quien haga sus veces con el fin de dar a conocer sus derechos y obligaciones, firmando constancia de haber recibido, comprometiéndose a cumplir todas las disposiciones del mismo.

El contenido del Reglamento Interno de Trabajo consta de 14 capítulos estipulando: disposiciones generales, jornada y horario de trabajo, descansos remunerados, vacaciones y aguinaldos, labores que no pueden ejecutar mujeres ni menores de edad, disciplina, derechos y obligaciones de los empleados, obligaciones y prohibiciones para la asociación, seguridad e higiene y disposiciones finales del reglamento; todo conforme a la capacidad y disposición de la asociación, empleados y legalidad del mismo.

La base para el diseño del reglamento interno de trabajo ha sido el Instructivo para la elaboración del reglamento interno de trabajo de la Dirección General del Trabajo y el Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, sobre disposiciones generales y el contenido mínimo estipulado en el artículo 305.

**CAPITULO I:  
DISPOSICIONES GENERALES**

- ART. 1. El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad el conjunto de reglas obligatorias de carácter técnico o administrativo, a las cuales deben sujetarse tanto la Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara, Asociación de Responsabilidad Limitada, que se abrevia ASAESCLA DE R.L.; como sus empleados/as en la ejecución o prestación efectiva de sus labores, para la buena marcha de la asociación y la dignificación de las relaciones laborales existentes entre ellos.
- ART. 2. ASAESCLA DE R.L.; es una Asociación de Responsabilidad Limitada, domiciliada en Santa Clara, Departamento de San Vicente y con dirección en Avenida Sur n° 153 Barrio San Antonio, Frente a Complejo Educativo Santa Clara.
- ART. 3. La actividad principal a la que se dedica la Asociación:
- Comercialización de granos básicos (Maíz, Arroz, Maicillo y Frijol).
  - Otorgamiento de créditos en insumos en la pre-cosecha y en la cosecha para los productores asociados y no asociados.
  - Venta de insumos agrícolas.
  - Arrendamiento de máquinas desgranadoras.
- ART.4. Para los fines de este Reglamento la Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada, se denominará por sus siglas “ASAESCLA DE R.L” y representará al patrono; los trabajadores/as se denominarán como “el personal” o “el empleado/a”. El presente Reglamento Interno de Trabajo es aplicable a dicho centro de trabajo y a todos los de la misma índole que en el futuro pertenezcan a la misma asociación.

**CAPITULO II:  
REQUISITOS PARA INGRESAR A LA ASOCIACIÓN**

- ART. 5 Toda persona que desee ingresar a prestar sus servicios para ASAESCLA DE R.L de cualquier índole que fuera, deberá cumplir los siguientes requisitos adicionales

a los establecidos en el Manual de Políticas:

- a) Solicitud de empleo.
- b) Curriculum vitae con fotografía reciente.
- c) Certificado de estudios que demuestre la educación formal recibida por el solicitante.
- d) Solvencia de PNC.
- e) Solvencia de Antecedentes Penales.
- f) Fotocopia de documentos personales (D.U.I., N.I.T., tarjeta de AFP y Seguro Social)
- g) Cartas de recomendación de empleos anteriores (si los hubieren).
- h) Carta de presentación.
- i) Someterse a las pruebas de conocimiento, aptitud y psicológicas

ART. 6. El patrono podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante.

ART.7. En ningún caso, la Asociación solicitará la prueba de embarazo ni el examen de VIH-SIDA, así como tampoco se exigirá la constancia de no afiliación a una Asociación Profesional de Trabajadores

ART.8. La relación laboral estará formalizada mediante un contrato individual de trabajo en el cual se especificarán las condiciones bajo las cuales se realizará la contratación.

ART.9. La Asociación considerará un período de prueba según el artículo 28 del código de trabajo que estipula que “En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.

Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste

continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.”

### **CAPITULO III JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO**

ART.10. Las jornadas de trabajo de los/as empleados/as de la Asociación serán según lo estipula el Código de Trabajo en el artículo 161 que dice: Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete.

La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

ART.11. Los horarios de trabajo se estipulan de la manera siguiente:

- a) El horario será de 8:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 1:00 p.m. a 4:00 p.m.
- b) Dichos horarios de trabajo podrán ser fijos, variados y/o adecuados de acuerdo a las actividades principales de la asociación y a las necesidades surjan en coordinación con la Administración.

ART.12. La fijación del horario de trabajo será tomando en consideración el Art. 165. Del Código de trabajo que dice: El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrá que hacerlas de acuerdo con los trabajadores. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por este código, convenciones y contratos

colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

ART.13. El descanso mínimo entre jornadas según el Art. 167 CT.: Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

ART.14. El Recargo por jornada nocturna, remuneración de la jornada extraordinaria y prohibición de jornada extraordinaria permanente, se aplicará de conformidad a lo establecido en los artículos Art. 168,169 y 170 del Código de Trabajo de la manera siguiente:

**Art. 168.-** Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

**Art. 169.-** Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

**Art. 170.-** El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

## **CAPITULO IV**

### **HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA**

- ART.15. Considérese tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el empleado está a disposición del patrono; lo mismo que de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.
- ART.16. Los tiempos de reposo y comidas para los empleados/as de la Asociación se consideran: según el Art. 166 CT.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.
- ART.17. La hora destinada para la comida de los empleados/as de la Asociación es de una hora a partir de las 12:00 m.d a 1:00 pm.

## **CAPÍTULO V**

### **LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO**

- ART.18. El Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.
- No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el empleado/a del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones



ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código. (Artículo 119 CT).

ART.19 El salario será pagado al empleado/a de la manera siguiente: al personal operativo se pagará en cheque y mensual; a los empleados del CAS se pagará en efectivo y semanal.

ART.20. El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en el Código de Trabajo; debe ser oportuno, íntegro y personal.

ART.21.

- El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.
- El salario mínimo es inembargable, excepto por cuota alimenticia. En lo que exceda del salario mínimo, la remuneración se podrá embargar hasta en un veinte por ciento.
- Cuando el empleado/a sea deudor de su patrono por hechos ocurridos con ocasión o motivo de la relación de trabajo, el patrono sólo podrá exigir el pago de tales deudas promoviendo el juicio laboral correspondiente.
- El salario deberá pagarse al propio trabajador; pero si éste no pudiere concurrir a recibirlo, el pago deberá hacerse a su cónyuge o compañero de vida, o a alguno de sus ascendientes o descendientes previamente autorizado. Se prohíbe toda enajenación del crédito por salarios.
- Todo patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada empleado/a; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y

de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

- Dichos documentos deberán ser firmados por el empleado/a y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo.
- Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

## **CAPÍTULO VI**

### **DESCANSO SEMANAL**

ART.22. Todo empleado/a tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El/La empleado/a que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración anteriormente establecida.

ART.23. Los descansos remunerados de los/as empleados/as de ASAESCLA de R.L. Serán de dos días preferentemente los días sábados y domingos, los que podrán variar de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la asociación, con previa autorización de la Gerencia Administrativa.

ART.24. El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

## **CAPITULO VII:**

### **ASUETOS, PERMISOS E INASITENCIAS**

ART. 25. Los empleados/as tienen derecho a descanso/ asueto remunerado por días feriados conforme lo establece la legislación laboral vigente.

Según el artículo 190 del código de trabajo se establecen como días de asueto

remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa
- c) Primero de mayo
- d) Seis de agosto
- e) Quince de septiembre
- f) Dos de noviembre
- g) Veinticinco de diciembre

ART.26. En los casos de ser días feriados del municipio de Santa Clara se podrán suspender de forma parcial o total las actividades mientras duren las fiestas.

ART.27. El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142. Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

Los empleados/as que de común acuerdo con su patrono trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario Ordinario más un recargo del ciento por ciento de este. Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.

ART.28. Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el empleado/a tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el artículo anterior y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

ART.29. “Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto, quedará incorporada de pleno derecho en el artículo anterior, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente”.

ART. 30. Los siguientes literales son considerados permisos e inasistencias otorgadas por ASAESCLA de R.L

- a) El control de asistencia y puntualidad corresponde al área de personal.
- b) Los permisos para atender asuntos personales, son autorizados por el jefe inmediato superior y se conceden al personal para ausentarse temporalmente del centro de trabajo, con un máximo de 2 días al mes, los que serán descontados de la remuneración del trabajador.
- c) Los permisos por salud son aquellos que se otorgan por decaimiento de la salud del trabajador en el centro de trabajo o por atenciones en el ISSS, los mismos que serán comunicados al responsable de la administración, dentro del día y justificados con la constancia de atención médica expedida o visada por el ISSS, caso contrario será considerada como faltas injustificadas. (Estos permisos no serán descontados del salario mensual)

ART. 31. Se consideran inasistencias injustificadas las siguientes:

- a) La no concurrencia del trabajador a sus labores sin mediar causa justificada.
- b) Abandonar la sede laboral antes de la hora de salida, sin autorización.

ART. 32. Se otorgarán permisos o licencias con goce de sueldo, en los siguientes casos:

- a) Por Fallecimiento de familiares (padres, cónyuge, hijos y hermanos), se otorgarán 5 días.
- b) Por Matrimonio, se otorgarán hasta 5 días.

## **CAPÍTULO VIII**

### **VACACIONES Y AGUINALDO**

ART. 33. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los empleados/as tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán

remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

ART.34. Los días de vacaciones podrán variar de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la asociación, con previa autorización de la Gerencia Administrativa.

ART.35. Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

ART.36. Todo empleado/a, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

ART.37. El patrono debe señalar la época en que el empleado/a ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos. Y su cálculo de la remuneración que recibirá el empleado/a se hará en base al artículo 183 del CT.

ART.38. ASAESCLA DE R.L está obligado a dar a sus empleados/as, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

ART.39. Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

ART.40. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- a) Para quien tuviere un año y menos de tres, corresponde la prestación equivalente al salario de diez días.
- b) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, corresponde la prestación equivalente al salario de quince días.
- c) Para quien tuviere diez o más años de servicio, corresponde una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

ART.41. La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

#### **CAPITULO IX: DERECHOS Y OBLIGACIONES PARA EL EMPLEADO/A**

ART.42. Son derechos de los empleados:

- a) Recibir su remuneración en forma oportuna y en los plazos convenidos y establecidos por Ley.
- b) Recibir oportunamente gratificaciones, asignaciones, vacaciones y otros conceptos.
- c) Que se les proporcione la capacitación, métodos y herramientas para poder desempeñar las funciones que se le asignen.

- d) Desarrollar sus aptitudes y potencialidades intelectuales en el cumplimiento de sus funciones.
- e) Ser tratado con respeto por sus compañeros de trabajo y superiores.
- f) Participar en los programas culturales y recreacionales que realice la Empresa.
- g) A presentar quejas y/o reclamos cuando considere vulnerados sus derechos, debiendo respetar las instancias y canales de comunicación.
- h) A ser atendido con carácter reservado en asuntos personales.

ART.43. Se consideran obligaciones del empleado:

- a) Respetar los niveles jerárquicos y el principio de autoridad.
- b) Siempre informar a tiempo.
- c) Presentar un programa semanal de actividades. Con el objetivo de evitar inconvenientes de cruces de horario por actividades.
- d) Concurrir en condiciones presentables, higiénicas y puntualmente a su centro de labores, de acuerdo a la jornada de trabajo y horario.
- e) Registrar personalmente su ingreso y salida en su sede laboral.
- f) Atender al público con cortesía y prontitud para mantener la buena imagen de la asociación agropecuaria.
- g) Cuidar y mantener en buenas condiciones las instalaciones, muebles, equipos y herramientas asignadas para el cumplimiento de sus funciones particularmente según el siguiente detalle:
  - a. El uso del impresor debe de ser exclusivamente para copias e impresiones de ASAESCLA de R.L. salvo en casos que socios soliciten sacar copia a documentos, hecho lo contrario la persona deberá pagar a 0.05 centavos de dólar por cada copia.
  - b. El equipo informático (Entendido como calculadoras, cañón y computadoras) debe de ser utilizado exclusivamente por el personal de ASAESCLA dentro de las instalaciones, salvo otros casos que la circunstancias ameriten lo contrario.

- c. Y toda herramienta, equipo de campo, material debe de ser utilizado exclusivamente para uso de la asociación.
- h) Acatar y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, directivas, instrucciones, órdenes impartidas por sus superiores y demás normas.
- i) Comunicar a su jefe inmediato de cualquier anomalía relacionada con el desarrollo de las actividades de la asociación y principalmente de su trabajo.
- j) Demostrar lealtad e identificación con la asociación, manteniendo confidencialidad de la información y documentos considerados reservados. En caso de infidencia se harán acreedores a las sanciones de Ley.
- k) No salir del área de trabajo sin el debido permiso o conocimiento de su superior, bajo sanción disciplinaria.

ART.44. Además deberán considerarse las obligaciones y prohibiciones que estipula el código de trabajo en sus artículos 31 y 32.

#### **CAPITULO X:**

##### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA ASAESCLA DE R.L**

ART.45. Dentro de sus facultades legales ASAESCLA de R.L podrá delegar al administrador las siguientes capacidades:

- a) Contratar y despedir al personal de acuerdo al presente Reglamento, y demás normas legales vigentes.
- b) Determinar responsabilidades laborales dentro de los principios de transparencia, equidad y lo fundamental el RESPETO.
- c) Evaluar periódicamente en el puesto a sus trabajadores determinando la capacidad e idoneidad, a fin de contar con personal eficiente y eficaz.
- d) Programar la jornada y horario de trabajo de acuerdo a las necesidades propias de sus actividades y en armonía con las disposiciones legales pertinentes.



- e) Planear, dirigir, ampliar, restringir, supervisar y controlar las operaciones de la Empresa, metas y programas establecidos.
- f) Aplicar las sanciones disciplinarias establecidas en el presente Reglamento.
- g) Realizar acciones de ascenso y de promoción de personal, así como otorgar estímulos al personal que destaque por su grado de identificación con ASAESCLA
- h) Dar directivas y establecer normas reglamentarias que la Ley le faculte con el objeto de mantener el orden, mejorar la productividad y garantizar la seguridad de la Empresa.

ART.46. Las obligaciones que ASAESCLA de R.L tiene con sus empleados son las siguientes.

- a) Pagar oportunamente las remuneraciones a sus trabajadores en el plazo convenido o establecido por Ley.
- b) Prevenir y otorgar las seguridades que la Ley dispone para los trabajadores de ASAESCLA (Incluyendo el CAS)
- c) Cumplir oportunamente con el pago de impuesto IVA (Excluyendo solamente el pago a cuenta e impuesto sobre la renta), las retenciones renta a empleados, los aportes y retenciones de ISSS y AFP, y otros establecidos por Ley.
- d) Capacitar en lo posible al personal a fin de mejorar la calidad laboral.
- e) Cumplir con la aplicación de las sentencias y resoluciones que emanen de la autoridad competente.
- f) Cumplir con la elaboración de planillas de remuneraciones y entregar a los trabajadores las boletas o constancias de pago debidamente firmados por los responsables.

ART.47. Además deberán considerarse las obligaciones y prohibiciones que estipula el código de trabajo en sus artículos 29 y 30 de forma expresa.

**CAPITULO XI.**  
**LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES NI MENORES DE EDAD**

- ART.48. El trabajo de las mujeres y de los/las menores de dieciocho años, debe de ser especialmente adecuado a su sexo, edad, estado físico y desarrollo; en consecuencia se prohíbe que desempeñen trabajos en labores peligrosas o insalubres, las cuales se determinaran en el Código de Trabajo y en su defecto por la Dirección General de Previsión Social.
- ART.49. Todo patrono que tenga a su servicio trabajadores menores de dieciocho años, deberá llevar un registro en el que aparezca: la fecha de nacimiento, la clase de trabajo convenido, el horario de trabajo y el salario pactado.
- ART.50. Los/Las menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.
- ART.51. Es prohibido el trabajo de mujeres embarazadas en labores que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.
- ART.52. Desde que comienza el estado de gravidez hasta que concluya del descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer empleada, excepto cuando la causa de estos haya sido anterior al embarazo, pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.
- ART.53. La Asociación está obligada a dar a la empleada embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se toman obligatoriamente después del parto; y además a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia.
- ART.54. Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá

fraccionar en dos pausas de treinta minutos cada una.

Las interrupciones de trabajo conforme a párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales.

**CAPITULO XII:  
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

ART.55. ASAESCLA DE R.L debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

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

ART.56. La asociación mantendrá las instalaciones en estado de limpieza, salubridad e higiene observando las normas que sobre el particular emanaran de los organismos estatales competentes

ART.57. Todo personal al servicio de ASAESCLA DE R.L está obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las normas y recomendaciones técnicas en lo que se refiere al uso y mantenimiento del equipo de protección personal que le sea suministrado.

ART.58. La Asociación mantendrá en lugares accesibles y para uso gratuito de todos los/las empleados/as a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y enseres necesarios en la forma que determine la Dirección General de Previsión Social del Ministerio de Trabajo.

### **CAPITULO XIII**

#### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS**

ART.59. En caso que los/las empleados/as de la Asociación no cumplan con las obligaciones impuestas por el Código de Trabajo o el presente Reglamento, la asociación, sin perjuicio de los otros derechos que le concede la ley, podrá sancionar a los infractores en la forma siguiente, según la gravedad de la falta:

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

ART.60. Las sanciones serán impuestas teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- a) Naturaleza de la falta.
- b) Circunstancias en las que se cometió la falta,
- c) Grado de responsabilidad del empleado en la asociación.
- d) El perjuicio causado.

ART.61. Se considerarán faltas con amonestaciones las siguientes:

- a) Salir o ausentarse del centro de trabajo antes de la hora, sin el permiso correspondiente.
- b) Descuidar la seguridad causando con ello daño personal y/o material al equipo de trabajo.
- c) Leer revistas o periódicos dentro de la jornada, cuando ello no tenga relación directa con su labor. Pues se está pagando para trabajar.

- d) Falta de respeto a su superior o compañeros de labores.
- e) Presentarse con signos de embriaguez.
- f) Conducir en los vehículos de la asociación a personas ajenas a está, sin autorización para ello.
- g) Dormir durante las horas de trabajo.
- h) Hacer inscripciones injuriosas en agravio de la asociación y sus representantes, trabajadores y/o de terceras personas (asociados). No hacer afirmaciones en contra de la asociación, ni el personal y los asociados sin tener las pruebas, evidencia y fundamento.
- i) Negarse a la supervisión de las funciones y actividades delegadas.
- j) Negligencia o ineficacia en el cumplimiento de sus funciones.
- k) Marcar en el registro de ingreso o salida por otro trabajador.

ART.62. Serán consideradas faltas graves las siguientes:

- a) El incumplimiento de las obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral, la reiterada resistencia a las órdenes relacionadas con las labores, la reiterada paralización intempestiva de labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo aprobados o expedidos según corresponda, por la autoridad competente, que revistan gravedad.
- b) La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores o del volumen o de la calidad de producción, verificada fehacientemente.
- c) La apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios de ASAESCLA de R.L, que se encuentran bajo su custodia, así como la retención o utilización indebida de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor.
- d) El uso o entrega a terceros de información reservada ASAESCLA de R.L; la sustracción o utilización no autorizada de documentos de la asociación; la información falsa al administrador con la intención de causarle perjuicio u obtener una ventaja, y la competencia desleal.

- e) Los actos de violencia, grave indisciplina, injuria y faltar de palabra verbal o escrita en agravio del empleador, de sus representantes, del personal jerárquico o de otros trabajadores, sea que se cometan dentro del centro de trabajo o fuera de él cuando los hechos deriven directamente de la relación laboral.
- f) El daño intencional a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la empresa o en posesión de ésta.

#### **CAPITULO XIV DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA**

**ART.63.** Lo no previsto en este Reglamento Interno, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los/las empleados(as) por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo, y los consagrados por la costumbre en la Sociedad.

**ART.64.** Dentro de los seis días siguientes a aquél en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los/las empleados(as) por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles dentro de la Sociedad. El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

## VALIDACIÓN

F. \_\_\_\_\_

JOSÉ SILVERIO GÓMEZ ARIAS

Presidente del Consejo de Administración  
de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

MORENA VILMA PORTILLO DE ALVARADO

Vicepresidente del Consejo de  
Administración


de ASAESCLA de R.L

F. \_\_\_\_\_

EDWIN RAÚL AGUILAR

Gerente General ASAESCLA de R.L

#### 4.4.2 NORMATIVA DEL CENTRO DE ACOPIO

	<b>ASAESCLA DE R.L</b>	<b>NORMATIVA GENERAL DEL CENTRO DE ACOPIO</b>	<b>FECHA: MARZO 2014</b>
TITULO:		ASUNTO:	
<b>CENTRO DE ACOPIO (CAS)</b>		<b>NORMAS GENERALES</b>	
<b>NORMAS GENERALES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo empleado del CAS debe cumplir con el horario de trabajo establecido.</li> <li>2. Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.</li> <li>3. Tener buenas relaciones personales.</li> <li>4. Generar un ambiente de trabajo con respeto.</li> <li>5. No usar vocabulario impropio en el lugar de trabajo.</li> <li>6. El encargado de CAS es responsable de abrir y cerrar el local.</li> <li>7. Usar el equipo de protección al procesar el grano.</li> <li>8. Ordenar y guardar el equipo de seguridad e higiene.</li> <li>9. No fumar en horas laborales.</li> <li>10. No comer en el lugar de trabajo.</li> <li>11. El encargado del CAS debe informar oportunamente a la administración de cualquier desperfecto en el equipo de trabajo.</li> </ol>			
Autorizado		<b>Vigencia: 5 años</b>	
Firma:		Mes: Marzo	
Cargo:		Año: 2014	
Elaborado por: Mirna Elizabeth Guerrero Martínez María Beatriz Pineda Díaz		Pág.: 1/1	



## REFERENCIAS

### **BLOGRAFICAS**

- CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS). “Bases para la planeación estratégica”, guía para promotores. 1° edición, imprenta equipo Maíz, Guatemala, 2011.
- CERTO, Samuel C. “Administración Moderna”, 8ª Edición, Pentice Hall Pearson, Bogotá, Colombia, 2001.
- SERRANO, Alexis, “Administración I Y II”, 1° edición, Talleres Gráficos UCA, San salvador, El Salvador, 2000.
- SERRANO, Alexis, “Administración I Y II”, 2° edición, Talleres Gráficos UCA, San salvador, El Salvador, 2011.
- THOMPSON Arthur A., Jr., STRICKLAND A. J. “Administración Estratégica”, 11° Edición, 2006.
- THOMPSON, STRICKLAND y GAMBLE, “Administración Estratégica”. Teorías y casos. 15° edición, México, 2008.

### **TESIS**

- SERRANO, Sonia E., et. al., Trabajo de Graduación: “Plan Estratégico de Industrias Militares”, 2004.

## **ARTÍCULO**

- Planeación Estratégica de RR.HH del BCR, El Salvador.

## **LEYES Y REGLAMENTOS**

- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Decreto Legislativo N° 221, San Salvador, El Salvador, 1980.
- Ley General de la Asociaciones Cooperativas, San Salvador, El Salvador, 1986.
- Reglamento de Funcionamiento y Vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias, San Salvador, El Salvador, 1997.
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Legislativo N° 62, San Salvador, El Salvador, 1986.

# ANEXOS

# ANEXO 1: FORMATO DE ENTREVISTA A MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.



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

## ENTREVISTA

Objetivo: conocer las expectativas sobre la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.) por parte de los miembros del consejo.

Cargo que desempeña:

Fecha:

Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de finalización: \_\_\_\_\_

### A) DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

- a. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro del consejo y dentro de la asociación?
- b. ¿Cuáles son sus responsabilidades y deberes como miembro del consejo?
- c. ¿Quiénes están bajo su supervisión?
- d. ¿Qué controles llevan como consejo?
- e. ¿Cuál es la misión y visión que poseen como asociación?
- f. ¿Cuál y cuanto ha sido el alcance de la misión y visión hasta la fecha?
- g. Describa las actividades que realiza cada miembro que trabaja en la asociación

- h. ¿Cuáles son los procedimientos de compra-venta de los granos básicos?
- i. ¿Qué registros llevan para la compra – venta de los granos básicos?
- j. ¿Cómo definen los lineamientos para que se otorguen créditos a los asociados?
- k. ¿Quién decide la contratación y proceso de contratación de personal?
- l. ¿Cuáles han sido las dificultades más grandes que han enfrentado como consejo y asociación?
- m. ¿Qué medidas tomaron sobre esas dificultades enfrentadas?
- n. ¿Cuáles han sido los beneficios que brinda la asociación a los asociados y al municipio?
- o. ¿Cuáles han sido los beneficios que de manera personal ha recibido?
- p. ¿Qué nivel de crecimiento ha experimentado la asociación en estos 3 años?
- q. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de la asociación en los siguientes 5 años?

## ANEXO 2: FORMATO DE ENTREVISTA A EMPLEADOS A NIVEL OPERATIVO.



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

### ENTREVISTA

Objetivo: Conocer las funciones que se realizan en la Gerencia General de la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.)

Área o departamento:

Cargo que desempeña:

Depende de:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

### DESARROLLO

1. ¿Qué funciones se realizan en el área administrativa?
2. ¿Qué actividades realizan en el área administrativa y cómo las realizan?
3. ¿Quién realiza las funciones del área administrativa?
4. ¿Qué tipos de registros se realizan en el área administrativa?
5. ¿Cuál es el proceso que realizan para llegar a la contratación?
6. ¿Cómo se registra la asistencia de los empleados?
7. ¿Realizan rotación de personal? ¿Cada cuánto la realizan?
8. ¿Qué capacitaciones reciben los empleados? ¿Cada cuánto? ¿Quién las financia?
9. ¿Tienen los empleados contrato de trabajo?
10. ¿Cuáles son las prestaciones laborales de los empleados?

11. ¿Cuántos empleados tiene bajo su cargo?
12. ¿Cómo supervisa el trabajo de los empleados a su cargo?
13. ¿En qué reglamentos se basa para realizar las funciones exigidas por su cargo?
14. ¿Cómo se está cumpliendo la misión de ASAESCLA?
15. ¿Cómo se está cumpliendo la visión de ASAESCLA?
16. ¿Cómo establecen los contratos con BOLPROS y que requisitos deben cumplir?
17. ¿Cómo establecieron las alianzas con BOLPROS?
18. ¿Han gestionado contratos directamente con las empresas agroindustriales del país?
19. ¿Con qué empresas agroindustriales del país han gestionado contratos?
20. ¿Cómo se realiza el proceso cuando se envían los pedidos a las empresas?
21. ¿Cuál es la distribución de los granos básicos de los productores?
22. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de la asociación dentro de cinco años?
23. ¿Cuál ha sido la rentabilidad que ha tenido la asociación anualmente desde que inició sus operaciones?
24. ¿Han considerado abrir una sucursal de venta al detalle y al mayoreo de granos básicos en algún lugar específico del país?
25. ¿Cuál es la finalidad de las utilidades que tienen como asociación?
26. ¿Cuáles son los beneficios que tienen los asociados?
27. ¿En qué áreas y como contribuye la asociación al municipio de Santa Clara?
28. ¿Qué porcentaje de ganancia obtiene la asociación al servir de intermediario entre el productor y la Bolsa de productos de El Salvador?
29. ¿Qué acciones toman cuando el contrato con BOLPROS llega a la terminación de la fecha pactada?
30. ¿En qué estaciones del año la asociación requiere de comprar y vender más granos básicos?
31. ¿En qué se basan para establecer los precios de compra y venta?
32. ¿Qué funciones deben realizarse en cada comité?
33. ¿Cómo se registra la compra de granos básicos a los productores en el centro de acopio?
34. ¿Qué dificultades han afectado el desarrollo de la asociación?
35. ¿Que se ha hecho para superar esas dificultades?



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

ENTREVISTA

Objetivo: Identificar las actividades, funciones y procesos que se realizan en la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.) y en su centro de acopio.

Cargo que desempeña:

Depende de:

Fecha:

B) DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo está dividida el área financiera de la asociación?
2. ¿Quién realiza las funciones del área financiera?
3. ¿Qué funciones se realizan en el área financiera?
4. ¿Cómo realizan las actividades del área financiera?
5. ¿Qué tipos de registros se realizan en el área financiera?
6. ¿Cuál es el proceso que utilizan para el otorgamiento de créditos?
7. ¿Bajo qué criterios determinan los montos de los créditos, existen algunas excepciones?
8. ¿Quién realiza las funciones del área de comercialización?
9. ¿Cómo realizan las actividades del área de comercialización?
10. ¿Qué funciones se realizan en el área de comercialización?
11. ¿Cómo se realiza el proceso de compra-venta de los granos básicos?
12. ¿Qué tipos de registros se realizan en el área de comercialización?
13. ¿Cómo registran las ventas de insumos agrícolas?



14. ¿Quiénes son los proveedores de los insumos agrícolas que vende la asociación?
15. ¿Cómo se realiza el proceso en el centro de acopio cuando se reciben los granos básicos?
16. ¿Cómo se registra la compra de granos básicos a los productores en el centro de acopio?
17. ¿En qué se basan para establecer los precios de compra y venta?
18. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de la asociación dentro de cinco años?
19. ¿Cuál ha sido la rentabilidad que ha tenido la asociación anualmente desde que inició sus operaciones?
20. ¿Han considerado abrir una sucursal de venta al detalle y al mayoreo de granos básicos en algún lugar específico del país? Especifique:
21. ¿Cuál es la finalidad de las utilidades que tienen como asociación?
22. ¿Cuáles son los beneficios que tienen los asociados?
23. ¿En qué áreas y como contribuye la asociación al municipio de Santa Clara?
24. ¿Qué porcentaje de ganancia obtiene la asociación al servir de intermediario entre el productor y la Bolsa de productos de El Salvador?
25. ¿Qué acciones toman cuando el contrato con BOLPROS llega a la terminación de la fecha pactada?
26. ¿En qué estaciones del año la asociación requiere de comprar y vender más granos básicos?

## ANEXO 3: FORMATO DE CUESTIONARIO APLICADO A LOS ASOCIADOS.



Cuest No. \_ \_ \_  
Responsable de administrar  
cuestionario: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASOCIADOS DE ASAESCLA DE R.L

Objetivo: Conocer las opiniones, expectativas, satisfacción e insatisfacción que tienen los asociados de la Asociación Agropecuaria el Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE R.L.).

**Garantía de anonimato:** La información que proporcione será utilizada confidencialmente, por lo que se le solicita sea sincero en sus respuestas.

**Indicaciones:** Responda cada una de las interrogantes y señale con un "x" las que tienen posibilidad de respuesta.

#### Preguntas generales

1. Sexo:  
a) M \_\_\_\_\_ b) F \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_ años
3. Nivel educativo: \_\_\_\_\_
4. Profesión: \_\_\_\_\_
5. Ocupación: \_\_\_\_\_

**Preguntas abiertas y cerradas relacionadas tema en estudio**

1. ¿Cuánto tiempo lleva de ser asociado de ASAESCLA DE R.L?
  - a. 6 meses a 1 año \_\_\_\_\_
  - b. 1 año y medio a 2 años \_\_\_\_\_
  - c. Más de 2 años \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuáles fueron los requisitos para asociarse?
  - a. Ser mayor de edad \_\_\_\_\_
  - b. Llenar solicitud \_\_\_\_\_
  - c. Presentar DUI y NIT \_\_\_\_\_
  - d. Ser agricultor y pertenecer a Santa Clara \_\_\_\_\_
  - e. Pago de inscripción y cuota mensual \_\_\_\_\_
  - f. NS/NR \_\_\_\_\_
  
3. ¿Qué conocimientos tiene de la asociación?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Cuáles son sus obligaciones como asociado?
  - a. Acatar y cumplir las normas, estatutos que estipula la asociación \_\_\_\_\_
  - b. Asistir puntualmente a las asambleas generales y demás reuniones \_\_\_\_\_
  - c. Colaboración cuando lo requiera la asociación, optar a cargos, colaborar en actividades, capacitaciones, otros \_\_\_\_\_
  - d. Puntualidad en cuota mensual \_\_\_\_\_
  - e. NS/NR \_\_\_\_\_
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Cuáles son sus derechos como asociado?
  - a. Realizar con la Asociación todas las operaciones establecidas en los estatutos \_\_\_\_\_
  - b. Ejercer voz y voto en la asamblea general \_\_\_\_\_
  - c. Gozar de los beneficios de la Asociación \_\_\_\_\_
  - d. Retirarse voluntariamente de la Asociación \_\_\_\_\_
  - e. Derecho a ser informado de todo lo que sucede en la asociación \_\_\_\_\_
  - f. NS/NR \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son los beneficios que usted recibe de la asociación?

- a. Insumos agrícolas a mejor precio \_\_\_\_\_
- b. Capacitación y asistencia técnica \_\_\_\_\_
- c. Acceso a créditos sin garantías y bajo interés \_\_\_\_\_
- d. Ninguno \_\_\_\_\_

7. ¿En qué medida está satisfecho del trabajo que realiza la asociación? Justifique su respuesta:

- a. Muy satisfecho \_\_\_\_\_
- b. Bastante satisfecho \_\_\_\_\_
- c. Poco satisfecho \_\_\_\_\_
- d. Nada satisfecho \_\_\_\_\_

8. ¿Qué dificultades conoce usted que presenta la asociación?

9. ¿Se ha sentido insatisfecho alguna vez con los servicios que ofrece la asociación? Explique por qué:

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_
- c. NS/NR \_\_\_\_\_

10. ¿Qué expectativas tiene de la asociación?

11. ¿Qué quisiera que la asociación mejorará?

12. ¿Cuáles son los granos básicos que la asociación comercializa?

- a. Maíz \_\_\_\_\_
- b. Maicillo \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo se entera que ya puede comercializar sus granos básicos?

- a. Notificación por medio del líder comunitario \_\_\_\_\_
- b. Llamada telefónica a la oficina \_\_\_\_\_
- c. Entrega de calendarización \_\_\_\_\_
- d. Anunciación en asamblea general \_\_\_\_\_
- e. Porque otro asociado se lo dijo \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo es la distribución de su producción de granos?

- a. Consumo personal \_\_\_\_\_
- b. Venta a Asaescla de R.L \_\_\_\_\_
- c. Venta a otros compradores \_\_\_\_\_
- d. Otra forma de distribución(explique)

---

15. ¿Qué otros granos básicos quisiera usted que la asociación comercializara?

- a. Frijol \_\_\_\_\_
- b. Arroz \_\_\_\_\_
- c. Ajonjolí \_\_\_\_\_

16. ¿Se siente satisfecho con los precios que la asociación paga por sus productos? Justifique su respuesta:

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

17. ¿Ha solicitado créditos a la asociación?

Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

18. ¿Conoce el proceso y la tasa de interés para otorgar los créditos? Explique:

19. ¿Dónde prefiere comprar sus insumos agrícolas?

a. Agroservicios \_\_\_\_\_

b. Asaescla de R.L. \_\_\_\_\_ Explique el porqué de su respuesta:

---

---

20. ¿Ha utilizado los servicios de la maquina desgranadora que ofrece la asociación? Y ¿Cómo ha sido la forma de uso y pago?

## ANEXO 4: DESARROLLO DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.

### ENTREVISTA ADMINISTRADA A LA ESPECIALISTA EN PRODUCCIÓN Y CRÉDITOS, PREGUNTAS REFERENTES AL ÁREA FINANCIERA

N° PREGUNTA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	<p>Preguntas Generales:</p> <p>a) Área o departamento:</p> <p>b) Cargo que desempeña:</p> <p>c) Depende de:</p> <p>¿Cómo está dividida el área financiera de la asociación?</p>	<p>Administrativa</p> <p>Especialista en producción créditos</p> <p>Consejo de administración y gerencia general.</p> <p>Como lo tenemos divididos ahorita es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ área de créditos, con una cartera de \$36,000.</li> <li>✓ Área de compras: cuenta que se tiene para proveedores que solamente se utiliza para las compras de insumos y para pagar las compras a los proveedores de la asociación.</li> <li>✓ Ahorro: las aportaciones de los socios.</li> <li>✓ Gastos</li> <li>✓ Ingresos: todo lo que se vende de insumos y venta de maíz o maicillo.</li> </ul>

		<p>✓ Área de tesorería. Se hacen los depósitos y pagos cheques.</p>
<b>2</b>	¿Quién realiza las funciones del área financiera?	<p>Técnico agrícola: crédito, compras, comercialización.</p> <p>Encargado de tesorería.</p>
<b>3</b>	¿Qué funciones se realizan en el área financiera?	<p>Como técnico agrícola lo que más ha estado afluyente fueron el otorgamiento de crédito, la ventas de insumos y comercialización de los productos maíz y maicillo.</p>
<b>4</b>	¿Cómo realizan las actividades del área financiera?	<p>Con los créditos las personas se acercaron a la asociación y de acuerdo a lo que iban solicitando así se daba, con las compras yo la hice pero la negociación se hizo entre todos, ya los colectivo y las compras las hago yo. Hago el contacto de la compra me traen la factura. Yo la paso a tesorería él hace el cheque y el pago. Se está queriendo determinar si se estandariza la cotización asignando al gerente o a mi cargo.</p>
<b>5</b>	¿Qué tipos de registros se realizan en el área financiera?	<p>Se llevan varios registros: en caja chica se tienen recibos, vouchers, solicitudes de fondos.</p> <p>Para el área de crédito se llena un formulario.</p> <p>Para los insumos es un resumen de</p>



		<p>productos.</p> <p>Para las compras se llevan orden de compras e inventario de productos.</p>
<p><b>6</b></p>	<p>¿Cuál es el proceso que utilizan para el otorgamiento de créditos?</p>	<p>Para el otorgamiento de créditos se debe llenar el formulario y traer su garantía el día que se entrega el crédito; la garantía que puede ser una escritura, carta de venta de ganado o granos que tengas en existencias y garantizar que los tengan intactos hasta su cancelación.</p> <p>La metodología es que ellos vienen a la oficina, los vamos llamando y saca un listado y se va haciendo un paquete, y se pasa a donde los están entregando, luego se le hace un contrato donde van estipulado los puntos a los que él se somete firmado por el deudor y el presidente del consejo, se le pone que firmen una letra de cambio como compromiso para ellos y luego se pasa a bodega y ve que están firmados se entrega el paquete completo.</p>
<p><b>7</b></p>	<p>¿Bajo qué criterios determinan los montos de los créditos, existen algunas excepciones?</p>	<p>Los montos de los créditos dependen del área que va a cultivar. Porque si va a cultivar una manzana el crédito es de \$750, ya si era excepción. Pero el límite que determino el consejo fue de \$1,500, donde para estos la garantía es la escritura de terrenos. Aunque hay crédito que fueron de más, porque ellos fueron clientes del</p>

		año pasado. Y el porcentaje de interés es 12% anual para el socio y del 15% anual para los no socios. Y la tasa de mora es del 3% para el socio y del 5% para el no asociado.
<b>8</b>	¿Quién realiza las funciones del área de comercialización?	El técnico en producción y créditos.
<b>9</b>	¿Qué y Cómo realizan las actividades del área de comercialización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar donde está el producto y así poder comprar, que lo hagan llegar a la bodega y luego a la industria.</li> <li>✓ Procesamiento</li> <li>✓ Análisis</li> <li>✓ Verificar por zona cuánto va a salir por parcela la producción, tomando en cuenta los créditos otorgados a los asociados.</li> </ul> <p>La distribución de los granos del productor es de un 75% venden y un 25% consumo. De un 100% de los asociados un 45% venden totalmente.</p>
<b>10</b>	¿Cómo realizan las actividades del área de comercialización?	Hay registro de actividades, cuando comienzan las entregas nos ponen calendarización, esta es mensual por cada comunidad; esto nos facilita agarrar el grano a los productores.
<b>11</b>	¿Cómo se realiza el proceso de compra-venta de los granos básicos?	Los productores traen el grano a la bodega, se saca una muestra de unas 4 o 5 libras, se

		<p>comienza a tamizar con una criba, ahí se comienza a ver qué es lo que tiene, si trae gorgojo, maíz quebrado, hongos, depende de la cantidad que saque, se le hace un análisis y se le da el precio.</p> <p>La venta con la industria comienza como unos 5 meses antes, se comienza a hacer la negociación del convenio de maíz blanco, coordinado con el MAG y la industria; se comienza a negociar donde todas las asociaciones llevan sus costos de producción, se hace uno solo precio tomando todos los costos de las asociaciones, se toma de base un precio promedio y se comienza a negociar, la industria no acepta el precio de los productores y comienza a bajar hasta un punto de que los productores dice de aquí no nos movemos y la industria dice nosotros tampoco, se está peleando ahí como se llega a un precio. Cuando la industria mira y ve la realidad de que si no firma con las asociaciones no van a tener derecho al contingente, ellos desisten y deciden firmar el convenio a como dicen los productores, de ahí viene el precio. Y luego nosotros determinamos el precio descontando el canon, la comisión del corredor, transporte y mano de obra del proceso de limpiado del maíz, aproximadamente \$3.</p>
12	¿Qué tipos de registros se realizan en el	El registro que se lleva es un formulario

	área de comercialización?	que lleva el nombre de la persona, la cantidad de maíz que trae, la variedad de maíz, el área que cultivó, la firma de persona que trae, y quien lo recibe y el precio que se le va a pagar.
<b>13</b>	¿Cómo registran las ventas de insumos agrícolas?	<p>Las ventas de insumos llevamos un inventario, donde va la compra que se ha hecho y notas de envío a las personas que tenemos en puntos de ventas. Igual con lo que yo vendo aquí voy poniendo las entradas y salidas y van que dando los totales.</p> <p>Los productos que estamos vendiendo están: abonos tradicionales: sulfato, formula y urea. Insumos: Paraquat, Gramoxone, Hedonal, entre otros, todo lo que sea para maleza y gusanos, insecticidas, herbicidas, nosotros no vendemos etiqueta roja solo etiqueta verde.</p>
<b>14</b>	¿Quiénes son los proveedores de los insumos agrícolas que vende la asociación?	El proveedor que nosotros tenemos es un agroservicio en santa clara, que está en una comunidad, ya que oferto mejor precio.
<b>15</b>	¿Cómo se realiza el proceso en el centro de acopio cuando se reciben los granos básicos?	En el centro de acopio primero se hacía cola para la muestra y para el análisis, y se le daba el precio; se decía si se le deja y se comenzaba a pesar en qq de 100. Porque antes estábamos pesando en qq de 98 y cuando llega a la industria nos salía menos. Luego cuando esta pesado todo el maíz

		<p>pasa al ala del centro, donde está la maquina ahí comienzan a esquivarlo o lo pasan a la siguiente ala sino necesita curado de una sola vez se puede enviar, pero si lleva gorgojo lo dejan en la misma ala donde se está recibiendo porque ahí se va a curar, por ejemplo si se reciben 600qq en todo el día, los muchachos lo van estibando, se deja de recibir a las 2 de la tarde por lo tedioso de la preparación de las pastillas, la intensidad del olor, todo tenía que quedar listo en una hora, porque se hacia la curación para que pasara así preservándose por tres días, para luego pasar a la siguiente ala donde sale para ser cargado y enviado a la industria.</p>
<p><b>16</b></p>	<p>¿Cómo se registra la compra de granos básicos a los productores en el centro de acopio?</p>	<p>El registro que se hace es manual, que se llevaba es el nombre de la persona, la hora que lo entregaba, el precio, la variedad, el motorista que llevaba el carro sino lo llevaba el dueño, la cantidad de qq, el área cultivada, el área de donde procedía, la firma de la persona, la persona que lo recibía y las observaciones de lo que se le veía al maíz.</p>

ENTREVISTA ADMINISTRADA AL GERENTE GENERAL, PREGUNTAS RELACIONADAS AL ÁREA ADMINISTRATIVA

N° PREGUNTA	PREGUNTA	RESPUESTA
	<p>Preguntas Generales:</p> <p>a) Área o departamento:</p> <p>b) Cargo que desempeña:</p> <p>c) Depende de:</p>	<p>Área administrativa</p> <p>Gerente General</p> <p>Consejo de Administración</p>
1	¿Qué funciones se realizan en el área administrativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contabilidad formal</li> <li>• Compra venta de insumos</li> <li>• Llevar un control de las obligaciones fiscales</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Inventario</li> <li>• Gestión con instituciones Gubernamentales y no gubernamentales</li> </ul>
2	¿Qué actividades realiza usted directamente en su puesto y como las realiza?	<p>Realizo gestión con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para buscar oportunidades que ayuden al cumplimiento de objetivos y metas que se tienen como asociación, abrir nuevos mercados y ya no solo depender de un mecanismo llamado convenio de maíz, sino también tener venta directa con la agroindustria y el mercado mayorista; además de los granos básicos, también en la compra venta de insumos, porque es una dificultad no poder acceder directamente</p>

		con las empresas cuando se es pequeño, siempre hay distribuidores grandes que obtienen mayores descuentos con los cuales no se puede competir.
<b>3</b>	¿Cuál es el proceso que realizan para llegar a la contratación?	No se tiene un proceso definido para contratar, actualmente se hizo algo un poco improvisado para hacer la contratación, se pidieron como mínimo tres Curriculum y luego se hizo una fase de entrevista pero fue improvisada; en el caso para contratar el contador pedí la colaboración a PRODEMOR, al auditor que tenemos le presente los tres curriculum y en base a la intuición y al conocimiento que ellos tienen y al ver sus antecedentes pues pedí que me ayudaran, no hay un proceso para hacer la contratación. El no tener ese proceso definido ha ocasionado que en algún determinado momento se haya contratado a personas de una manera subjetiva y no por los conocimientos que poseen.
<b>4</b>	¿Cómo se registra la asistencia de los empleados?	Se registra en una bitácora que hasta el momento no está debidamente actualizada, y ahorita no se está llevando, se tiene actualizada hasta el mes de mayo y junio; en dicha bitácora se firma hora de entrada, hora para ir a almorzar y hora de salida, por algunos problemas que se han dado en la asociación es que se ha dejado de llevar; pero con los dos nuevos empleados estamos tratando de volver a implementarla.
<b>5</b>	¿Realizan rotación de personal? ¿Cada cuánto la realizan?	No se realiza hasta el momento, lo que si hacemos es pedir apoyo, que si alguien está saturado de trabajo poderle apoyar, no se ha hablado para poder realizar rotación de personal;

		<p>por eso se cae en la saturación de trabajo para algunos empleados, porque hay demasiadas actividades que realizar y muchas veces por las capacidades y conocimientos que tiene un empleado es que se le delegan más funciones. Y esto hace que muchas veces se descuide la función principal por la que se contrato el empleado.</p>
<p><b>6</b></p>	<p>¿Qué capacitaciones reciben los empleados? ¿Cada cuánto? ¿Quién las financia?</p>	<p>En este momento hemos entrado a un proceso de capacitaciones en el área administrativa, se han recibido capacitaciones en lo legal y en lo administrativo; en el área fiscal será directamente con el contador y es el auditor quien nos está apoyando en ese sentido; pero la idea es que puedan existir para el próximo año que se tengan al menos dos capacitaciones en el año en el ámbito de cada empleado, y recibir al menos tres capacitaciones más en el ámbito de relaciones por que muchas veces la realización de las actividades se vuelve una cotidianidad y al final el estrés que se maneja muchas veces, que se tiene que ir corriendo en el trabajo y por eso es importante también prepararnos en ese sentido, esas son de las proyecciones que se tenían para este año, pero desafortunadamente como se tenían planificadas no funcionaron por la poca experiencia que tiene para ocupar el cargo. Solo se han recibido dos capacitaciones de las que le mencione y las han recibido el contador, el encargado de tesorería y mi persona. Para poder recibirlas se realizaron gestiones que permitieron obtenerlas gratuitamente.</p>



7	¿Tienen los empleados contrato de trabajo?	Si tienen un contrato de trabajo que se renueva anualmente, a excepción de los compañeros que entraron hace poco que prácticamente serán siete meses. Se dio un caso de una compañera que el contrato se rompió porque ella presento su renuncia antes de la finalización del contrato.
8	¿Cómo supervisa el trabajo de los empleados a su cargo?	Básicamente no hay una supervisión, solo exijo que se realice el trabajo. Y una de las debilidades grandes que tengo como gerente es que yo también estoy aprendiendo las funciones que me corresponden realizar.
10	¿Cómo establecen los contratos con BOLPROS y que requisitos deben cumplir?	El primer paso que se hace es que se hace un contrato con un corredor de bolsa, con un puesto de bolsa, que eso es algo muy diferente a la bolsa, después de hacer ese contrato se establece la cantidad de quintales de maíz, maicillo o arroz que se va a ofertar; con eso lo que se hace es un mandato de venta y después de eso a través del mecanismo del convenio de maíz lo que se hace es que se presentan listados con volumen de manzanas cultivadas y un estimado en quintales de la producción que va a salir de esas manzanas, eso se presenta al MAG, ellos son los facilitadores entre los productores y la agroindustria; ahí lo que se hace es que hay una comisión de supervisión del convenio o una directiva donde hay tres representantes propietarios de los productores y tres representantes de la industria, y dos o tres suplentes, ahí se pasa un filtro para verificar si hay números de DUI repetidos y al final ellos determinan si le quitan a la cantidad que se

	<p>oferta o no; con toda esa información, del ministerio mandan una distribución de los meses: noviembre, diciembre, enero y febrero que son los cuatro meses en los que dura el convenio, por ejemplo nosotros el año anterior hicimos el contrato por 28,163 quintales, entonces estos quintales se repartieron en 3,000, 8,000, 8,000 y 3,000 aproximadamente en los meses que mencione. El mandato ya está, pero el primer contrato que se hace es para el mes de noviembre y se dice que quiere contratar 3,000 contratos, donde también se divide por las empresas de la industria que forman parte del convenio. Al haber entregado el 80% de la cuota de ese mes se contrata el mes de diciembre y así sucesivamente para los siguientes meses. Esa es la forma como se trabaja con BOLPROS, Y cuando se hace la entrega según el número de quintales entregados viendo que no hayan descuentos, a los 8 días la industria deposita el pago a la bolsa y la bolsa deposita al corredor y el corredor deposita a ASAESCLA, ese es el mecanismo que acordaron para dar supuestamente una mayor transparencia al proceso. los requisitos para entrar en estos contratos fueron: hay que pagar anticipadamente una cantidad por el monto que se contrata, se llena el mandato de venta y lo firma tanto el corredor como el representante legal de ASAESCLA, ellos lo presentan a la bolsa, posteriormente ya para contrata de lo que se ha ofertado se hace lo que ellos llaman "Minuta" lo que quiere decir que hoy la minuta que voy a</p>
--	---

		<p>contratar es de 3,000 quintales, que está repartido en las cuatro industrias, esa repartición ya la hace el ministerio en este mecanismo, y también se debe dar un anticipo por lo contratado, que representa un 60% o 80% para asegurar que lo se ha contratado se va a cumplir; es decir si yo voy a contratar 3,000 quintales la bolsa está cobrando alrededor de \$0.11 por quintal de maíz, se entreguen o no los 3,000 quintales que se contratan a la bolsa siempre se le tiene que pagar, por el trabajo que ellos hacen. ASAESCLA lo que hizo para poder vender a través de la bolsa fue presentar en primer lugar al mecanismo donde participan el MAG, agroindustria nacional, representantes de los productores o de las organizaciones y la bolsa de productos. Lo primero que se hace es presentar una solicitud de ingreso, aprobada o denegada por la comisión, que le da seguimiento al mecanismo de convenio, ellos deciden si entramos o no entramos, costo un poco de noviembre 2011 a abril de 2012, pero si nos aceptaron; en esa solicitud va incluida la membresía, acta de constitución, personería jurídica, estatuto, credencial, NIT, tarjeta de IVA; todos esos son los requisitos para poder ingresar al mecanismo y por ende trabajar de esa manera con la bolsa.</p>
<p><b>11</b></p>	<p>¿Cómo establecieron las alianzas con BOLPROS?</p>	<p>Se dio por una gestión que nuestros amigos de FUNDESA realizaron, y ya nos movilizamos, se presento la solicitud en noviembre, pero ya no tuvimos la oportunidad de vender en ese año en</p>

		<p>la cosecha 2011/2012, sino que tuvimos entrada para la cosecha 2012/2013, y fue así como nos dimos cuenta, realizando gestión básicamente con los contactos que se tienen para poder ingresar a esos mecanismos de convenios.</p>
<p><b>12</b></p>	<p>¿Han gestionado contratos directamente con las empresas agroindustriales del país?</p>	<p>Si hemos gestionado, pero no hemos tenido mucha suerte, porque en primer lugar ellos ya tienen a sus proveedores que son los comerciantes informales mayoristas que no le abastecen de unos cuantos quintales sino que son miles, que a diario les están abasteciendo a ellas. Yo trate la manera de hacer contacto con una empresa y una respuesta que me dio un representante de esa empresa, fue que lo que ellos iban a comprar dentro como fuera del convenio ya lo habían hecho, en ese sentido nos cerraron las puertas; y de ahí otra agroindustria a la que tocamos las puertas fue MASECA y nos dijo que si, pero a última hora nos dimos cuenta que con los precios que nos había ofertado, era prácticamente por no decirnos que no, no les puedo comprar porque ya tengo mis proveedores, lo mismo nos ha pasado con las granjas de aves, porque la encargada de compras lo que me dijo fue que como era posible que yo con mis agricultores no le dábamos un buen precio, sino que el comerciante que va a la plaza y me lo trae y tiene más costos, me está dando un buen precio, y ustedes que lo producen no me dan un beneficio a mi; entonces yo le digo que nosotros lo hacemos con el objetivo de que nuestra gente gane un poquito más, no somos</p>

		<p>intermediarios sino que somos productores que queremos ayudar a que al menos ganen un poquito más; y ella aun nos quería pagar a nosotros a \$1 menos que como se los paga a los comerciantes; y si no es así me dijo entonces no hablamos nada yo sigo con mis proveedores. Esa han sido de las mayores limitantes que hemos tenido porque como uno está iniciando lo ven bien chiquito, pero al unirse con otras organizaciones y tener la seguridad de poder cumplir con la cantidad de quintales que las empresas puedan exigir, ya hay mayor poder para negociar. Esas son las situaciones por las que no se tienen contratos fuera del convenio, pero la idea es llegar a tener.</p>
<b>13</b>	¿Con qué empresas agroindustriales del país han gestionado contratos?	HARISA, MASECA Y LOS TEQUES que es una granja, son las tres empresas con las que se han gestionado contratos.
<b>14</b>	¿Cómo se realiza el proceso cuando se envían los pedidos a las empresas?	Al contrato, se le anexa una orden de envío que contiene número de contrato, se especifica el número de quintales, número de orden de entrega, lleva el nombre del motorista, el DUI y su licencia, el destino, de donde va el producto, el nombre de la empresa transportista, el número de placa del camión; además va firmada por mi persona, o por cualquiera de los compañeros, y lleva el sello de la Asociación. Esa es la orden de envío que hacemos, y ya con eso se envía el flete para la empresa, ya cuando se entrega hacen un muestreo, si el producto pasa el estándar de calidad que ellos tienen, lo pesan y le dan una pesa de la cantidad de quintales que ellos

		<p>recibieron, pero también aplican descuentos ellos, si en el examen sale que lleva mucho maíz quebrado, inmaduro o si lleva plaga, ellos aceptan cuatro gorgojos muertos, eso es equivalente a que nos descuenten casi un quintal; y con un gorgojo vivo es sinónimo que viene de regreso porque no lo aceptan. Con la pesa que nos entregan, nosotros podemos contrastar con el pago que nos dan. Eso nos sirve también para llevar un archivo para verificar y decir enviamos tanta cantidad menos lo que nos descontaron y saber con certeza cuanto será el pago que recibiremos.</p>
<p><b>15</b></p>	<p>¿Cuál es la distribución de los granos básicos de los productores?</p>	<p>Los productores nos vendieron solo una parte de su producción, pero en su mayoría la han vendido a los comerciantes, por la razón de que nosotros no tenemos transporte para poder ir a las comunidades y que nos entregaran a nosotros, en esos cuatros meses, el precio diferenciaba en \$4 entonces los socios dijeron yo se los llevo hasta el centro de acopio. Las personas siempre guardan sus granos para vender en mayo por la compra de insumos y para vender como en agosto esperando que el precio se incremente, y como ASAESCLA no tiene contratos directos en todo momento, por esos las personas también optan por vender a otros comerciantes a los que siempre les han vendido. Pero la idea es tener otros canales de distribución permanentes que permitan que el socio le venda a ASAESCLA en las tres épocas que sacan sus cosechas.</p>
<p><b>16</b></p>	<p>¿Cuáles son las expectativas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien posicionada en el negocio como</li> </ul>

	<p>crecimiento de la asociación dentro de cinco años?</p>	<p>empresa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que los socios tengan ese grado de compromiso con ASAESCLA, que sea la asociación a quien ellos le confían sus productos para comercializarlos y obtener un mejor precio.</li><li>• Que ASAESCLA brinde más beneficios, genere proyectos productivos que ayuden a los agricultores nuestros socios, a tener nuevas tecnologías, a producir de mejor calidad, a producir no solo en el negocio de maíz, sino que ASAESCLA sea la institución que impulse otras pequeñas empresas, no solo la comercialización de granos básicos, sino también comercializar leche, sus derivados, la comercialización de la miel de abeja; y que además permitan generar empleo local y desarrollo económico en el municipio.</li><li>• Que ASAESCLA tenga puntos de venta debidamente legalizados y que no sea solo de de venta de insumos agrícolas sino donde también las personas puedan encontrar los productos de la canasta básica.</li><li>• ASAESCLA con una institución financiera otorgando créditos, pagando remesas, cobrando recibos de servicios básicos, generando empleos en el municipio, a los bachilleres o universitarios del municipio que no encuentran oportunidades en</li></ul>
--	---	---

		<p>otros lugares, poder ser nosotros esa fuente de empleo y oportunidades para los jóvenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera también a futuro expandirse en otros Municipios, o tener alianzas con otras organizaciones y de esa manera poder trabajar en conjunto ya que eso nos permitiría ser mas fuertes a la hora de comprar y vender productos.</li> </ul>
<b>17</b>	¿Cuál ha sido la rentabilidad que ha tenido la asociación anualmente desde que inició sus operaciones?	En termino de 10 meses que es en el tiempo que en realidad se ha podido operar como organización, lo más fuerte ha sido la comercialización de granos básicos, lo que ha generado una rentabilidad estimada de \$40,000, pero no podría decir con exactitud totalmente esta es su rentabilidad porque no se ha tenido el debido orden en sus registros que nos permitan decir esto ganamos o perdimos; si esperamos para finalizar este año poder tener claro esta fue la rentabilidad del año anterior y esta fue la que alcanzamos este año.
<b>18</b>	¿Han considerado abrir una sucursal de venta al detalle y al mayoreo de granos básicos en algún lugar específico del país?	Hasta el momento no se ha considerado, lo que si se ha considerado platicando con representantes del Ministerio de Economía es poder vender frijol al detalle, en los supermercados y tiendas, pero aun no se ha concretizado.
<b>19</b>	¿Cuál es la finalidad de las utilidades que tienen como asociación?	En este momento lo que se ha hecho es brindarle cierto beneficio al socio en el precio a la hora de vender sus productos y al momento de comprar sus insumos y la otra parte se ha capitalizado para volverla a invertir durante por lo menos 3 o



		<p>4 años, ya a partir de unos 5 años estemos más estables poder capitalizar una parte y la otra repartir entre los socios en concepto de dividendos. Y con la exención de la renta se va ahorrar cierta cantidad de dinero con lo que se pretende vayan enfocados en beneficio para nuestros socios.</p>
<b>20</b>	<p>¿En qué estaciones del año la asociación requiere de comprar y vender más granos básicos?</p>	<p>De noviembre a febrero, son los meses que dura el convenio</p>
<b>21</b>	<p>¿Cómo se registra la compra de granos básicos a los productores en el centro de acopio?</p>	<p>Hay una bitácora para realizar ese registro, en ella se contempla el nombre del productor, su comunidad, fecha en que lo lleva, variedad de grano o sea el tipo de semilla que sembró el productor, el grado de humedad con que se recibe el grano, si es socio o no, porque en algunas ocasiones se le compra al no socio pero el precio que se le paga es menos, otro elemento de la bitácora es registrar el precio en que se le paga el producto, el volumen de quintales entregados, y hay una casilla para observaciones para anotar si el maíz lleva plaga, o si es un buen maíz.</p>

## CUESTIONARIO ADMINISTRADO A LOS ASOCIADOS

<b>MATRIZ DE VACIADO DE LOS CUESTIONARIOS</b>			
Pregunta	Opción de Respuesta	FRECUENCIA	TOTAL
<b>1. ¿Cuánto tiempo lleva de ser asociado de ASAESCLA DE R.L?</b>	A. 6 meses a 1 año	9	35
	B. 1 año y medio a 2 años	11	
	C. más de 2 años	15	
<b>2. ¿Cuáles fueron los requisitos para asociarse?</b>	A. Ser mayor de edad	8	48
	B. Llenar solicitud	1	
	C. DUI Y NIT	7	
	D. Ser agricultor y pertenecer a Santa Clara	8	
	E. Pago de inscripción y cuota mensual	20	
	F. NS/NR	4	
<b>3. ¿Cuáles son sus obligaciones como asociado?</b>	A. Acatar y cumplir las normas, estatutos que estipula la asociación.	0	69
	B. Asistir puntualmente a las asambleas generales y demás reuniones.	30	
	C. Colaboración cuando lo requiera la asociación, optar a cargos, colaborar en actividades, capacitaciones, otros.	14	
	D. Puntualidad en cuota mensual.	22	
	E. NS/NR	3	
<b>4. ¿Cuáles son sus derechos como asociado?</b>	A. Realizar con la Asociación todas las operaciones establecidas en los estatutos	14	48
	B. ejercer voz y voto en la asamblea general	12	
	C. Gozar de los beneficios de la Asociación	6	
	D. Retirarse voluntariamente de la Asociación	2	
	E. Derecho a ser informado de todo lo que sucede en la asociación	9	
	F. NS/NR	5	
<b>5. ¿Cuáles son los beneficios que recibe de la Asociación?</b>	A. Mejores precios en la venta de granos básicos	24	47
	B. Insumos agrícolas a mejor precio	8	
	C. Capacitación y asistencia técnica.	3	
	D. Acceso a créditos sin garantías y bajo interés	10	

	E. Ninguno	2	
<b>6. ¿En qué medida está satisfecho del trabajo que realiza la asociación?</b>	A. Muy satisfecho	12	35
	B. Bastante satisfecho	14	
	C. Poco satisfecho	8	
	D. Nada satisfecho	1	
<b>7. ¿Qué dificultades conoce que presenta la asociación?</b>	A. No hay camión para transportar el grano al CAS		
	B.		
<b>8. ¿Se ha sentido insatisfecho con los servicios que ofrece la asociación?</b>	A. SI	12	35
	B. NO	22	
	C. NS/NR	1	
<b>9. ¿Qué expectativas tiene de la asociación?</b>	A. Incremento de más asociados		
	B. mejora en el precio de compra del grano		
	C. Construcción de más CAS		
<b>10. ¿Qué quisiera que la asociación mejorara?</b>	A. La atención del personal en la oficina y CAS		
	B. Ampliación del CAS		
	C. Que el pago fuera más rápido		
	D. Gestionar más proyectos		
<b>11. ¿Cómo se entera que ya puede comercializar sus granos?</b>	A. Notificación por medio del líder comunitario	6	40
	B. Llamada telefónica a la oficina	14	
	C. Entrega de calendarización	5	
	D. Anunciación en asamblea general	12	
	E. Porque otro asociado se lo dijo	3	
<b>12. ¿Cómo es la distribución de su producción de granos?</b>	A. Consumo personal		
	B. Venta a ASAESCLA DE R.L		
	C. Venta a otros compradores		
	D. Otra forma de distribución		
<b>13. Niveles de venta de maíz blanco del asociado a ASAESCLA de R.L</b>	A. Entre 25 - 100 qq	21	35
	B. Entre 125 - 200 qq	2	
	C. Entre 225 - 300 qq	3	
	D. Entre 325 - 400 qq	0	
	E. De 425 a más	1	
	F. NS/NR	8	

<b>14. Niveles de venta de maicillo del asociado a ASAESCLA de R.L</b>	A. Entre 25 - 100 qq	8	35
	B. Entre 125 - 200 qq	1	
	C. Entre 225 - 300 qq	0	
	D. Más de 400 qq	1	
	E. NS/NR	25	
<b>15. ¿Qué otros granos básicos quisiera que la asociación comercializará?</b>	A. Frijol	29	51
	B. arroz	20	
	C. ajonjolí	2	
<b>16. ¿Se siente satisfecho con los precios que la asociación paga por sus granos?</b>	A. SI	25	35
	B. NO	10	
<b>17. ¿Ha solicitado créditos a la asociación?</b>	A. SI	16	35
	B. NO	19	
<b>18. ¿Dónde prefiere comprar sus insumos agrícolas?</b>	A. Agroservicios	18	41
	B. ASAESCLA DE R.L	23	
<b>19. ¿Ha utilizado los servicios de la maquina desgranadora que ofrece la asociación?</b>	A. SI	4	35
	B.NO	31	

ANEXO 5: FORMATO DE SOLICITUD DE CRÉDITO.

**SOLICITUD DE CREDITO ASAESCLA DE R.L**

**ASAESCLA**

N. Solicitud:

**Solicitante:**

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

DUI: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_ Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Dirección Exacta: \_\_\_\_\_

Cel.: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_ Hijos: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Sexo: M: \_\_\_ F: \_\_\_ Lugar y fecha de nacimiento: Día: \_\_\_ Mes: \_\_\_ Año: \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero(a): \_\_\_ Casado(a): \_\_\_ Viudo(a): \_\_\_ Acompañado(a): \_\_\_ Otro: \_\_\_

**Fiador/a:**

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

DUI: \_\_\_\_\_ Cel.: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Firma del Fiador/a: \_\_\_\_\_

**ASAESCLA**

Área de Cultivo (Mz): \_\_\_\_\_ Cultivo: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Tenencia de la propiedad (Mz): Propia: \_\_\_\_\_ Arrendada: \_\_\_\_\_ Otra: \_\_\_\_\_

Ha manejado crédito antes? Si: \_\_\_ No: \_\_\_ Institución financiera: \_\_\_\_\_

Monto \$: \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ Fecha del último crédito: \_\_\_\_\_

Cuanto solicita: \_\_\_\_\_ Para que: \_\_\_\_\_ Para cuanto tiempo: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS:**

1. Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Parentesco: \_\_\_\_\_ Cel. / Tel: \_\_\_\_\_ Años de conocerse: \_\_\_\_\_

2. Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Parentesco: \_\_\_\_\_ Cel. / Tel: \_\_\_\_\_ Años de conocerse: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Gestor de crédito de ASAESCLA de R.L. Firma: \_\_\_\_\_

**NOTA:** Autorizo a ASAESCLA de R.L. para poder corroborar cualquier dato que ha sido expuesto en el presente documento.

**INSUMOS PARA PAQUETES AGRICOLAS ASAESCLA DE R.L**

<b>CANT</b>	<b>UNIDAD DE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>MEDIDA</b>		<b>UNITARIO</b>	<b>US\$</b>
			<b>TOTAL</b>	



ANEXO 7: INFORME DE LABORES DE ABRIL - AGOSTO 2013.

ASOCIACION AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L).

---



INFORME DE TRABAJO DEL  
CONSEJO DE ADMINISTRACION  
DE ASAESCLA DE R.L, DEL  
PERIODO COMPRENDIDO DE  
ABRIL – AGOSTO DE 2013.

Santa Clara, 27 de Septiembre de 2013



**ASOCIACION AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L).**

---

**ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.**

Estimados Socios y Socias de ASAESCLA de R.L, Este día nos reunimos nuevamente con el objetivo de informarles de las actividades que como Consejo de Administración hemos realizado durante los últimos 6 meses luego que nos reunimos en el mes de Marzo.

Es para nosotros un gran honor compartir con ustedes las cosas positivas y negativas que han pasado en este arduo trabajo que estamos haciendo por todos ustedes que son la razón de ser de nuestra organización.

Decirles que siempre hemos mantenido el quórum necesario, para llevar a cabo nuestras reuniones como consejo de administración, de modo que hasta más de tres ocasiones en el mes nos hemos estado reuniendo, debido al seguimiento de los proyectos que las instituciones que nos han apoyado y otras con la intención de conocer el trabajo y la experiencia, que hemos hecho y estamos haciendo como ASAESCLA. Ya que en tan poco tiempo hemos hecho lo que muchas Asociaciones que tienen más de 35 años de existencia no han logrado hacer, reconocemos que no ha sido fácil hemos pasado momentos difíciles que los hemos logrado superar para sacar adelante la asociación y seguir luchando por los objetivos por los cuales nos organizamos.

A demás decirles que nuestra membresía se ha incrementado de 95 a 117, asociados y asociadas con los nuevos productores que han ingresado este día. Lo cual detallamos a continuación.

<b>GENERO</b>	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ADULTOS 29-100 AÑOS</b>	17	67	84
<b>JOVENES 18-29 AÑOS</b>	10	23	33
<b>TOTALES</b>	27	90	117

**ASOCIACION AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L).**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>FALTA DE CONTROLES INTERNOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Universidad Nacional de El Salvador, con dos estudiantes de Licenciatura en Administración de Empresa están realizando su trabajo de graduación enfocado en la elaboración de los siguientes instrumentos que fortalecerán el funcionamiento organizativo de ASAESCLA como lo es; Reglamento Interno, Actualización de Manual de Puestos y Funciones, Las Políticas de la Asociación, Plan Operativo Anual etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>FALTA DE PERSONAL TRAS LA REUNICIA DE ELDAI GONZALEZ COMO ADMINISTRADORA GENERAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de Raúl Aguilar como Contador General y Juan Orellana Cortez como Auxiliar Contable y Enlace Gerencial entre ASAESCLA Y PRODEMOR CENTRAL.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>FALTA DE CAPACITACION AL PERSONAL OPERATIVO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de capacitaciones con el Auditor Luis Rojas Méndez en lo Legal, Administrativo y Financiero.</li> <li>Gestión con PRODEMOR CENTRAL en la Participación en curso de Contabilidad Financiera y Computación.</li> <li>Asesorías con Alex Zaldivar Lic. En Administración de Empresas. Al personal Operativo y Consejo de Administración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>POCO INVOLUCRAMIENTO DE LOS ORGANOS DE CONDUCCION Y COMITES DE APOYO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Presidente del Consejo de Administración acompaña al equipo operativo dos veces por semana.</li> <li>Reuniones con Junta de vigilancia.</li> <li>Reuniones con comités de crédito</li> <li>Reunión ampliada de trabajo entre órganos de conducción y comités de apoyo con el objetivo de mejorar en el trabajo de la organización.</li> <li>Gestión en PRODEMOR CENTRAL, para capacitar a órganos de conducción y comités de apoyo.</li> </ul>

**ASOCIACION AGROPECUARIA EL ÉXITO DE SANTA CLARA DE  
RESPONSABILIDAD LIMITADA (ASAESCLA DE R.L).**

**MERCADEO O NEGOCIOS**

ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMERCIALIZACION DE MAIZ BLANCO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de más de 25,000 quintales de maíz, beneficiando a los socios/as y demás productores con una diferencia de \$ 3.00 a \$ 4.00 por quintal de maíz entregado a la Asociación en comparación al precio que pagaba el coyote en la parcela de los productores.</li> <li>• Brindamos una opción de compra preferencial para que 4 ADESCOS del municipio, vendieran a la organización el maíz que sus beneficiados con el fondo rotativo que manejan recibirían hasta \$ 4.00 más por quintal y ahorrándose algunos productores más de 7 quintales de maíz o su equivalente a \$ 100.00 por crédito que tenían con su ADESCO.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMERCIALIZACION DE SORGO O MAICILLO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haciendo una venta de más de 50,000 quintales de sorgo, donde se compró una buena parte a socios/as y demás productores en el municipio y el resto fuera del municipio con el objetivo de cumplir con la oferta realizada a través del convenio de sorgo entre la industria y productores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• VENTA DE INSUMOS AGRICOLAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemos logrado establecer 2 puntos más de venta de insumos agrícolas, lo cual ya poseemos 5 pequeñas ventas en las comunidades siguientes; San Jerónimo su encargado don Ángel Portillo, Joya Honda con don Tereso Alvarenga, El Rosario con don Carlos Segovia, El Tortuguero con Silverio Gómez y en el Tablón con don Daniel Romero, por lo que invitamos a que de hoy en adelante puedan comprar los insumos que necesiten para cultivar en nuestros puntos de ventas y de esa forma convertirnos en una organización que pueda tener poder de negociación por la demanda de productos de sus asociados y bajar los precios de los insumos de una gran manera que esto sea significativo y además puedan bajar sus costos de producción al cultivar.</li> <li>• Hemos hecho el primer esfuerzo de compra con las ADESCO de El Tortuguero, Joya Honda, Cupido, El Tablón y El Rosario con cuales logramos bajar un poco los precios y que esperamos que para el próximo año lo podamos lograr de una mejor manera.</li> </ul>

## ANEXO 8: EJEMPLO DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

### CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONAL

Nosotros: **José Silverio Gómez Arias**, de treinta y tres años de edad de profesión Jornalero nacionalidad Salvadoreño con Documento Único de Identidad numero 01778196-8 expedido en San Vicente, Residente en Cantón El Tortuguero del Municipio de Santa Clara quien actúa en su carácter de Presidente y Representante Legal de la Asociación Agropecuaria El Éxito de Santa Clara de Responsabilidad Limitada (ASAESCLA DE RL), y **Alcides Adalberto Ruiz Meléndez** de veinticinco años de edad soltero, profesión estudiante, Salvadoreño con Documento Único de Identidad numero 03794218-6 expedido en San Vicente quien reside en Bo. Concepción, Municipio Santa Clara quienes en los sucesivos denominaremos “ASAESCLA DE R.L” y “El Contratado” respectivamente, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo, sujeto a las estipulaciones siguientes:

**PRIMERA:** “El Contratado” desempeñara el cargo de **Gerente General** de ASAESCLA de R.L cargo que dependerá del Concejo de Administración de la Asociación. Es en el que recae la dirección de la gestión administrativa y ejecutiva, es responsable de la planificación, organización, dirección y control de las unidades administrativas.

**SEGUNDA:** “El Contratado” desempeñara las siguientes Funciones:

- a) Administrar los recursos de la Asociación de acuerdo a la normativa vigente y con las disposiciones de la Asamblea General de Asociados y el Consejo de Administración.
- b) Velar por el logro de los objetivos institucionales.
- c) Presentará propuesta del plan operativo y presupuesto anual según el plan estratégico y proyecciones de trabajo definidas por la Asamblea general y el Consejo de Administración para su aprobación y luego presentarlos y aprobarlos en Asamblea General.
- d) Conducir, supervisar y fiscalizar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la asociación de manera diaria.
- e) Gestionar fuentes alternas de financiamiento.

- f) Coordinar la elaboración del Presupuesto y seguimiento a su ejecución.
- g) Asesorar y asistir al Consejo de administración en el desempeño de su trabajo.
- h) Elaborar y entregar informes narrativos y financieros para el Consejo de administración y para La Asamblea General.

**TERCERA:** “El Contratado” desempeñará su trabajo a partir del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013.

**CUARTA:** El desempeño del trabajo de “El Contratado” será supervisado por el Consejo de Administración de ASAESCLA DE R.L

**QUINTA:** El horario de trabajo de “El Contratado” será de 8 horas diarias las cuales podrá desarrollarlas de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., con una hora intermedia para almorzar. Cuando realice actividades fuera del horario estipulado, dependerá del tipo de actividad planificada y el velara por el cumplimiento de lo establecido por tratarse de la administración de la asociación de manera permanente durante no este reunido el Concejo de Administración.

**SEXTA:** Sueldos de “El Contratado” será de \$300.00 mensuales (Trescientos 00/100 Dólares) y se cancelaran en las oficinas de ASAESCLA DE R.L los días 26 de cada mes. Teniendo derecho a las prestaciones que la ley establece.

**SÉPTIMA:** ASAESCLA DE R.L Los pagos de vacaciones, indemnización y aguinaldo ASAESCLA DE R.L los hará a “El Contratado” de acuerdo a los procedimientos, políticas institucionales y contra entrega satisfactoria del equipo asignado y los Informes Técnicos requeridos por el Concejo de Administración, sin perjuicio de lo que estipula el Código de Trabajo Vigente.

**OCTAVA:** Este contrato podrá darse por terminado de común acuerdo por ambas partes; ASAESCLA DE R.L puede dar por terminado de forma unilateral, sin responsabilidad para ella por las siguientes causas:

- Cuando “El Contratado” no cumpla con las funciones para las cuales se firmo este contrato.
- Por cualquier causal de terminación del contrato de trabajo estipuladas en el Código de Trabajo vigente.

“El Contratado” a su vez podrá dar por terminado este contrato si ASAESCLA DE R.L no cumple con sus obligaciones.

**NOVENA:** En caso de renuncia “El Contratado” se obliga a notificar a ASAESCLA DE R.L por escrito con por lo menos 15 días de anticipación antes de hacer efectiva la renuncia.

**DÉCIMA:** En caso de despido, ASAESCLA DE R.L se obliga a notificar a “El Contratado” por escrito por lo menos con 15 días de anticipación antes de hacer efectivo el despido; excepto en los siguientes casos:

- a) Malversación o uso indebido de los recursos de la asociación.
- b) Ausencia injustificada de 2 días consecutivos o 3 días alternos en un mismo mes.
- c) Acciones graves que lesionen la relación entre ASAESCLA DE R.L y la población participante.
- d) Irrespeto, insultos o lesiones causadas a otro compañero de trabajo o miembro de las comunidades participantes.

“El Contratado” ha leído y aceptado las condiciones bajo las cuales se le contrata y acepta las cláusulas aquí expuestas. Así nos expresamos y firmamos el presente contrato en el Municipio de Santa Clara el primer día del mes de Enero del año dos mil trece.

**José Silverio Gómez Arias**  
**Representante Legal ASAESCLA DE R.L**  
**DUI N° 01778196-8**

**Alcides Adalberto Ruiz Meléndez**  
**El Contratado**  
**DUI N° 03794218-6**