

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



**MODELO DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA PARA EL
CRECIMIENTO Y AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA NUEZ DE ORO DE R.L.", DEL MUNICIPIO DE
JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USulután.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
FRANCISCO OTONIEL GUERRERO GUARDADO
SAÚL AMÍLCAR MELÉNDEZ POLANCO
DAVID MOISÉS MÉNDEZ ORTIZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SAN SALVADOR

MAYO 2015
EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretario: Dra. Ana Leticia de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Master Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: M.B.A José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Master Jorge Antonio Venavides Trejo.

Licenciado David Mauricio Lima Jaco.

Licenciado Manuel de Jesús Fornos Gómez (Docente Asesor)

MAYO 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A **DIOS TODOPODEROSO** por darme la oportunidad soñada en un escenario de escasas posibilidades; por darme la vida, la sabiduría, la inteligencia, la fuerza, los medios, la capacidad y por rodearme de una gran familia. A **Mis padres: Francisco Guerrero y Carmen Guardado de Guerrero** seres virtuosos, excelentes ejemplos como personas, con visión y sabiduría, los cuales fueron mi inspiración y la mayor motivación; a **Mis hermanas: Ana Guerrero y Elizabeth Guerrero** por su ayuda cada vez que la necesité, por creer en mí y sacrificarse, por su comprensión y motivación. A **Mis compañeros** de Trabajo de Graduación y demás amigos(as) por su apoyo en lo académico, emocional y en lo espiritual para conquistar mi sueño. “*Todo lo puedo en Cristo que me fortalece*”, por *Su gracia soy lo que soy. “A Él sea la gloria por los siglos. Amen”*.

Francisco Otoniel Guerrero Guardado

Primeramente a **DIOS TODOPODEROSO** por darme la sabiduría, fuerza para culminar mi carrera y estar siempre a mi lado guiándome y cuidándome de todo, también por poner personas tan especiales que me han apoyado en todo entre las cuales están: **Mis padres:** Rosa Polanco de Meléndez y José Manuel Meléndez quienes han sido responsables de formarme con valores, amor y por su apoyo económico y moral he logrado este triunfo que es de ellos también, además a toda mi familia, a **mis Amigos:** en especial mi novia Wendy Vanessa por darme todo su amor incondicional, apoyo, comprensión y ánimos en los momentos difíciles al igual que su madre Cecilia Rodas, a los amigos que conocí a lo largo de esta carrera por su ayuda, confianza y comprensión, siempre estarán en mi corazón, a **mi equipo de tesis:** Otoniel y David por su confianza, amistad, tolerancia, y aporte tan valioso a este trabajo de graduación.

Saúl Amílcar Meléndez Polanco

Agradecimientos a nuestro Dios por permitirme llegar a esta nuevo logro, a mi tía Maribel Benítez (Q.D.D.G) por ser un ejemplo a seguir y por todo el amor que nos dio, a mi madre Rosa Méndez por el sacrificio realizado para que hoy se complete esta nueva etapa, a mis hermanos por ayudarme de diferentes maneras, Raquel Pereira-Méndez porque sin su apoyo no hubiera podido seguir en esta última etapa y a mis amigos que en estos años han estado incondicionalmente ayudándome y apoyándome en tantos cambios que hemos vivido y todo lo que hemos aprendido juntos.

David Moisés Méndez Ortiz

A nuestro Asesor: **Lic. MANUEL DE JESÚS FORNOS GÓMEZ;** por su amistad, colaboración, aporte de conocimiento y profesionalismo.

A **ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “LA NUEZ DE ORO” DE R.L.,** por permitirnos llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

INDICE

RESUMEN-----	I
INTRODUCCIÓN-----	III

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA NUEZ DE ORO DE R.L." Y DE LOS MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS A LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA. ----- 1

A. GENERALIDADES SOBRE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS ----- 1	
1. <i>Definiciones</i> -----	1
2. <i>Antecedentes</i> -----	2
3. <i>Clasificación de las Cooperativas</i> -----	3
4. <i>Los Principios Cooperativistas</i> -----	3
5. <i>Marco legal</i> -----	4
6. <i>Marco Institucional</i> -----	5
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA NUEZ DE ORO DE R.L." ----- 6	
1. <i>Historia y Constitución legal</i> -----	6
2. <i>Ubicación geográfica</i> -----	9
3. <i>Estructura organizativa</i> -----	10
4. <i>Misión y Visión</i> -----	14
5. <i>Oferta de Productos</i> -----	14
6. <i>Principales Clientes</i> -----	15
7. <i>Canales de Distribución</i> -----	16
8. <i>Principales Competidores</i> -----	16
9. <i>Proceso Productivo</i> -----	17
C. LOS MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS A LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA - 20	
1. <i>Modelos de Gestión</i> -----	20
2. <i>Crecimiento</i> -----	20
3. <i>Autosostenibilidad</i> -----	21
D. GENERALIDADES DEL ÁREA OPERATIVA ----- 22	
1. <i>Área de Producción</i> -----	23
1.1. <i>El Abastecimiento</i> -----	23
1.2. <i>Procesos Productivos</i> -----	24
1.3. <i>Control de Calidad</i> -----	28
1.4. <i>Mantenimiento</i> -----	28
1.5. <i>Higiene y seguridad industrial</i> -----	29
2. <i>Comercialización</i> -----	29
2.1. <i>Conceptualización de Mercadotecnia</i> -----	29
2.2. <i>Mezcla de Mercadotecnia</i> -----	30
2.3. <i>Mezcla Promocional</i> -----	32
E. GENERALIDADES ÁREA FINANCIERA ----- 33	
1. <i>Las Finanzas</i> -----	33
2. <i>El Diagnóstico Financiero</i> -----	33
2.1. <i>Análisis Cualitativo</i> -----	34
2.2. <i>El análisis cuantitativo</i> -----	38
3. <i>La Gestión Financiera a Corto Plazo</i> -----	43
3.1. <i>Administración del Capital de Trabajo</i> -----	44
3.2. <i>Administración del Efectivo</i> -----	45
3.3. <i>Administración de Inventarios</i> -----	46
3.4. <i>Administración del Financiamiento a corto plazo.</i> -----	47

4.	<i>La Gestión Financiera a Largo Plazo</i>	48
4.1.	Administración del Financiamiento a Largo Plazo	48

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS AREAS OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA NUEZ DE ORO DE R.L." ----- 50

A. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA----- 50

1.	<i>Antecedentes</i>	50
2.	<i>Formulación del problema</i>	51
3.	<i>Importancia de la Investigación</i>	51
4.	<i>Objetivos de la Investigación</i>	52
4.1.	Objetivo General	52
4.2.	Objetivos Específicos	52

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN ----- 52

1.	<i>Métodos a Utilizar</i>	53
1.1.	Método deductivo	53
2.	<i>Tipo de Diseño de Investigación</i>	54
2.1.	Diseño No Experimental	54
3.	<i>Tipo de Investigación</i>	54
3.1.	Investigación Descriptiva	54
3.2.	Investigación Documental	54
3.3.	Investigación de Campo	54
4.	<i>Fuentes de Información</i>	55
4.1.	Fuentes Primarias	55
4.2.	Fuentes Secundarias	55
5.	<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</i>	56
5.1.	La Encuesta	56
5.2.	La Entrevista	56
5.3.	La Observación Directa	56
6.	<i>Determinación del Universo Y Muestra</i>	57
6.1.	Universo	57
6.2.	Muestra	59
7.	<i>Tabulación</i>	59
8.	<i>Análisis e Interpretación de Datos</i>	60
9.	<i>Alcances de la Investigación</i>	61
10.	<i>Limitantes de la Investigación</i>	61

C. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA NUEZ DE ORO DE R.L.--62

1.	<i>Análisis de Auditoría Interna</i>	62
1.1	Capacidad Gerencial	62
1.2	Capacidad Competitiva	65
1.3	Capacidad del personal	66
1.4	Capacidad Tecnológica	67
1.5	Análisis de cadenas de valor	68
2.	<i>Análisis de Auditoría Externa</i>	70
2.1.	Macro ambiente	70
2.1.1.	Análisis Económico	70
2.1.2.	Análisis de las fuerzas motrices de cambio en la industria	72
2.1.3.	Análisis Político-Legal	74
2.1.4.	Análisis Socio-Cultural	76
2.1.5.	Análisis medioambiental	76

2.1.6.	Análisis de las nuevas tendencias y tecnologías del sector -----	76
2.2.	Ambiente Competitivo -----	77
2.2.1.	Rivalidad entre los competidores -----	77
2.2.2.	Productos sustitutos en el mercado -----	78
2.2.3.	Grado de complejidad de acceso a nuevos competidores -----	79
2.2.4.	Grado de poder de los clientes -----	79
2.2.5.	Grado de poder de los proveedores -----	81
2.2.6.	Determinación de Las cinco Fuerzas de Michael Porter -----	82
2.3.	Análisis FODA -----	83
3.	Análisis del área operativa -----	84
3.1	Personal operativo -----	84
3.2	Proceso productivo -----	84
3.2.	Herramientas de producción -----	90
3.3.	Distribución de la Planta. -----	92
3.5	Seguridad Industrial -----	92
3.6	Control -----	93
4.	Análisis del área financiera -----	93
4.1.	Estados Financieros -----	93
4.2.	Razones financieras -----	95
4.3.	Inconsistencias de Estado de Resultados y Balance General. -----	96
4.4.	Informe de Inconsistencias de las Razones financieras -----	97
D.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	100
1.	Conclusiones -----	100
2.	Recomendaciones -----	101

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA A LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA NUEZ DE ORO DE R.L.” ----- 103

A.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO -----	103
B.	OBJETIVOS DEL MODELO -----	106
1.	<i>Objetivo General</i> -----	106
2.	<i>Objetivos Específicos</i> -----	106
C.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA -----	107
D.	COMPONENTES DEL MODELO -----	108
1.	<i>La Misión y Visión</i> -----	108
2.	<i>Estructura Organizacional</i> -----	109
3.	<i>Liderazgo</i> -----	112
4.	<i>Principios y valores</i> -----	114
5.	<i>Diagrama productivo</i> -----	115
6.	<i>Espacio Físico y Diagrama de Recorrido</i> -----	118
E.	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA OPERATIVA -----	120
1.	<i>Políticas del área Operativa</i> -----	120
1.1.	Políticas de Capacidad operativa -----	120
1.2.	Políticas de Producto -----	121
1.3.	Políticas de Promoción -----	121
1.4.	Políticas de Distribución -----	122
1.5.	Políticas de Seguridad industrial -----	123
2.	<i>Estrategias del Área Operativa.</i> -----	123
2.1.	Estrategias de Capacidad Operativa -----	123
2.2.	Estrategias de Producto -----	124
2.3.	Estrategias de Promoción -----	125

2.4.	Estrategias de Distribución-----	126
2.5.	Seguridad Industrial-----	126
F.	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA FINANCIERA -----	127
1.	<i>Políticas del área financiera</i> -----	127
1.1.	Políticas de Administración de Efectivo-----	127
1.2.	Políticas de Administración de Cuentas por Cobrar -----	128
1.3.	Políticas de Administración de Inventario-----	128
1.4.	Políticas de Administración de Cuentas por pagar-----	129
2.	<i>Estrategias del área financiera</i> -----	130
2.1.	Estrategias de Administración de Efectivo -----	130
2.2.	Estrategias de Administración de Cuentas por Cobrar-----	131
2.3.	Estrategias de Administración de Inventario -----	131
2.4.	Estrategias de Administración de Cuentas por pagar -----	132
G.	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO-----	133
1.	<i>Control Interno de Materia Prima y Materiales</i> -----	133
2.	<i>Control Interno de Maquinaria</i> -----	139
3.	<i>Control Interno de Inventario de Producto Terminado</i> -----	141
4.	<i>Control Interno de Compras</i> -----	145
5.	<i>Control Interno de Ventas</i> -----	147
6.	<i>Control Interno de Cuentas por Pagar</i> -----	149
7.	<i>Control Interno de Cuentas por Cobrar</i> -----	151
8.	<i>Control Interno de Erogaciones</i> -----	153
H.	ÍNDICES DE CRECIMIENTO Y AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA -----	160
1.	<i>Medición del Crecimiento</i> -----	160
2.	<i>Medición de la Autosostenibilidad</i> -----	160
2.1.	Índices de Auto sostenibilidad Financiera -----	160
3.	<i>Razones financieras</i> -----	161
3.1.	Las razones de liquidez y solvencia -----	162
3.2.	Las razones de Administración de Activos -----	162
3.3.	Las razones de Endeudamiento -----	164
3.4.	Las razones de Rentabilidad -----	164
I.	DESARROLLO DE PLAN TÁCTICO-OPERATIVO -----	166
J.	PLAN DE CAPACITACIÓN -----	168
1.	<i>Introducción</i> -----	168
2.	<i>Objetivos del programa</i> -----	168
1.1.	General-----	168
1.2.	Específicos-----	168
3.	<i>Recursos</i> -----	169
4.	<i>Periodo de Duración</i> -----	170
5.	<i>Temática del programa</i> -----	170
K.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN -----	172
1.	<i>Implementación</i> -----	172
1.1.	Objetivo General-----	172
1.2.	Objetivos específicos -----	172
2.	<i>Plan de acción</i> -----	172
2.1.	Presentación-----	172
2.2.	Aprobación -----	173
2.3.	Determinación de responsabilidades -----	173
	BIBLIOGRAFÍA -----	174

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1. ASOCIADOS DE “NUEZ DE ORO” DE R.L.	9
CUADRO Nº 2. LISTA DE ÁREAS FUNCIONALES Y RESPONSABLES	10
CUADRO Nº 3. INTEGRANTES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	11
CUADRO Nº 4. INTEGRANTES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA DE ACPANO DE R.L.	12
CUADRO Nº 5. PRESENTACIONES DE BOLSAS DE SEMILLA DE MARAÑÓN.....	15
CUADRO Nº 6. PRINCIPALES CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA.	15
CUADRO Nº 7. PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN	16
CUADRO Nº 8. ELEMENTOS CRÍTICOS PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD.	22
CUADRO Nº 9. PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS	40
CUADRO Nº 10. LISTADO DE EMPRESAS SUJETAS DE ESTUDIO.....	58
CUADRO Nº 11. ASPECTOS SUJETOS DE PLANIFICACIÓN	63
CUADRO Nº 12. PRECIOS DE COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO	65
CUADRO Nº 13. PRECIOS DE LA COOPERATIVA NUEZ DE ORO.....	65
CUADRO Nº 14. LA INFLACIÓN	71
CUADRO Nº 15. USOS DE SEMILLA DE MARAÑÓN	72
CUADRO Nº 16. DISTRIBUCIÓN DE VENTAS	80
CUADRO Nº 17. PROVEEDORES ANTES DE 2013/2014	81
CUADRO Nº 18. ÁREAS DE TRABAJO.....	84
CUADRO Nº 19. INDICACIONES FORMULARIO ENTRADA DE MATERIA PRIMA	134
CUADRO Nº 20. INDICACIONES FORMULARIO SALIDA DE MATERIA PRIMA	136
CUADRO Nº 21. INDICACIONES FORMULARIO CONTROL DE MAQUINARIA	139
CUADRO Nº 22. INDICACIONES FORMULARIO CONTROL PRODUCTO TERMINADO	141
CUADRO Nº 23. INDICACIONES FORMULARIO SALIDA DE PRODUCTO TERMINADO	143
CUADRO Nº 24. INDICACIONES PARA COMPLETAR ORDEN DE COMPRA	145
CUADRO Nº 25. INDICACIONES FORMATO DE CONTROL DE COMPRAS	147
CUADRO Nº 26. INDICACIONES FORMATO DE CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR	149
CUADRO Nº 27. INDICACIONES FORMATO CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR.....	151
CUADRO Nº 28. INDICACIONES FORMATO CONTROL EROGACIONES MANO DE OBRA.....	153
CUADRO Nº 29. INDICACIONES FORMATO DE CONTROL DE EGRESOS	156
CUADRO Nº 30. INDICACIONES FORMATO DE CONTROL DE EGRESOS	158
CUADRO Nº 31. CRITERIO PARA DETERMINAR AUTOSOSTENIBILIDAD	161
CUADRO Nº 32. PLAN TACTICO-OPERATIVO	166
CUADRO Nº 33. CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	170
CUADRO Nº 34. MATERIAL DIDÁCTICO	171
CUADRO Nº 35. OTROS GASTOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	171
CUADRO Nº 36. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	173

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PAGO POR ACTIVIDAD DEL PROCESO PRODUCTIVO	7
FIGURA 2. MAPA UBICACIÓN DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA	10
FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA	13
FIGURA 4. PROCESO PRODUCTIVO ACTUAL DE “LA NUEZ DE ORO” DE R.L.	19
FIGURA 5. FUNCIONES BÁSICAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL	24
FIGURA 6. CICLO DE PRODUCCIÓN	25
FIGURA 7. MÉTODO DEDUCTIVO	53
FIGURA 8. COMPRA DE SEMILLA DE MARAÑÓN.....	68
FIGURA 9. ETAPAS DEL PROCESO DE SEMILLA DE MARAÑÓN	69
FIGURA 10. DETERMINACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.	83
FIGURA 11. MATRIZ FODA.....	83
FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	92
FIGURA 13. MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA	103
FIGURA 14. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	109
FIGURA 15. ENFOQUE DE LIDERAZGO PROPUESTO	113
FIGURA 16. PRINCIPIOS Y VALORES	114
FIGURA 17. PROPUESTA DIAGRAMA PRODUCTIVO	115
FIGURA 18. ESPACIO FÍSICO Y DIAGRAMA DE RECORRIDO PROPUESTO	118
FIGURA 19. MODIFICACIONES SUGERIDAS A LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	119
FIGURA 20. EJEMPLO VALLA PUBLICITARIA.	125

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. FRUTO REAL, NUEZ DE MARAÑÓN	17
IMAGEN 2. NUEZ DE MARAÑÓN PROCESADA.....	18
IMAGEN 3. BODEGA DE MATERIA PRIMA	85
IMAGEN 4. AUTOCLAVE COOPERATIVA	85
IMAGEN 5. SEMILLA EN ENFRIAMIENTO	86
IMAGEN 6. DESCORTEZADO DE SEMILLA	87
IMAGEN 7. MAQUINA DESCORTEZADORA DE SEMILLA.....	87
IMAGEN 8. HORNEADO DE SEMILLA DE MARAÑÓN	88
IMAGEN 9. DESPELICULADO DE SEMILLA DE MARAÑÓN.....	88
IMAGEN 10. CLASIFICACIÓN DE SEMILLA	89
IMAGEN 11. PESADO Y SELLADO DE SEMILLA DE MARAÑÓN	89
IMAGEN 12. AUTOCLAVE	90
IMAGEN 13. HORNO	90
IMAGEN 14. CLAVIJERO	90
IMAGEN 15. DESCORTEZADORA	91
IMAGEN 16. BASCULA	91
IMAGEN 17. SELLADORA ELECTRÓNICA	91

RESUMEN

Las Asociaciones Cooperativas han ido tomando parte de la Economía de El Salvador especialmente en la actividad agrícola, desempeñan un papel muy importante porque constituye una fuente de empleo en el área rural. Debido a la importancia de esta actividad, las asociaciones de productores agrícolas ante un mundo globalizado y competitivo, deben mantener o mejorar su posicionamiento dentro del mercado, para ello es necesario contar con instrumentos útiles que le permitan lograr con mayor eficiencia y eficacia el logro de los objetivos establecidos.

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro de R.L.” se dedica al procesamiento y comercialización de la Nuez de Marañón la cual es tomada del falso fruto del marañón, por tal razón es clasificada como de Producción Agropecuaria tiene aproximadamente 5 años de haberse constituido formalmente y no cuenta con un modelo de gestión que lleve a la Cooperativa al alcance de los objetivos y poder obtener un crecimiento estable para seguir siendo una fuente de ingresos a sus asociados, por tal razón surge la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión de las Áreas Operativa y Financiera para el Crecimiento y Autosostenibilidad de la Asociación Cooperativa. Para ello se realizó un análisis de auditoría interno y externo para identificar la situación actual y las variables externas que afectan a la Asociación Cooperativa. En la realización de la investigación y recolección de la información se utilizó el Método Científico, aplicándose el método deductivo y el tipo de diseño aplicado en la investigación fue descriptivo, documental y de campo. Consecuentemente las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron: la entrevista, la encuesta y la observación directa.

Posteriormente se realizó la tabulación y análisis de los datos utilizando el procesamiento de la información a través de tablas y gráficas de presentación de resultados. El diagnóstico se desglosa en análisis de auditoría interna el cual fue obtenido del resultado de las encuestas y observación directa, el análisis de auditoría externa fue obtenido de la investigación documental y de campo de las variables que afectan externamente a la Asociación Cooperativa, el análisis del área operativa se

realizó mediante la observación directa al proceso de producción presentándose todas las variables utilizadas en el proceso y como se realiza éste, el análisis del área financiera fue realizado mediante las razones financieras y una guía de observación de control interno, todo esto con el objetivo de brindar un mayor entendimiento de los factores claves que inciden en la situación actual.

En base al análisis de resultados se llegó a las siguientes conclusiones significativas: La asociación no tiene un enfoque definido en la administración, carece de publicidad y promoción, no cuenta con un plan de compras óptimo para el inventario, tampoco con un sistema de seguridad e higiene ocupacional sin embargo entre sus fortalezas se encuentran la alta calidad del producto, las amplias instalaciones y la maquinaria. En cuanto al área financiera, la información contenida en los estados, no son confiables, ni objetivos; por tanto, las razones financieras que se derivan de los mismos carecen de valor y no pueden tomarse como fundamento para la toma de decisiones y por lo tanto se hace necesaria una propuesta de mecanismos de control interno y su implementación inmediata.

De acuerdo a lo anterior, se diseñó una propuesta de un modelo de gestión para el área Operativa y Financiera el cual incluye políticas y estrategias de las áreas financiera y operativa, los componentes del modelo que ayudan a realizar una mejor gestión, además de las herramientas de control financiero a fin de obtener resultados positivos y una información financiera confiable para la toma de decisiones enfocada en crecer de forma autosostenible. Luego un plan de capacitación para la correcta implementación del modelo; así como también las actividades y recursos detallando el tiempo mediante un cronograma que servirá de guía para la implementación de dicho modelo.

INTRODUCCIÓN

El presente documento producto del trabajo de investigación: Modelo de Gestión del área Operativa y Financiera para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro de R.L.”, se ha realizado con el fin de contribuir a la economía, eficiencia, eficacia y al beneficio tanto de los asociados y su entorno, al ser una fuente de empleo. Dicho modelo le dará las herramientas necesarias para que crezca y que a la vez obtenga un nivel de autosostenibilidad con el cual no necesitará de financiamiento externo ni de los Asociados para su funcionamiento creando así un mayor valor para la Cooperativa y la sociedad en general.

El desarrollo de ésta investigación ha permitido determinar las deficiencias de control que la entidad sujeta de estudio presenta en las áreas operativa y financiera por tal razón incluye además instrumentos de control interno para mejoras al proceso productivo, con el objeto de obtener información financiera confiable para la toma de decisiones a futuro. A continuación se detalla cada uno de los capítulos del informe:

Capítulo I: muestra los aspectos generales de las Asociaciones Cooperativas, de la Nuez de Oro de R.L., modelo de gestión, crecimiento, autosostenibilidad, área financiera y operativa que permite tener un conocimiento más amplio del trabajo a desarrollar.

Capítulo II: contiene la investigación de campo realizada mediante el método científico, presentado además del diagnóstico de la situación actual interna, un análisis de auditoría externa mediante la recolección y el análisis de información, con lo cual se logró obtener conclusiones específicas acerca de las distintas áreas tanto operativa y financiera a partir de las cuales se diseñaron recomendaciones que contribuirán a superar las deficiencias encontradas.

Capítulo III: se elabora una propuesta del modelo de gestión que brinda guías tales como: políticas, estrategias financieras y operativas, misión, visión, valores, liderazgo, estructura organizacional, diagrama productivo, mecanismos de control interno y planes de capacitación e implementación detallando los recursos e inversiones a realizar para la puesta en marcha del modelo.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada para efectos del estudio y los respectivos anexos del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA NUEZ DE ORO DE R.L." Y DE LOS MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS A LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA.

A. Generalidades sobre las Asociaciones Cooperativas

1. Definiciones

De acuerdo al INSAFOCOOP las principales definiciones relacionadas con el cooperativismo son:

- a. **“Cooperativismo:** es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican Principios y Valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales”.
- b. **“Cooperativa:** es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales comunes por medio de una empresa en propiedad conjunta y democráticamente controlada”.
- c. Y **“Asociaciones Cooperativas:** Son grupos de personas cuyo objetivo es realizar en común actividades de ahorro, crédito, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas. Las cooperativas no persiguen fines de lucro sino de distribución de ventajas entre sus socios, y sus funciones no son solamente económicas sino también sociales”¹.

¹ INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo). 2011. Conceptos generales. [En línea]. San Salvador, El Salvador. Recuperado en: <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/conceptos-generales.html>> Consultado el: 30 junio 2014.

2. Antecedentes

Cooperativismo a nivel mundial

“El origen del cooperativismo se remonta al año 1760 y fue a finales de ese siglo, que nació como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar, como razón de ser, tratando de evitar los abusos que, en nombre de la Revolución Industrial, se hacían contra la clase obrera.

Durante el siglo XIX bajo esa realidad nacen: el sindicalismo en materia laboral, y el Cooperativismo. El Cooperativismo moderno como asociatividad es un producto de William King y Robert Owen y con sus ideas se fija el nacimiento de la primera cooperativa, el 21 de Diciembre de 1844 bajo el nombre de “Sociedad de los Probos o Justos pioneros de Rochdale” en la ciudad del mismo nombre, Gran Bretaña.

Cooperativismo en El Salvador

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. “Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.”²

² INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo). 2011. Historia del Cooperativismo. [En línea]. San Salvador, El Salvador. Recuperado en: <<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/-historia.html>> Consultado el: 30 junio 2014.

3. Clasificación de las Cooperativas

Existen en nuestro país diferentes tipos de cooperativas las cuales cobraron auge en la década de los ochentas según el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), clasificándolas de la siguiente manera:

- a) **Cooperativas Agrícolas:** Este tipo de organización se ha desarrollado en gran parte como producto de la reforma agraria de nuestro país, que se dedican a la producción y comercialización de hortalizas, frutas y verduras.
- b) **Cooperativas Industriales:** Estas son conformadas por ebanistas, zapateros, carpinteros, ladrilleros, ceramistas, etc. Estas cooperativas se dedican a la elaboración de productos en procesos manuales.
- c) **Cooperativas de Servicios:** Este tipo de organizaciones se divide en tres tipos: las de ahorro y crédito, transporte y de consumo.”

4. Los Principios Cooperativistas

Los principios cooperativistas, fueron creados y revisados por la Alianza Cooperativa Internacional en 1966 y 1995, y además están contemplados en el artículo 2 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas (**Ver Anexo 2**); y son los siguientes:

- a. **Libre adhesión y retiro voluntario.** Las cooperativas deben mantenerse abiertas a la admisión de nuevos miembros y al retiro de los ya existentes; siendo esta actividad completamente voluntaria.
- b. **Organización y control democrático.** La administración de la cooperativa se lleva a cabo por el Consejo de Administración, el cual es elegido democráticamente en Asamblea General por los miembros.
- c. **Interés limitado al capital.** Cuando surgen excedentes al final del ejercicio fiscal los miembros reciben un interés por cada aporte que realizaron al capital, el cual es fijo.

- d. **Distribución de los excedentes entre los Asociados.** La distribución se hace en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común.
- e. **Fomento de la educación cooperativa.** Los miembros deben y pueden prepararse y desarrollarse tanto en el ámbito personal como profesional para desempeñar las funciones que le corresponden.
- f. **Fomento de la integración cooperativa.** Todos los miembros conforman como un todo a la Asociación.

5. Marco legal

Las Asociaciones Cooperativas están regidas bajo distintas leyes que regulan tanto la creación de estas como el desarrollo en el mercado salvadoreño, las principales leyes son:

- a) **Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias.** Esta regula las clases que existen específicamente en el caso de estudio la cual se encuentra definida como Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria en el Decreto N° 221 “Ley especial de Asociaciones Agropecuarias” publicado en el diario oficial el 09 de mayo de 1980. **(Anexo 1)**
De acuerdo con el art. 10 (Ley especial de Asociaciones Agropecuarias), los estatutos constituyen el ordenamiento básico de sus actividades y obligan a su cumplimiento a todos los administradores y miembros de las mismas. Además que en su funcionamiento se regirán en orden prioritario por: a) ley básica de reforma agraria, b) ley general de Asociaciones Cooperativas c) Reglamento regulador de estatutos de Asociaciones, Cooperativas y Agropecuarias y d) Estatutos de la Asociación.
- b) **Ley General de Asociaciones Cooperativas.** Quien se encarga de regir las cooperativas desde su constitución como persona jurídica según el artículo 3, hasta definir lineamientos y requisitos según artículo 4 sin olvidar que según el art. 72 numeral a); menciona los privilegios y exenciones otorgados a las

Asociaciones Cooperativas en el cual otorga exención de no pagar el Impuesto sobre la Renta. Decreto N°339 de la Asamblea Legislativa 1986 (**Anexo 2**).

- c) **Leyes fiscales y tributarias de la Republica.** La Ley de impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) la cual registrará las ventas del producto el cual es un hecho generador de impuestos (Decreto N° 134 de la Asamblea Legislativa de 1991) y de la ley del Impuesto sobre la Renta la cual según ley no es aplicada por ser una Asociación Cooperativa.
- d) **Ley de Protección al consumidor.** De acuerdo a esta ley, las distintas empresas establecidas en el país, deben de cumplir con parámetros promedio en las características de los productos y servicios que ofrecen con la finalidad de garantizar la satisfacción de los consumidores. (Decreto N° 776 Asamblea Legislativa 2005)
- e) **Ley del Medio Ambiente.** Esta ley tiene por objeto desarrollar disposiciones encaminadas a la conservación, protección y recuperación del medio ambiente, lo cual regula sus operaciones por ser una Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria.

6. Marco Institucional

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

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





Ministerio de Agricultura y Ganadería

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

Ministerio de Hacienda

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



Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales



Es el encargado de verificar que los recursos utilizados del medio ambiente tengan su respectiva renovación y que los desperdicios en la transformación de los productos no perjudiquen la salud de la población ni contaminen los recursos naturales.

B. Generalidades de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "LA NUEZ DE ORO DE R.L."

1. Historia y Constitución legal

La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria La Nuez de Oro de Responsabilidad Limitada, que se abrevia "ACPANO de R.L.", es una entidad que realiza actividades de procesamiento y comercialización de la nuez extraída del fruto llamado marañón, las cuales comercializa en dos modalidades: (a) libras de semilla entera y (b) libras de semilla mitades y pedazos. Tomando en consideración la

clasificación establecida en los Artículos 7 y 9 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas (**ver Anexo 2**), Nuez de Oro es una cooperativa de Producción, la cual se integra (de acuerdo al artículo 8 de la misma ley) con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos (que en este caso es nuez de marañón).

Inició sus operaciones entre el año 2007 y 2008 como iniciativa de su actual presidenta, Sulma García, de manera un tanto informal, junto con un grupo de 15 mujeres que se unieron para poder ser beneficiadas de un proyecto que patrocinaba una institución de la región la que proporcionó maquinaria y herramientas necesarias para poder producir pero no así las instalaciones necesarias y Nuez de Oro no contaba con personería jurídica, unos meses después la Asociación Local Mangle para la mitigación de desastres y el desarrollo del Bajo Lempa y de la Bahía de Jiquilisco (Asociación Mangle) facilitó a la Cooperativa lugar donde realizar la producción y contribuyó al suministro de materia prima para el procesamiento del producto.

Luego pasa a ser la Asociación MANGLE la encargada de todas las áreas que necesitaba la Asociación Cooperativa tanto la gestión financiera de todas las operaciones, y los miembros de Nuez de Oro recibían pagos por cada actividad del proceso productivo en la cual participaban.

A continuación se presenta los pagos realizados por proceso de producción a los miembros por parte de la Asociación Mangle:

Figura 1: Pago por actividad del proceso productivo.

Descortezado	Despeliculado	Seleccionado	Entrega de pedidos
•\$ 0.50 por libra	•\$0.70 por libra	•\$ 5 el día	•\$ 5 , mas viaticos

Fuente: Sulma Yaneth García Leiva, Presidenta Asociación Cooperativa.

Durante el año 2011 dieron inicio al proceso de legalización de la que ahora es la Asociación Cooperativa, se establecieron los estatutos bajos los cuales se regirían las

operaciones, después se llevó a cabo la Asamblea de Constitución donde se eligió el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. En Junio del año 2011, la mayoría de requisitos requeridos para la inscripción de la Cooperativa estaban listos y el 10 de Septiembre del año 2011 bajo la codificación 2482-100-SNR-10-09-2011, la Asociación Cooperativa obtuvo su personería Jurídica lo cual fue certificado por la Sección Jurídica del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de la publicación en el Diario Oficial el día 22 de Septiembre del año 2011. Inició sus operaciones con Capital Social suscrito de \$816.15, de lo que se pagó el 20% del mismo, \$163.29. **(Ver Anexo 3, Acta de Constitución).**

La Cooperativa surge con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las 17 familias además de las pocas fuentes de empleo en la zona, malas condiciones de vida en la población y pocos procesos de organización para la gestión de proyectos de carácter comunitario.

En el 2012 la Asociación Cooperativa estableció un asocio con El Gobierno a través del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería – PRODEMORO, institución que apoyo el proceso de legalización de la cooperativa y con la ayuda que proporciono a la dirección de Desarrollo Rural lograron construir un local para la producción y venta de la nuez de marañón, luego esta gano un concurso en el año 2013 del Ministerio de Economía (MINEC) llamado “Fondos No Reembolsables” el cual consistía en financiamiento para la compra de nueva maquinaria y materia prima para que la Asociación Cooperativa siguiera desarrollándose aún más.

Las personas que contribuyeron a la fundación durante el año 2008 y actuales asociados son las siguientes:

**Cuadro N° 1: Asociados de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria
“Nuez de Oro” de R.L.**

N°	ASOCIADOS DE COOPERATIVA 2011-2014
1	Dolores Esperanza Maravilla De Linares.
2	Sulma Yaneth García Leiva
3	Vidal Yanes Vásquez
4	Eduviges Vides
5	Ana Gilma Meléndez Cruz
6	Rosa del Carmen Villatoro
7	María Ángela Valdez de Martínez
8	Carmen Elena Valenzuela
9	Sulma carolina Quintanilla
10	María Herminia Vides Quintanilla
11	Claudia Karina Duran
12	Beatriz Esperanza Linares Maravilla
13	Marta Alicia Duran de Amaya
14	José Mauricio Guerrero Villalta
15	Consuelo de los Ángeles Madariaga Rodríguez
16	María Antonia Duran viuda de Maravilla
17	Sandra Lorena Mejía Amaya

Fuente: Consejo de administración de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Nuez de Oro” de R.L.

2. Ubicación geográfica

La Asociación Cooperativa está ubicada sobre el km 86 de la carretera el Litoral, en el Cantón San marcos Lempa, calle a la Canoa, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután.

Figura 2: **Mapa ubicación de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.**



Fuente: Google Maps.

3. Estructura organizativa

La organización actual de la Asociación Cooperativa está conformada por los Asociados de la misma los cuales sus nombre aparecen en el cuadro 1, pág. 8. Entre las personas que están a cargo de las áreas funcionales están:

Cuadro N° 2: **Lista de áreas funcionales y responsables**

Área Funcional	Responsable
Administración	Sulma Yaneth García Leiva
Finanzas	Sandra Lorena Mejía Amaya
Ventas	Beatriz Esperanza Linares
Abastecimiento y Producción	Vidal Yanes Vásquez

FUENTE: Presidenta Consejo de Administración Cooperativa “La Nuez de oro”

La Administradora es la persona que realiza diferentes funciones ella representa, planifica, coordina y gestiona recursos, adquisición de materia prima, promociona y comercializa los productos en el mercado. Es también responsable de supervisar la calidad de materia prima adquirida y el producto terminado. En el área de operaciones, laboran de manera permanente 7 personas del género femenino (las cuales se encargan de descortezar la semilla de marañón y despelicular la nuez) y 1 de género masculino (que es responsable de recibir y controlar materia prima, preparación de maquinaria para las corridas de producción). Bajo la modalidad temporal, se contratan 6 mujeres y 2 hombres, el salario para las dos modalidades es de \$5.00 por día laborado.

Consejo de Administración.

“El Consejo de Administración es el órgano responsable de la administración de la Asociación Cooperativa y está compuesto por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y uno o más vocales, electos por la Asamblea General de Asociados para un periodo no mayor de 3 años ni menor de uno. La representación legal de la cooperativa está a cargo del presidente del Consejo de Administración.”
(Ver Anexo 2, Art. 40 y Anexo 3 Art. 31, pág. 9).

Cuadro N° 3: Integrantes del Consejo de Administración de ACPANO de R.L.

N°	Cargo	Nombre
1	Presidenta	Sulma Yaneth García Leiva
2	Vicepresidente	Vidal Yanes Vásquez
3	Secretaria	Beatriz Esperanza Linares Maravilla
4	Tesorero	Sandra Lorena Mejía Amaya
5	Vocal	Eduviges Vides
6	Vocal 2	Claudia Karina Duran
7	Vocal 3	Dolores Esperanza Maravilla De Linares.

FUENTE: Presidenta Consejo de Administración Cooperativa “La Nuez de oro”

Junta de Vigilancia.

La Junta de Vigilancia es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y de fiscalizar los actos del consejo de administración (Según Anexo 3. Acta de Constitución Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria, La Nuez de Oro de R.L., artículo 43, pág. 13).

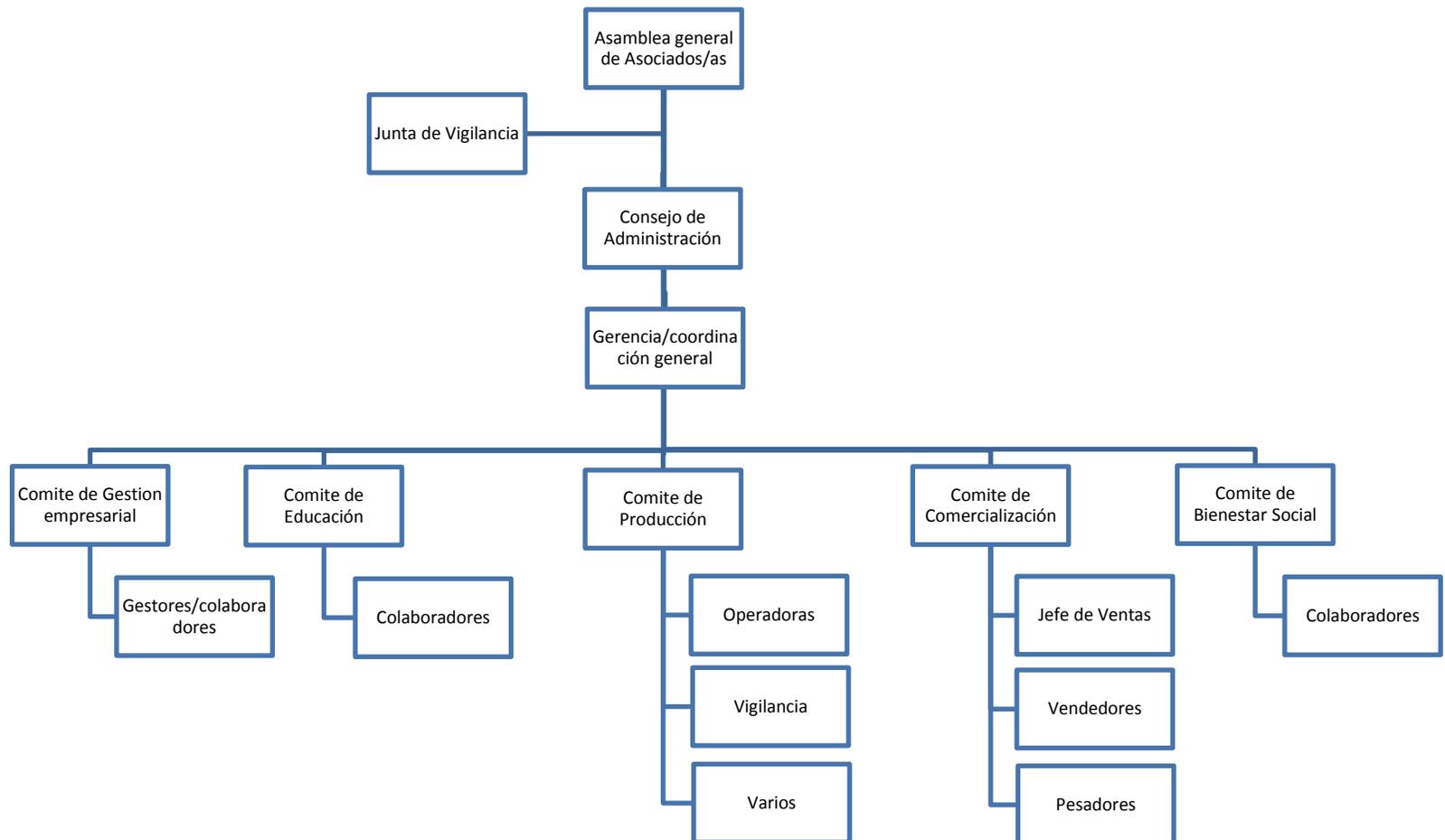
Está compuesta de un presidente, un secretario y uno o más vocales, electos por Asamblea General de Asociado, para un periodo no mayor de tres años ni menor de uno.

Cuadro N° 4: Integrantes de la Junta de vigilancia de ACPANO de R.L.

N°	Cargo	Nombre
1	Presidenta	Sulma Carolina Quintanilla
2	Secretaria	Marta Alicia Duran de Amaya
3	Vocal	Rosa del Carmen Villatoro
4	Suplente	Ana Gilma Meléndez Cruz

FUENTE: Presidenta Consejo de Administración de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "La Nuez de Oro" de R.L.

Figura 3: Organigrama Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.



Fuente: Presidenta Consejo de Administración Cooperativa “La Nuez de oro” (2011)

4. Misión y Visión

MISIÓN

Comercializar semilla de marañón con los más altos estándares de calidad que satisfagan a nuestros clientes y consumidores, logrando precios competitivos, creciendo en forma sostenida y racional, generando beneficios para los asociados, empleados y la comunidad, mediante la eficiencia en los procesos productivos y de comercialización amigables con el medio ambiente.

VISIÓN

Ser una empresa competitiva logrando el liderazgo en la región y ser reconocidos como una de las mejores empresas en el mercado nacional e internacional de comercialización de semilla de marañón en cuanto a participación de mercado, calidad y rentabilidad, a través de procesos integrales y excelencia en el servicio, desarrollando una organización ágil y eficiente que asegure el desarrollo propio y de la comunidad.

5. Oferta de Productos

La actividad económica de la Asociación Cooperativa Nuez de Oro se basa en el procesamiento y comercialización de semillas de marañón, lo cual se hace bajo dos modalidades: en semilla entera, por mitades y por trozos.

Se utilizan 20000 libras en cáscara para obtener cuatro mil libras de producto final de los cuales, el 70% se comercializan enteras y el 30% restante en mitades y pedazos.

Las presentaciones bajo las cuales se comercializa la semilla de marañón se muestran a continuación:

Cuadro N° 5: Presentaciones de bolsas de semilla de marañón comercializada por la Asociación Cooperativa.

Bolsa de Semilla de 0.25 libras
Bolsa de Semilla de 0.50 libras
Bolsa de Semilla de 1.00 libras
Bolsa de Semilla de 5.00 libras
Bolsa de Semilla de 10.00 libras
Bolsa de Semilla de 25.00 libras

Fuente: Presidenta Consejo de Administración Cooperativa “La Nuez de oro”

De lo anterior, casi el 79% de las ventas mensuales provienen de las presentaciones de 0.25 de libra, 0.50 de libra y 1.00 libra complementando El 21% restante compuesto de la siguiente manera: 6%, semilla de 5.00 libras; 10%, 10 libras y 5%, 25 libras.

Lo anterior es positivo pues indica que los ingresos de la cooperativa provienen de diversas fuentes y no dependen directamente de un solo tipo de presentación, sin embargo, se comercializa un único producto, ya que la semilla de marañón no se vende bajo modalidades diferentes.

6. Principales Clientes

Entre los clientes más fuertes y que realizan compras por mayor a la Asociación Cooperativa ya sea para vender la semilla en su localidad o realizarle un nuevo proceso tenemos:

Cuadro 6: Principales Clientes de Asociación Cooperativa.

1. Supermercado Todito	2. Lácteos la Vaquita	3. Confitería Americana	4. Revendedora
			

FUENTE: Presidenta de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.

7. Canales de Distribución

Los productos de Nuez de Oro, además de comercializarse en las instalaciones en Usulután, están presentes en San Miguel, Santa Tecla y San Salvador, además estos se clasifican en mercado formal e informal como se presenta a continuación:

Cuadro N° 7: Principales canales de distribución

Canal	Clasificación	Ubicación
Lácteos La Vaquita	Mercado Formal	San Miguel
Supermercado TODITO		San Miguel
Confitería Americana		San Salvador
Venta directa, en Planta Procesadora		Usulután
Revendedora	Mercado Informal	Santa Tecla, La Libertad
Vendedores informales		Usulután, San Salvador

FUENTE: Presidenta de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.

De los intermediarios previamente mencionados, Supermercado La Vaquita representa el 50% de las unidades vendidas de Nuez de Oro y el Supermercado TODITO y Confitería Americana entre el 12% y 10%, respectivamente. Estos realizan compras de mayores volúmenes que los demás, por lo que los precios de venta son menores, mientras que el punto de venta directa los precios son más altos, debido a que no existen intermediarios y se realiza la transacción con el consumidor final.

8. Principales Competidores

Por otro lado entre las Empresas que compiten con la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L. al ofrecer productos similares se tienen:

1. Sociedad Cooperativa de Productores de Maraón (SCPM). San Ramón, Conchagua, La Unión.



2. Industrias Bazzini



3. Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador. (APRAINORES). Cantón San Carlos Lempa, Tecoluca, San Vicente.



4. Productores artesanales del bajo lempa (90 familias productoras en pequeña escala de carácter artesanal.



5. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y servicios Múltiples “La Marañonera” ACOPASMA de R.L. Cantón Tierra Blanca, Chirilagua, San Miguel



9. Proceso Productivo

La nuez de marañón, que es el fruto real, sus medidas un largo que varía entre 2.5 y 3.5 cm de ancho y entre 1.0 y 1.5 cm de grosor El peso varía entre 5 y 6 g. La nuez tiene la concha dura que facilita su almacenamiento y transporte. El producto principal es la almendra que se obtiene al eliminar la cáscara de la nuez entera.

Imagen 1: **Fruto real, Nuez de Marañón.**



Fuente: Equipo investigador.

Del fruto del marañón, lo que la Asociación Cooperativa utiliza para su comercialización es la semilla procesada para el consumo humano. Su tamaño varía entre 1.5 y 3 cm y puede presentarse entera, en mitades o en trozos. Su color varía entre blanco hueso y dorado tenue. Posee un aroma característico moderado. La textura y condiciones finales se obtienen a partir del tostado de las semillas.

El fruto seco se consume principalmente como aperitivo, condimento de carnes y pescados y aditivo en repostería y confitería.

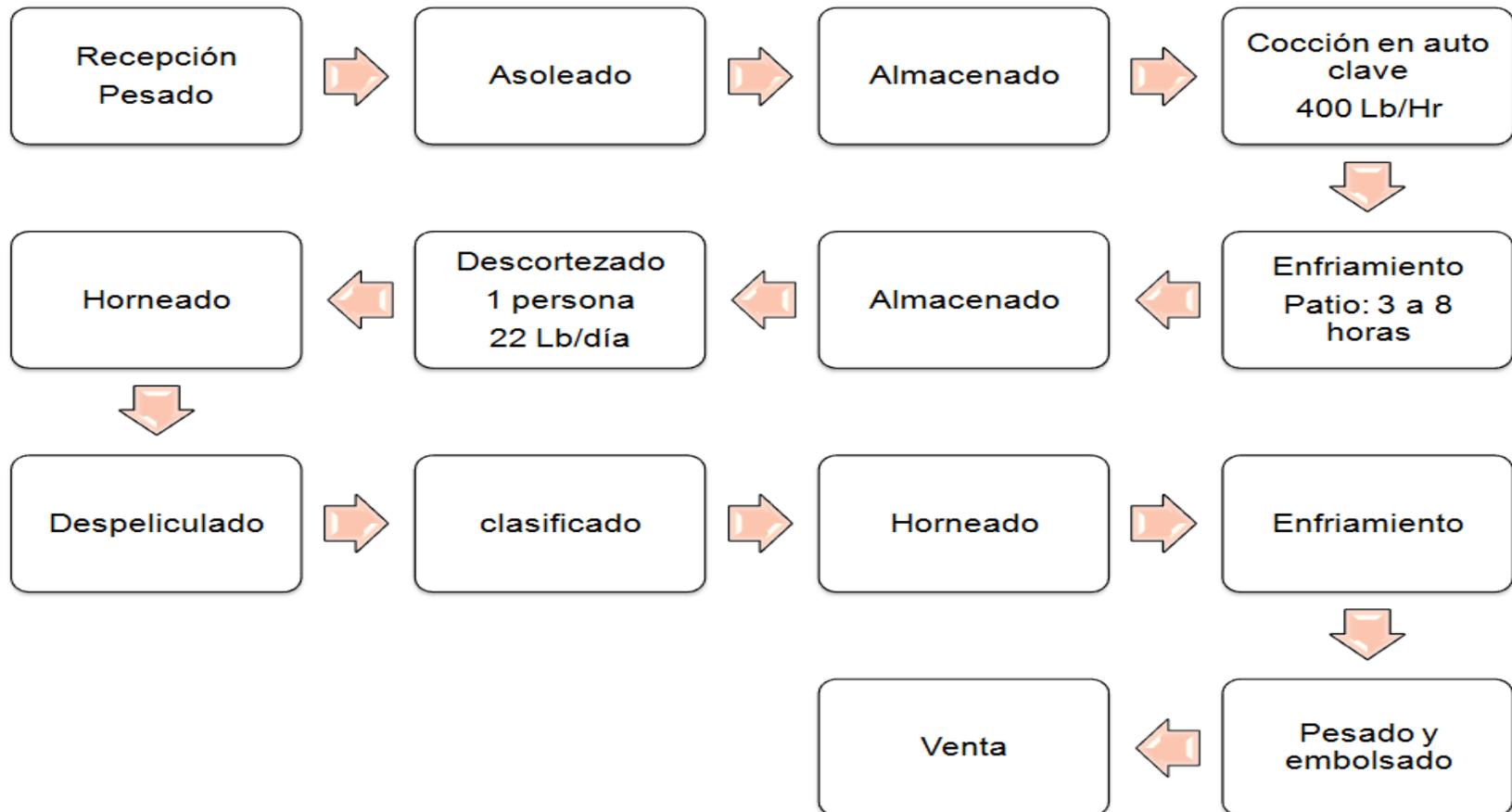
El proceso para la obtención de la semilla de marañón de una manera breve consiste en separar la nuez de la fruta llamada marañón, luego la nuez pasa por un proceso de cocción para facilitar el quebrado de la cáscara, este se hace con ayuda de una maquina adecuada. Una vez extraída la nuez, ésta se tuesta en un horno, operación que permite desprender la película que cubre las almendras. Finalmente las nueces tostadas se empaican para su comercialización.

Imagen 2: Nuez de Marañón procesada.



Fuente: Equipo investigador.

Figura 4: Proceso productivo actual de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de oro” de R.L.



Fuente: Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nuez de Oro, Elaboración Equipo investigador.

C. Los Modelos de Gestión Aplicados a las Áreas Operativa y Financiera

1. Modelos de Gestión

“Modelo: Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual”³

Gestión: Un proceso que comprende determinadas funciones y actividades organizativas que los gestores deben llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos y metas deseadas.

“Modelo de Gestión: es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”⁴.

2. Crecimiento

“Crecimiento: se define como el proceso de incremento del volumen de actividad o de capacidad productiva de la empresa.”⁵

Este se relaciona tanto con la posición de la empresa en el mercado, la capacidad de asegurar el suministro de materia prima o eliminar competidores actuales y futuros, dentro de las diferentes formas de crecimiento tenemos:

³ Real Academia Española. 2001. *Diccionario de la lengua española (DRAE)*. edición 22.^a.Madrid, Espasa calpe. España. 2133 p.

⁴ Muñiz Luis, Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica, 3era edición. México: Eco ediciones. 350 p.

⁵ Fernández Sánchez, José Luis; Luna Sotorrio, Ladislao. 2014. Introducción a la economía de la empresa. [En línea]. Universidad de Cantabria, España. Recuperado en: <http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/introduccion-a-la-economia-de-la-empresa/materiales/Intro-Eco-Empresa5.pdf>. Consultado el: 25 julio 2014

- **“Crecimiento interno:** consiste en aumentar las inversiones de la empresa en su propia estructura, creando y desarrollando la propia empresa una nueva capacidad productiva.
- **Crecimiento externo:** consiste en aumentar las inversiones de la empresa mediante adquisición y control de una parte o de la totalidad de otra empresa. El crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de fusiones y adquisiciones.
- **Crecimiento Híbrido:** es aquel que se lleva a cabo mediante la cooperación entre empresas. La cooperación empresarial consiste en un acuerdo entre dos o más empresas independientes que deciden unir parte de sus recursos y/o capacidades con objeto de lograr un determinado objetivo.”⁶

El crecimiento en una empresa es muy importante al igual que en las Asociaciones Cooperativas se deba de tomar decisiones en común con los asociados las cuales afectaran directa o indirectamente este avance y desarrollo internamente o externamente , también es importante que se realicen diferentes estrategias, desarrollar producto, procesos productivos y fuerza comercial.

3. Autosostenibilidad

“Autosostenibilidad: significa que una organización tiene la capacidad de cumplir por si sola los objetivos actuales sin comprometer la capacidad para alcanzar objetivos futuros, por lo tanto autosostenibilidad implica sobrevivencia en el corto y largo plazo.”

Como Equipo investigador se define **Autosostenibilidad:** como la capacidad económica de la cooperativa para hacer frente a sus necesidades actuales y objetivos con los ingresos que genera sin necesidad de fondos externos y sin sacrificar objetivos futuros.

La autosostenibilidad general de una organización es afectada por una serie de factores que inciden positivamente en ella, siendo el factor financiero uno de los más importantes debido a que este permite la realización de todas las operaciones dentro

⁶ Fernández Sánchez, J. L.; L. Luna Sotorrio, Op. Cit.

de la organización de acuerdo a esto se encuentran 10 elementos críticos para la autosostenibilidad los cuales se presentan a continuación:

Cuadro N° 8: Elementos críticos para la Autosostenibilidad.

<p>1. Identidad: Visión, Misión y Valores claros</p>	<p>6. Capacidad de renovación: Habilidad de aprender continuamente, promoción de una cultura de cambio.</p>
<p>2. Capacidad Gerencial: Existencia de sistemas de planificación estratégica, evaluación, monitoreo y control.</p>	<p>7. Impacto: Generación de valor agregado, creación de una base social, cumplimiento con la misión.</p>
<p>3. Gobernabilidad Interna: La toma de decisiones involucre a todos los actores y está enfocada en la población meta.</p>	<p>8. Sostenibilidad Financiera: Autonomía financiera, salud y estabilidad financiera y sistemas financieros contables.</p>
<p>4. Pensamiento estratégico: Análisis permanente del entorno y autoevaluación.</p>	<p>9. Capacidad de relación con su entorno: Destreza para conocer y analizar los actores fuerzas, movimientos y escenarios que lo rodean.</p>
<p>5. Capacidad de inventiva: Posibilidad de innovación, creatividad y toma de riesgos.</p>	<p>10. Destrezas negociadoras y de abogacía: Capacidad para abogar la misión.</p>

FUENTE: "En sus marcas, listos...en camino hacia el autofinanciamiento" (12-04-2012, Madrid España) .2012. Guía diseñada por el Grupo para la Auto sustentación de las Organizaciones del Sector Civil. [en línea]. Ramirez Carballo J.A.. Madrid, España: publicaciones madrileñas. 34 p. Recuperado en: <<http://www.sectorcivil.org/medios/biblioteca/serieactas/NR25809.pdf>> Consultado el: 24 de julio 2014.

D. Generalidades del Área Operativa

El área de operaciones ha tenido diferente importancia a lo largo del tiempo. A principios del siglo XX era considerada el área más significativa ya que eran tiempos en que las empresas necesitaban ante todo producir.

Sin embargo, tanto antes como ahora el área de producción junto con la comercialización del producto es un pilar básico dentro de la competitividad de las organizaciones.

Se ha demostrado que una de las características más destacada del área de operaciones es su capacidad para llevar a cabo tanto una fabricación y comercialización eficaz, eficiente, económica, más fiable y de superior calidad.

1. Área de Producción

“**Producción:** es la actividad humana encaminada a la utilización de las reservas y de las fuerzas de la naturaleza con el fin de crear bienes, la designamos con el término de producción; en cuanto a los bienes obtenidos por medio de tal actividad, los llamamos productos.”⁷

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas, de las cuales sus funciones son: Ingeniería del Producto, Ingeniería de la Planta, Ingeniería Industrial, Planeación y control de la Producción, Abastecimientos, Fabricación, Control de Calidad.

1.1. El Abastecimiento

Se ocupa de disponer de los insumos en tiempo y forma de manera económica. Además controlando el despacho del producto terminado puede alertar sobre la conveniencia de modificar el ritmo de la producción.

Dentro del abastecimiento la administración del inventario contempla tanto el inventario de materiales y suministros para el proceso productivo como los inventarios de productos en proceso y terminados para esto se utilizan diferentes herramientas que ayudan a tener un proceso productivo eficiente y eficaz, las cuales implican diferentes políticas y supuestos que facilitan su gestión.

Dentro de la administración del inventario de materiales implica la organización de compra de estos las condiciones de pago, cantidades y mantener las cantidades óptimas de materias primas, materiales adicionales, productos en proceso y terminados, deben determinarse los puntos de reposición (momento oportuno para

⁷ Ortega O. y Villegas, R.M. 2012. Análisis Financiero. Primera Edición. Mexico. Ed. Pac, S.A. de C.V. 432 p.

hacer la compra del insumo o producto a reponer) y el índice de rotación (cantidad de días que, en promedio, permanece la mercadería en el almacén).

1.2. Procesos Productivos

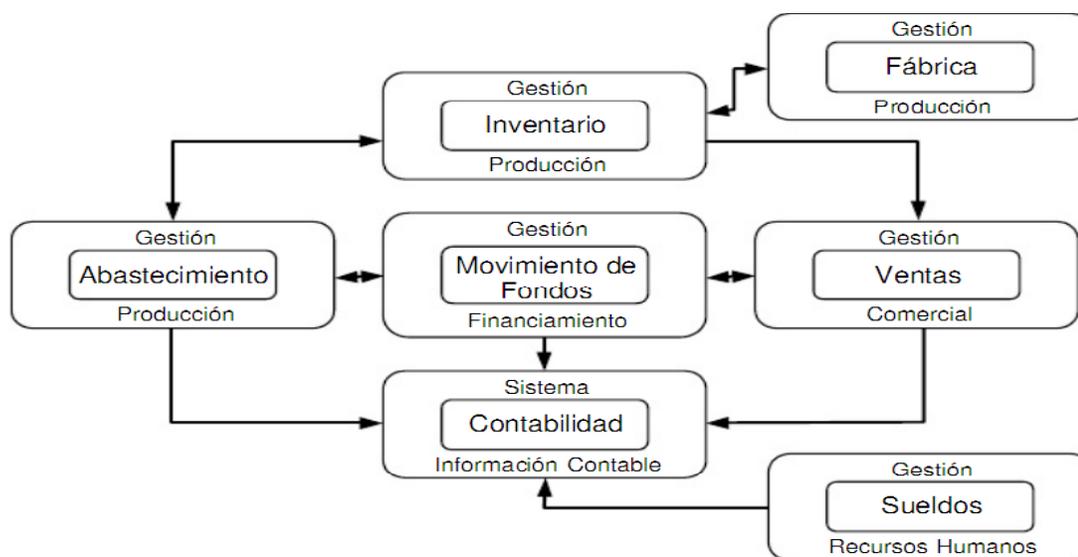
Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de una o más entradas los transforman, generando un resultado.

Teniendo como base la definición anterior un **proceso productivo** “es una serie de operaciones conectadas por un flujo de materiales e información que transforma insumos en productos de mayor valor agregado.”⁸

El área de producción necesita tener una buena estructura organizativa, además de apoyarse con distintas áreas funcionales de la entidad que permiten que los procesos se puedan interrelacionar lo cual contribuye a que estas logren los objetivos propuestos en la empresa.

El esquema de las funciones básicas de una empresa industrial puede ser el siguiente:

Figura 5: funciones Básicas de una Empresa Industrial.



Fuente: Buccella Jorge María, López Daniel Alfredo. Procesos Productivos II, edición: 2004.

La distribución de las responsabilidades entre los integrantes de la empresa dependerá de la magnitud de esta, el tipo de actividades a las que se dedica y del estilo de gerenciamiento adoptado.

⁸ Buccella Jorge María, López Daniel Alfredo. Procesos Productivos , segunda edición: 2004, pág. 85

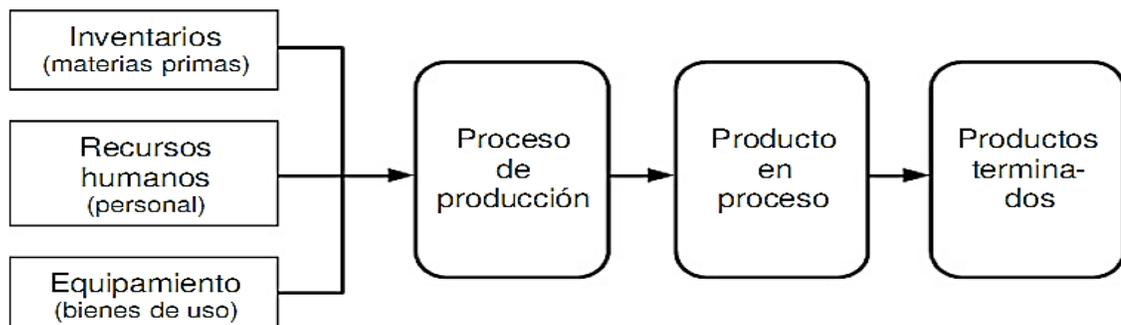
La Función de Producción

Para llevarla a cabo se utilizan distintos elementos que se coordinan y organizan en un orden lógico y aplicarlos a un proceso que debe ser predeterminado como el más adecuado. Ese proceso es la gestión de producción, la que debe ser eficiente y eficaz tecnológicamente y económicamente.

Las Actividades de Producción

El ciclo de producción podría esquematizarse de la siguiente forma:

Figura 6: **Ciclo de Producción**



Fuente: Buccella Jorge María, López Daniel Alfredo. Procesos Productivos II, edición: 2004.

Para que ese ciclo se cumpla eficaz y eficientemente la empresa debe desarrollar actividades que son claves para ello. Esas actividades son el planeamiento y control de la producción; el control de la calidad, tanto de la producción como de las materias primas y del medio; y la ingeniería de fábrica.

El Planeamiento y el Control de la Producción

Es el conjunto de planes sistematizados y encaminados a dirigir la producción. Indica cuánto, cuándo, dónde y a qué costo producir. Requiere datos sobre el producto, la planta, la demanda, el almacenamiento y sobre los costos. Los pasos son: descripción detallada del producto, elaboración de un pronóstico de ventas, determinar la capacidad de producción, inversión en equipos, plan de gastos, mano de obra, programa de inventarios, cálculo de costos, volumen mínimo de producción. Factores a considerar para planear el proceso productivo. Los factores son los ingresos, los costos

y las utilidades. Estas últimas surgen de la diferencia entre los dos primeros. La gestión tiene dos conceptos determinantes: a) los ingresos por venta de productos deben ser los más altos posibles. B) los costos de producción deben ser los más bajos posibles. Si los ingresos varían, para analizar una alternativa de inversión se deberá apuntar más a las utilidades que permita y no a los costos que implique. El control de la producción trae algunas ventajas como son:

- Organización en la producción
- Se controla el consumo de materias primas.
- Se controla en tiempo trabajado por operario.
- Se verifican las cantidades producidas.

Herramientas de Planeamiento del Proceso Productivo

Para planificar hace falta conocer las fases y actividades para obtener un producto determinado pero también los costos de cada una y su distribución en el tiempo. Se utilizan modelos gráficos como el diagrama de carga o el de Gantt y también modelos matemáticos de programación lineal. El diagrama de carga ilustra la carga de trabajo que tendrá una máquina, o parte de la fábrica, en cada momento. El diagrama de Gantt es bastante más completo y señala momentos de inicio y fin de las actividades, el margen en ellos, puede informar además, de los recursos requeridos. Sobre él se puede indicar el cumplimiento real de lo planificado y tomar las acciones pertinentes para corregir los desvíos.

El Control y la Medición de la Producción

El control de existencias y de la producción debe realizarse en conjunto. El control de la producción es un sistema continuo de mediciones para señalar desvíos de la planificación y de acciones para corregirlos. En la producción continua se realiza el control de flujo, mientras que por lotes se controlan los pedidos; este puede ser centralizado o descentralizado, esto último requiere de una mayor coordinación entre las distintas áreas. La tendencia es implementar el control en todas las empresas ya que la eficiencia que proporciona paga ampliamente los costos.

La Función de Producción en Distintas Organizaciones

Del sector primario: la agrícola requiere recursos humanos, materiales y naturales. La gestión tendrá en cuenta los recursos materiales, humanos y el tipo de producción dependerá del mercado y del cultivo. La empresa extractiva requiere una fuerte inversión en equipamiento.

Del sector secundario o de transformación: su producto final puede ser materia prima o material adicional para otra. Trae una gran especialización y crea interdependencia entre empresas. La fuerza laboral está claramente dividida en operaciones específicas menores.

Del sector terciario o de servicios: la producción es principalmente de servicios, no obstante hay insumos y materiales. La gestión está concentrada en la capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, este proveerá la rentabilidad, los insumos son parte del producto pero no lo más importante.

El Diseño del Proceso Productivo en los Diferentes Sistemas Típicos de Producción

Continúa: El proceso y las instalaciones se ajustan para ciertos itinerarios y flujos de operaciones sucesivas sin interrupciones. Debe ajustarse la provisión conforme a ello para evitar los movimientos innecesarios. Se utiliza cuando la demanda es previsible y sostenida en el corto plazo. Se requiere mano de obra especializada y no especializada.

Por lotes: Se elaboran cantidades establecidas de un producto y luego otro utilizando los recursos disponibles total o parcialmente. Se usa cuando la demanda de un producto es menor que la capacidad de la fábrica, y por ello se realizan varios productos. La mano de obra es más especializada.

Por proyecto: Típico de la producción por única vez o producción piloto. Involucra toda la organización empresarial. Se requiere que esta sea capaz de obtener, elaborar, analizar y seleccionar datos objetivos, posibilidades reales, estudios técnicos, etc. Es el sistema más costoso por que los costos de diseño no se absorben en un gran volumen de producción.

1.3. Control de Calidad

“**El control de calidad:** son todos los mecanismos, acciones, herramientas realizadas para detectar la presencia de errores”.⁹

La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado, ya que se eliminan los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo. Función Principal -Esta asegura de que sus productos o servicios cumplan con los requisitos mínimos de calidad.

“La calidad debe ser mantenida para mantener el mercado. La constancia en la calidad es indicativa de una producción bien planificada y controlada. Debe aplicarse este control en las materias primas, en los procesos y en los productos terminados”.¹⁰

1.4. Mantenimiento

Esta etapa se caracteriza por la progresiva mentalización por la calidad y el consiguiente desarrollo de técnicas para el control y aseguramiento de la calidad. En esta etapa, se produce un gran desarrollo tecnológico en los medios de producción, impulsado por la necesidad de diseñar equipos que puedan producir bienes de la calidad exigida por el mercado

El mantenimiento puede ser: preventivo, por estudios estadísticos; predictivo, por detección de fallas incipientes; correctivo, ante una falla sin afectar el flujo productivo; o de emergencia, cuando se produce la interrupción de la producción. El seguimiento de las fallas puede indicar el momento de conveniencia de reemplazo de un equipo.

⁹ Everett E. Adam, Ronald J. Ebert, Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento, editorial ECOE. pág. 616

¹⁰ *Ibíd.* Pág. 621

1.5. Higiene y seguridad industrial

Evitar accidentes; asegurar un ambiente de trabajo adecuado; reducir la incidencia de las enfermedades profesionales y proteger al medio de la contaminación (normas iso14000). La actividad comprende: el mantenimiento de los elementos de seguridad (contra incendios, protección contra gases nocivos, etc.); la instalación de protecciones (alrededor de máquinas, barandas, iluminación, señalización, etc.); y la capacitación continua del personal en medidas preventivas y correctivas.

2. Comercialización

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea o necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y el precio más adecuado. Tiene como funciones: Investigación de Mercados, Planeación y Desarrollo del Producto, Distribución y Logística, Ventas, Comunicación.

2.1. Conceptualización de Mercadotecnia

Dentro del área operativa se toma a bien considerar la parte de comercialización del producto y para el cual se describe una serie de conceptos sobre Mercadotecnia según lo definen diversos autores:

“Mercadotecnia: un sistema integral de actividades de negociar diseñada para planear, fijar precios y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales”.¹¹

“la actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades y deseos mediante procesos de intercambio”¹²

¹¹ Stanton, William J., Futrell Charles. Fundamentos de Marketing. 11a Edición, México: Mc Graw-Hill, 1999. Pag 6.

¹² Kotler, Philip. Mercadotecnia, 3ª Edición, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1993. Pag 4.

Cuando se analizan estos dos conceptos se puede concluir que mercadotecnia es: El conjunto de actividades realizadas con el fin último de satisfacer las necesidades, gustos preferencias de los clientes actuales y potenciales.

2.2. Mezcla de Mercadotecnia

Se comprende que la mezcla de mercadotecnia es el conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. Ésta se compone de cuatro variables fundamentales conocidas como las cuatro P's, las cuales son: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. A continuación se detallan cada una de ellas para una mejor comprensión:

a) Producto

“Cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas”.¹³

Con lo anterior se puede determinar que un producto no solamente puede ser un bien tangible si no también un servicio y que ambos deben producirse con calidad para lograr la aceptación de los clientes.

b) Precio

“La cantidad que pagamos por una mercancía o servicio”¹⁴

El significado real del termino precio no es tan simple. Existen varias razones: en primer lugar un comprador y el vendedor tienen puntos de vista distintos respecto al significado del precio. Segundo, a causa de la oferta de productos y servicios, la dispersión de los consumidores, la segmentación de los mercados. Tercero, el conflicto que pueda surgir dentro de una empresa, en un sistema de distribución o entre una compañía y su ambiente en relación a la fijación de precios. El precio a pagar

¹³ *Ibíd.* pág. 286

¹⁴ Bell, M. L. *Mercadotecnia concepto y estrategias*, 3ª Edición, México: Editorial continental, 1987. Pág. 122

dependerá del punto de vista que se tenga sobre el artículo: por su calidad o simplemente para satisfacer una necesidad.

c) Plaza (Canales de Distribución)

“Está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que este pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. Siempre incluye al fabricante y al usuario final del producto en su forma actual y también a intermediarios: mayoristas y detallistas.”¹⁵

La plaza o canales de distribución permiten llevar el producto al lugar y en el momento que lo demandan los clientes, sin dejar de lado los métodos promocionales que se establecerán.

d) Promoción

“El elemento de la mezcla de mercadotecnia que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario”.¹⁶

La promoción cumple tres funciones esenciales ya que informa a los compradores reales y potenciales, los persuade y les recuerda la existencia de una empresa y sus productos. Por muy útil que sea un producto o marca, fracasará si nadie sabe su disponibilidad en el mercado; el fabricante debe informar a los intermediarios y a los consumidores finales.

Cada uno de los componentes de la mezcla de mercadotecnia tienen funciones específicas en la contribución del logro de los objetivos de la empresa, por lo que su importancia radica en que a través de ésta se informa y se persuade al mercado de los beneficios, calidad, característica y utilidad de los productos o servicios que se deseen dar a conocer, estimulando la compra de estos.

¹⁵ Stanton, Etzel, Walter. Marketing. Primera edición. McGraw Hill. México . 2001. Pag 378.

¹⁶ Ibid. Pág. 482.

2.3. Mezcla Promocional

a) Promoción de Ventas

Este tipo de promoción abarca una amplia variedad de incentivos para el mercado meta a corto plazo, algunos ejemplos de estos son: cupones, premios, concursos, descuentos, etc. Cuyo objetivo es estimular a los consumidores externos e internos de la empresa.

“Promoción de ventas: se entiende los medios que estimulan a la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal.”¹⁷

La promoción de ventas es como un imán que atrae a los consumidores, principalmente a los que compran poco porque piensan que todos los productos son iguales y esperan ofertas o promociones especiales que les convenga para adquirirlo.

Algunas de las formas de promoción de ventas son las siguientes:

“**Muestras:** son ofertas de una pequeña cantidad del producto o de su uso a prueba. Por lo general son gratuitas, las cuales pueden entregarse de puerta en puerta, venir en otro producto etc.”¹⁸

“**Exposiciones comerciales:** la atracción de una exposición comercial resulta eficaz. En un lugar y con una cantidad de tiempo relativamente pequeña, esta permite a los compradores y vendedores ver e interactuar con muchas de sus contrapartes.”¹⁹

En una feria o exposición se puede concretar muchos negocios porque se convierte en un mercado en el que concurren vendedores deseosos de ofrecer sus productos y compradores potenciales interesados en adquirir lo que se expone.

b) Venta Personal

“Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta”²⁰

Es la comunicación verbal con uno o más consumidores potenciales para concretar la venta final, dentro de ésta se encuentran presentaciones de venta y demostraciones. La forma, estilo y diseño son maneras de decir o transmitir algo del producto.

¹⁷ Stanton, Etzel, Walter, 11va edición. McGraw Hill. México 2000. Pág. 544.

¹⁸ Kotler Philips, Op. Cit. pág. 510

¹⁹ Stanton, Etzel, Walker, Op. Cit. Página 550.

²⁰ Stanton William J., Futrell Charles, Fundamentos de Mercadotecnia, McGraw Hill, México, 1989. Pág. 485.

E. Generalidades Área Financiera

1. Las Finanzas

Las finanzas “son una rama del conocimiento de carácter interdisciplinar que consiste en determinar la condición presente de una entidad a partir del análisis cualitativo y cuantitativo del entorno, la identidad corporativa y sus estados financieros, con el objeto de tomar decisiones sobre adquisición, financiamiento, asignación y gestión óptima de los recursos escasos, que impliquen la obtención de flujos de efectivo que aseguren la subsistencia de la entidad y la maximización de su valor en el tiempo”²¹.

Dentro del área financiera es necesario hacer diferentes procesos para determinar las mejores decisiones en adquisición, financiamiento y administración de activos.

2. El Diagnóstico Financiero

El diagnóstico financiero es la “*Determinación de la situación actual de la entidad en función de su identidad corporativa (Misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.), el análisis de los factores externos (Oportunidades y amenazas) que impactan financieramente la entidad como el macro ambiente (Legislación, tecnología, demanda, tasas de interés e impuestos, tipo de cambio, inflación) y el ambiente competitivo (Precios de la competencia, costo de los factores de producción, productos sustitutos, etc.) y el análisis de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) mediante el estudio de las capacidades gerenciales, de competencia, de los recursos humanos, financiera, tecnológica, los costos en la cadena de valor y el análisis e interpretación de los Estados Financieros*”.²²

Una de las herramientas y técnicas más utilizadas es el análisis de las razones financieras, dado que miden la eficiencia y comportamiento al establecer una relación numérica entre dos partidas de los estados financieros con el fin de obtener un índice cuya resultado permita inferir una característica especial de dicha relación.

²¹ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2014). Administración Financiera I, Segunda Edición. San Salvador, El Salvador. Ediciones Contables, pág. 6.

²² Ibid, pág.30.

Objetivos del Diagnóstico Financiero:

- Determinar la liquidez, el nivel de endeudamiento, la rentabilidad y la eficacia en la gestión del capital de trabajo de la entidad.
- Determinar la intervención de las distintas partidas que componen los estados financieros de la entidad.

2.1. Análisis Cualitativo

“Este análisis toma en cuenta aspectos cualitativos internos de la entidad que la caracterizan y hace que sea reconocida e identificada, cada uno de estos aspectos son parte esencial, es parte de la identidad corporativa la cual se trata de la personalidad de esta, su historia, la filosofía empresarial, donde se ubica, la estructura organizacional y los signos que utiliza para identificarse con sus clientes”²³

El análisis cualitativo lo conforman diferentes aspectos de la entidad que ayudan en el crecimiento de esta los cuales se analizan para encontrar deficiencias, dentro de estos aspectos está el “**Análisis de imagen corporativa**, constituido por factores internos quienes constituyen la personalidad de la empresa, está conformada por la conjunción de su historia, su ética, y su filosofía de trabajo, también por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la gerencia”²⁴

La Comunicación Corporativa Integral, se conforma por: Comunicación Interna, conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través del uso de diferentes medios de comunicación, políticas y programas; Comunicación Externa, conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos, además de proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios.

²³ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, Op. Cit., pág.56

²⁴Idem. Pag. 57

Análisis de Auditoría Interna es un análisis que también es conocido como Matriz ó Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas). Es una herramienta poderosa para conocer la situación real en que se encuentra una organización, proyecto o departamento, y planificar una estrategia de futuro en cuanto a capacidad gerencial, capacidad competitiva, capacidad del personal. Capacidad financiera y capacidad tecnológica.

Fortalezas

Son todos aquellos elementos positivos que diferencian a una entidad de la competencia, ya sea por los recursos y las destrezas que ha adquirido con el factor tiempo; es decir aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Debilidades

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que puedan favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Análisis de la Cadena de valor

La cadena de valor: es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito y popularizado por Michael E. Porter.²⁵

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

²⁵ Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998).

A. **“Logística interna:** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

B. **Operaciones (producción):** recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.

C. **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

D. **Marketing y ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.

E. **Servicio:** de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.”²⁶

Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas *actividades secundarias*:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.

²⁶ 2008. La cadena de valor y la ventaja competitiva. [En línea]. Catota Z. Guatemala. Recuperado en: <http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/-Teorico/A_O_8porter2.pdf>. Consultado: el 31 de julio 2014.

Otro de los aspectos cualitativos a tomar en cuenta pero enfocado al exterior de la entidad es **El análisis de auditoria externa**, al efectuarlo se verifican los ambientes económico, político legal, socio cultural, medio ambiental y tecnológico; además las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, Mapa de grupos estratégicos y las fuerzas de cambio en la industria para establecer las oportunidades y amenazas de la entidad.

Macro ambiente: es el estudio de las variables generales de entorno que afectan una entidad, que incluyen la economía, la legislación, la política, la demografía, la cultura, la tecnología y el medio ambiente.

Dentro del macro ambiente se desarrollara los diferentes análisis de las variables descritas a continuación:

Análisis económico: Es el estudio del comportamiento de variables económicas que afectan la entidad, la coyuntura económica y las fuerzas motrices de cambio en la industria.

Análisis político legal: en esta variable se analizan distintos aspectos tales como el respecto a las reglas del juego, alternancia al poder, responsabilidad y transparencia de las instituciones del estado, estabilidad política y grupos de presión, leyes que vinculadas directamente a la entidad o al sector, todas estos aspectos aunque ni siquiera se imagina afectan de una u otra forma a la empresa.

Análisis socio cultural: crecimiento demográfico, principios, valores y creencias del país, patriotismo, estabilidad social, seguridad ciudadana, tradiciones y costumbres son algunos de los aspectos que influyen en las decisiones de compra del consumidor del servicio o producto.

Análisis medio ambiental: Recursos naturales, depredación de recursos naturales, Responsabilidad social con el ambiente, prácticas ecológicas tienen relación con la empresa ya sea con su giro o actividad, o directamente con el producto.

Análisis de las nuevas tendencias y tecnologías del sector: Desarrollo tecnológico, nuevos sistemas, procesos y equipos, Nuevos insumos y materias primas, Innovaciones.

Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

Amenazas: se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

2.2. El análisis cuantitativo

Es la evaluación del desempeño histórico de una entidad, medido a través de métodos, herramientas y técnicas matemáticas y estadísticas, que interrelacionan cada uno de los elementos que componen los estados financieros, con el objeto de ayudar a sus usuarios a proponer las mejores alternativas de decisión de cara al futuro.

Análisis de Estados Financieros.

“El análisis e interpretación de Estados Financieros es la aplicación de métodos, herramientas o técnicas, horizontales o verticales, en el estudio de estados financieros con el objeto de establecer el desempeño histórico de una entidad; es decir la liquidez, la solvencia, la capacidad de endeudamiento, la eficiencia operativa y la capacidad de generar renta y valor.”²⁷

Para el análisis e interpretación de estados financieros hay dos enfoques:

“Análisis e interpretación vertical: Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos de dos o más ejercicios consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a

²⁷ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, administración financiera I, Segunda edición, Ediciones contables El Salvador 2014. pág. 91.

otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si el comportamiento de la misma ha sido bueno, regular o malo. Lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada cuenta de un periodo respecto a otro.

Análisis e interpretación horizontal: Herramienta que se utiliza para analizar los estados financieros como el balance general y el estado de resultado, lo que hace principalmente, es determinar que tanto participa una cuenta dentro de un total global. Indicador que permite calcular que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro. Es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.²⁸

Esta interpretación de estados financieros se mide a través de:

Valores absolutos (\$), valores relativos (%), Razones, Proporciones, tendencias, Gráficos, Otros indicadores.

También se utilizan diferentes métodos:

1. Método de variaciones
2. Método de año base (de tendencias)
3. Método de base común (de porcentos integrales)
4. Método combinado
5. Método de razones financieras

De los anteriores se desarrolla solamente el que se aplicara al caso de estudio:

Métodos de Razones Financieras: expresa la relación porcentual entre dos o más cuentas de los estados financieros para determinar la liquidez, la solvencia, el endeudamiento, la eficiencia, la rentabilidad y el valor de mercado.

Razón = numerador/denominador= cociente

²⁸ Perdomo Moreno, Abrahám.1998. Análisis e interpretación de Estados Financieros. ii edición. México. ECOE ediciones. Pág. 150.

Las razones financieras permiten identificar fortalezas y debilidades de la entidad con el objeto de concentrar los esfuerzos y realizar correcciones necesarias en áreas problemáticas identificadas.

Los objetivos de las razones financieras son:

- Establecer la capacidad que tiene una entidad para hacer frente a sus compromisos corrientes con sus recursos de corto plazo.
- Determinar la capacidad de endeudamiento y de cobertura de intereses.
- Establecer la capacidad de la entidad para generar renta y valor.
- Determinar la eficiencia operativa en las funciones de compra, producción, mercadeo y ventas de la entidad

Principales Indicadores Financieros

Una de las principales herramientas para el análisis cuantitativo es el análisis con indicadores financieros los cuales ayudan a diagnosticar la situación actual de la entidad, para el caso de la Asociación Cooperativa estos indicadores financieros nos ayudaran a saber qué deficiencias presenta.

Cuadro N° 9. Principales Razones Financieras

Razones de liquidez y solvencia: Se emplean con el objetivo de determinar la capacidad que tiene una entidad para atender sus obligaciones de corto plazo a medida que estas se van venciendo. Lo anterior está condicionado por la cobertura de sus activos corrientes, dado que estos son potencialmente líquidos, todo enfocado a un periodo que no excede de un año. En esencia se busca comparar los recursos de corto plazo con las deudas corrientes a fin de conocer el nivel de liquidez con que cuenta la compañía

ANÁLISIS DE RIESGO DE ILIQUIDEZ

1. **Razón de solvencia (RS)** = AC / PC , Señala el exceso o déficit en valores relativos de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, del que se infiere igualmente al anterior sobre la necesidad de inversión o financiamiento. Indica también de cuantos dólares en activos circulantes dispone la empresa por cada dólar de pasivo a corto plazo.

2. **Razón de liquidez (RL)** = $(\text{Activos líquidos}) / PC$, Refleja la disponibilidad de recursos inmediata para el pago de las deudas de corto plazo considerando únicamente los recursos de fácil recuperación. Es un indicador más estricto de la liquidez de una entidad, ya que excluye para el cálculo el valor de los inventarios, los cuales financieramente son considerados como los menos líquidos.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ACTIVOS LÍQUIDOS PARA CUBRIR EGRESOS MONETARIOS

3. **Razón de cobertura de egresos monetarios (RCEm)** = $(\text{Activos líquidos}) / ((\text{CV} + \text{GOM}) / 365)$, Representa los días que una entidad podría sobrevivir si hipotéticamente no tuviera ingresos alguno. Preferible: A mayor número de días mejor.

ANÁLISIS DE CAPITAL DE TRABAJO NETO

4. **Capital Neto de Trabajo (CNT)** = $AC - PC$, Señala el exceso o déficit en valores absolutos de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, de lo que se infiere la necesidad de inversión o financiamiento. Entre mayor es éste indicador, menor es el riesgo operativo de la entidad ya que dispone de los recursos necesarios para continuar las operaciones.

Razones de Administración de Activos

ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

5. **Rotación de Inventarios (RI)** = $\text{Costo de Venta} / \text{Inventario neto}$, Número de veces en que las existencias se convierten en efectivo o cuentas por cobrar durante un año. Este ratio guarda relación con la edad promedio de inventario ya que a medida que ésta última aumenta, disminuye el número de veces que se vende la mercadería.

6. **Período promedio de Inventario (PPI)** = $365 / \text{RI}$, Expresa el número de días que transcurren entre la adquisición de los insumos para transfórmalos en productos terminados y la venta de los mismos. Entre menor sea el número de días la entidad es más eficiente, en cuanto a la gestión de sus inventarios, ya que es un indicador que se están generando los ingresos para sostener las operaciones.

ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CARTERA

8. **Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera RCC)** = $\text{Ventas} / \text{Ctas. por Cobrar netas}$, expresa el número de veces al año en que retornan los créditos concedidos por la entidad a los clientes. Entre mayor sea este coeficiente menor es el tiempo que los consumidores tienen el crédito en su poder y la empresa dispondrá de más recursos para continuar con las operaciones.

9. **Período Promedio de Cobro (PPC)** = $\text{Ctas. por Cobrar netas} / (\text{Ventas Anuales} / 365)$, Muestra los días en que la empresa recupera los créditos dados a los clientes y se compara con las políticas de cobro para evaluar la eficiencia en sus estrategias de recuperación del dinero dado a los consumidores.

ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

7. **Rotación de Cuentas por pagar (RCP)** = $\text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$, número de veces en un año en que las facturas por la compra de materia prima se cancelan al proveedor. Entre mayor es RCP implica que la firma está usando menos financiamiento mercantil el cual se considera de más bajo costo, en consecuencia está ocupando más dinero de terceros a un mayor costo.

8. **Período Promedio de Pago (PPP)** = $365 / \text{RCP}$, Es el tiempo que transcurre entre la adquisición de las mercaderías de los proveedores y el pago correspondiente de estas. Entre mayor es este coeficiente muestra que la empresa está aprovechando el financiamiento de los proveedores, siendo éste menos costoso.

ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES

9. **Ciclo de operaciones (CO)** = $\text{PPC} + \text{PPI}$, Indica el tiempo en que la empresa recupera sus inversiones en inventarios y cuentas por cobrar. A medida que aumenta este coeficiente se presentan necesidades de financiamiento.

10. **Ciclo de conversión de Efectivo (CCE)** = $PPC + PPI - PPP$, muestra los días que transcurren entre el pago a los proveedores y el cobro a los clientes por las ventas al crédito realizadas. Es beneficioso cuando el resultado muestra un nivel bajo dado que la compañía recupera en menor plazo las inversiones corrientes y por lo tanto requiere menos financiamiento.

11. **Ciclo de conversión de Efectivo ponderado (CCEP)** = $PPC (Wcc) + PPI (Wi) - PPP (Wcp)$,

ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS

12. **Rotación de Activos no corrientes Fijos (RAF)** = $Ventas / Activos no corrientes Fijos$, la capacidad de los inmuebles, mobiliario, planta y equipo para generar ingresos. Preferible: La RAF más alta posible.

13. **Rotación de Activos Totales (RAT)** = $Ventas / Activos Totales$, mide la capacidad que tiene la empresa para generar ventas dada su estructura de inversiones. Es importante buscar una rotación de activos totales mayor ya que eso reflejaría la eficiencia en la utilización de los recursos de largo plazo del negocio.

Razones de Endeudamiento: La Razón de Endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores.

ANÁLISIS DE FINANCIAMIENTO AJENO vs. FINANCIAMIENTO PROPIO

14. **Razón de deuda (RD)** = $Pasivo / Activo$, Mide la proporción de los activos financiados por capital externo, cuanto mayor sea este coeficiente más dinero se está ocupando de terceros, mayor desventaja para los acreedores debido a que disminuye el respaldo hacia el financiamiento concedido.

ANÁLISIS DE APALANCAMIENTO EXTERNO vs. APALANCAMIENTO INTERNO

15. **Razón Deuda Patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO] (RDpt)** = $Pasivo / Patrimonio$, Especifica cuanto es la participación de los acreedores por cada dólar de aportación de los socios. Entre mayor sea esta razón menor es la propiedad de los accionistas sobre la empresa.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE COBERTURA DE INTERESES

16. **Razón de Cobertura de Intereses (RCI)** = $UAII / Gastos Financieros$, Muestra el impacto de los gastos financieros sobre las ganancias generadas en un periodo dado. A medida que este coeficiente aumenta, mayor es la eficiencia con la que se está utilizando el financiamiento bancario.

17. **Cobertura de EBITDA (Earnings Before Interes, Taxes, Depreciation and Amortization) a intereses** = $EBITDA / Gastos Financieros$, EBITDA: $VN - (CV + GVM + GAM) + Partidas monetarias$. Preferible: a mayor RC es mejor.

Razones de Rentabilidad: Evalúan las utilidades de la compañía con respecto a un nivel determinado de ventas, activos o la inversión de los accionistas. Mide la eficiencia de la administración para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GENERAR UTILIDADES

18. **Rendimiento de Activos Totales (ROA)** = $Utilidad Neta / Activos Totales$, Expresa cuanto es la utilidad por cada dólar invertido en activos totales, sirviendo como medida para la aceptación o rechazo de una oportunidad de inversión.

19. **Rendimiento sobre Capital (ROE)** = Utilidad Neta / Patrimonio, Es el porcentaje de rendimiento que obtienen los propietarios de la entidad, respecto a su participación en la empresa, indicando el nivel de ganancia que genera cada dólar invertido en acciones comunes, reservas y utilidades retenidas y del ejercicio.

20. **Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos (RAnoCF)** = UN / AnoCF, La capacidad de la propiedad, planta y equipo de la entidad para generar ingresos; mide la relación entre la utilidad neta y la productividad de los activos fijos; es decir, mide la rentabilidad de la entidad en función de las inversiones en activos reales.

ANÁLISIS DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD

21. **Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas** = Utilidad Bruta / Ventas. Muestra el remanente de cada dólar vendido para hacerle frente a los gastos de operación, reserva legal, impuesto sobre la renta y dividendos para los accionistas. En cuanto mayor es el margen implica mejor desempeño en la gestión del negocio.

22. **Margen de Utilidad Neta sobre Ventas** = Utilidad Neta / Ventas. Presenta las utilidades que obtiene la compañía de las ventas realizadas después de haber deducido todos los gastos e impuestos. Mide cuanto queda de ganancias por cada dólar vendido.

23. **Participación de los costos sobre las Ventas** = Costos / Ventas, este indicador responde a la pregunta ¿Qué porcentaje de los ingresos representan los gastos de operación?

24. **Participación de los gastos de operación sobre las Ventas** = Gastos de operación / Ventas, este indicador responde a la pregunta ¿Qué porcentaje de los ingresos representan los gastos de operación?

25. **Participación de los costos y gastos sobre las Ventas** = Egresos / Ventas, este indicador responde a la pregunta ¿Qué porcentaje de los ingresos representan los egresos de operación?

3. La Gestión Financiera a Corto Plazo

“**Gestión financiera a corto plazo:** es la administración del capital de trabajo, elabora el Presupuesto operativo y los estados financieros proforma para el próximo año”.²⁹

Dentro de un análisis de gestión de financiamiento deben hacerse algunas preguntas como:

- ¿Cómo invertir?
- ¿Qué tipo de operaciones se deben realizar?
- ¿Cómo financiar dichas decisiones?

²⁹ Gaitán, Rodrigo E., 2006. Análisis financiero y de Gestión, II edición. México. ECOE Ediciones.503 p.

- ¿Qué sale más costoso, el dinero de terceros o el dinero de los inversionistas?
- ¿Es peligroso el endeudamiento en momentos de recesión económica?

La gestión financiera es la toma de decisiones de operación, financiamiento e inversión partiendo del diagnóstico financiero de la empresa.

3.1. Administración del Capital de Trabajo

“La administración de capital de trabajo es la actividad que consiste en decidir la adquisición del nivel óptimo de inversiones líquidas que una entidad requiere para operar (Activos corrientes: Efectivo, cuentas por cobrar e inventarios), su gestión y su financiamiento (Pasivos corrientes).”³⁰

Capital De Trabajo es el exceso o déficit de la entidad, representado en los activos corrientes, que se obtendrían después de cancelar todos los pasivos corrientes.

Otro de los aspectos a contemplar para la administración de capital sería:

Políticas de capital de trabajo

Las políticas de capital de trabajo son decisiones financieras que una entidad toma, que están relacionadas con:

- ✓ Los niveles de inversión en cada tipo de activo corriente como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.
- ✓ Las fuentes y mezcla de financiamiento con pasivos corrientes a las que debería recurrir la entidad.
- ✓ La combinación entre niveles de inversión y la mezcla de fuentes de financiamiento.

Además de las políticas se necesitan estrategias:

Estrategias de capital de trabajo

³⁰ Fornos Gómez, Manuel de Jesús. Op. Cit. Pág. 105

El capital de trabajo se relaciona directamente con el ciclo de operaciones y el ciclo de conversión de efectivo. Las estrategias de capital de trabajo son aquel conjunto de acciones cuyo objetivo es:

- ✓ Minimizar el tiempo entre la recepción de materia prima y su transformación en producto terminado.
- ✓ Minimizar el tiempo entre la venta de un producto y el momento de su cobro.
- ✓ Maximizar el tiempo entre la compra de insumos y el pago de los mismos en efectivo.

Estrategias para administrar el ciclo de conversión de efectivo

- ✓ Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación.
- ✓ Rotar el inventario tan pronto como sea posible.
- ✓ Recupera las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible.
- ✓ Cancelar las cuentas por pagar tan lento como sea posible.

Estrategias para administración de inventarios

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

3.2. Administración del Efectivo

“**Definición:** es la actividad que consiste en distribuir el dinero (flujos de efectivo o utilidades monetarias) entre: efectivo de caja, en depósitos a la vista en cuenta

corriente, en depósitos a la vista en cuenta de ahorro, en depósitos a plazo, equivalentes de efectivo”.³¹

Sistema de administración de efectivo

Es el modelo empleado para determinar la cantidad de efectivo que una entidad debe disponer en cualquier momento para asegurar que sus operaciones corrientes no sean interrumpidas, lo que implica entradas (ingresos y cobros), salidas (costos, gastos y pagos) e inversión de efectivo en forma eficiente.

Principios básicos de control de efectivo

- Toda entrada o salida de efectivo debe documentarse
- Debe emplearse caja chica para pagos de menor cuantía
- Los pagos deben efectuarse mediante cheque con cargo a cuenta corriente
- Los cobros u otros ingresos deben remesarse a cuenta corriente.

Funciones básicas del control de efectivo

- Se deben efectuar arquezos de caja para verificar que el líquido coincida con lo documentado en cualquier momento.
- Se debe elaborar la conciliación bancaria para verificar remesas efectuadas vrs. Remesas registradas por banco, cheques emitidos vrs. Cheques pagados por banco, pago a cuenta vrs. Cobros a cuenta y otros.
- Negociar pagos pendientes.
- Autorización de pagos a efectuar.

3.3. Administración de Inventarios

“**Definición:** es la actividad que consiste en determinar el tamaño óptimo de pedido y el período de reabastecimiento de cada ítem que constituye el inventario; independientemente del modelo que se aplique, respondiendo a las preguntas qué,

³¹ Fornos Gómez, Manuel de Jesús, Op. Cit. Pág. 113

cuánto, cómo, dónde, cuándo y porqué comprar, de tal manera que se asegure rentabilidad o liquidez”.³²

Inventarios son los recursos tangibles destinados a la comercialización, a la producción de bienes y servicios o a la realización de otras operaciones de la entidad.

Clasificación de los inventarios:

La clasificación de los inventarios varía de acuerdo al giro de las entidades. En las empresas de servicio el inventario está constituido por la Producción en Proceso. En las empresas comerciales el inventario lo constituye las mercaderías, En las empresas industriales el inventario está constituido por Materiales y Suministros, Productos en proceso y productos terminados.

La Asociación Cooperativa es de giro industrial por eso se utiliza los siguientes términos:

- **Materiales y suministros:** el valor neto de los insumos, materias primas o componentes empleados para la elaboración de un producto.
- **Productos en Proceso:** aquellos bienes que aún no han completado su proceso productivo.
- **Productos terminados:** aquellos bienes que han completado su proceso de producción y están disponibles para la venta.

3.4. Administración del Financiamiento a corto plazo.

El Financiamiento A Corto Plazo se define como las deudas u obligaciones adquiridas por terceros (Acreedores o proveedores), cuyo vencimiento es menor a un año o cuya liquidación se ha de efectuar dentro del ciclo normal de operaciones que tiene una entidad en el corto plazo.

Una buena evaluación y selección de las fuentes de financiamiento conlleva a la empresa a obtener el mejor rendimiento y el menor costo fijo del financiamiento.

³² Ídem pág. 117

La administración de pasivos corrientes es la actividad que consiste en determinar las fuentes de financiamiento que dispone la entidad, la selección de las mejores fuentes y la negociación de pagos, de tal manera que asegure rentabilidad o liquidez.

Las decisiones sobre gestión de financiamiento de capital de trabajo implican:

Determinar las necesidades reales de financiamiento

- ✓ Si el Capital De Trabajo Neto es negativo la entidad necesita financiamiento
- ✓ Si la entidad está en temporada alta dentro de su ciclo necesita financiamiento
- ✓ Si en el ciclo de vida del negocio la entidad va en crecimiento la entidad debe financiarse
- ✓ Si hay oportunidad de negocio, vale la pena financiarse

Identificar las fuentes de financiamiento que dispone la entidad y su costo

- ✓ Financiamiento a corto plazo con pasivo corriente
 - Financiamiento ajeno de costo cero: proveedores
 - Financiamiento ajeno de costo fijo (intereses): acreedores
- ✓ Financiamiento a largo plazo con patrimonio
 - Financiamiento propio de costo variable (dividendos): propietarios o accionistas.

4. La Gestión Financiera a Largo Plazo

Definición: es la administración de las inversiones y del financiamiento, elabora el presupuesto de capital (de inversión) y el presupuesto de costo de capital (de financiamiento).

4.1. Administración del Financiamiento a Largo Plazo

El financiamiento a largo plazo es el conjunto de actividades cuyo objeto es la obtención de recursos para la adquisición de activos no corrientes, las cuales constituyen un proyecto de financiamiento.³³

Esta decisión implica:

³³ Ídem² pág. 362.

- ✓ Las fuentes de Financiamiento a disposición de financiar.
 - ✓ Costo de cada una de las fuentes de financiamiento.
 - ✓ El costo del capital.
 - ✓ La estructura óptima de capital.
- Las fuentes de financiamiento

Financiamiento Ajeno: representa las fuentes externas a la entidad y la principal fuente para quien inicia operaciones y conformada por acreedores, préstamos bancarios, emisión de títulos valores.

Financiamiento Propio: representa las fuentes internas a la entidad y la fuente más común para aquellas que ya tienen un tiempo prudencial de estar operando y está conformada por fuentes como llamamientos a incrementar el patrimonio, utilidades retenidas y el escudo fiscal proveniente de las partidas no monetarias.

Administración de Inversiones a Largo Plazo

Las inversiones a largo plazo son el conjunto de actividades cuyo objeto es la adquisición de activos no corrientes para una entidad, las cuales constituyen un proyecto de inversión.

Dicho proyecto que lo podemos definir como conjunto de antecedentes que permite juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas económicas de asignar recursos a determinada iniciativa (producción de bienes o servicios), está compuesto por un desembolso inicial denominado *Inversión inicial*, la cual se recupera en el tiempo por medio de los flujos de ingresos que este genera durante su vida.

Las Inversiones Reales o Directas

Son las adquisiciones que no son de fácil realización, como inmuebles, mobiliario, planta y equipo, joyas, artículos de colección, inventarios o empresas, en respuesta a los niveles de crecimiento de las entidades en el largo plazo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS AREAS OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA "LA NUEZ DE ORO DE R.L."

A. Planteamiento y Delimitación del Problema

1. Antecedentes

En El Salvador las Asociaciones Cooperativas han cobrado relevancia como opción para satisfacer la demanda de bienes de consumo provenientes directamente del sector agropecuario, para luego procesarlo y ofrecerlo al cliente, tal es el caso de la nuez de marañón; este tipo de entidades realizan un conjunto de actividades manufactureras de forma sistemática y utilizando como principal insumo la semilla del falso fruto (marañón) y para su transformación el uso de maquinaria tales como: hornos industriales, maquinas descortezadoras, herramientas y equipo para el despelucado, pesas y sellador de empaque.

Es importante destacar que estas entidades generalmente a pesar del alto grado de capacidad de los recursos humanos, materiales y tecnología, éstos son dirigidos de forma empírica con el apoyo de instituciones gubernamentales y ONG's de acuerdo a lo expuesto por la presidente de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nuez de Oro de R.L., quien no posee conocimiento sobre instrumentos administrativos financieros que orienten las decisiones de control de sus activos y pasivos lo que demuestra la necesidad que este tipo de organizaciones que pertenecen al sector Cooperativo cuenten con alternativas de acción enfocadas en cumplimiento de la misión, visión y objetivos de corto y largo plazo y con el uso de instrumentos de proyección y control de gestión del área operativa y financiera para asignación óptima de recursos.

En el presente estudio se utilizará el caso de La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria La Nuez de Oro de Responsabilidad Limitada, que se abrevia “*ACPANO de R.L.*”, actualmente liderada por la Presidente del Consejo de Administración Sulma Yaneth García Leiva, ubicada en la Comunidad San Marcos Lempa, Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután sobre el km 86 de la carretera el litoral que conduce de San Salvador hacia Usulután. Se dedica al procesamiento y comercialización de la semilla de marañón, las cuales distribuye en dos modalidades: (a) libras de semilla entera y (b) libras de semilla mitades y pedazos.

2. Formulación del problema

De acuerdo a la situación descrita anteriormente se formula el problema de la manera siguiente:

¿En qué medida el diseño de un modelo de gestión de las áreas operativa y financiera contribuirá al crecimiento y autosostenibilidad de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.?

3. Importancia de la Investigación

La relevancia al realizar el presente estudio radica en el diseño de una herramienta administrativa financiera que permita a la Asociación Cooperativa la economía, eficacia y eficiencia para el crecimiento y la autosostenibilidad. Al mismo tiempo que proporcione mecanismos de control que permitan la clasificación y control de sus costos y gastos, identificar desviaciones durante el proceso productivo y proporcionar alternativas de acción que faciliten superar las dificultades encontradas, cimentando así, las bases para la toma de decisiones de acuerdo a las respectivas necesidades y deficiencias que aquejan con respecto a los objetivos organizacionales planteados.

4. Objetivos de la Investigación

4.1. Objetivo General

Elaborar un diagnóstico de la situación actual del área operativa y financiera de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nuez de Oro de R.L. por medio de una investigación en las partes involucradas.

4.2. Objetivos Específicos

- ❖ Realizar una investigación entre Consejo de Administración y encargado de Gerencia para definir los principales problemas o debilidades que afectan la situación operativa y financiera de la Asociación.
- ❖ Elaborar un análisis de la situación externa entre clientes actuales y potenciales distribuidores con el fin de encontrar oportunidades y amenazas dentro del mercado de producción de semilla de marañón.
- ❖ Analizar los Estados Financieros (Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera) de años anteriores para constatar la información adecuada y la situación económico-financiera actual de la Asociación.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Según Rojas Soriano (2003), “La investigación es una búsqueda de conocimientos ordenada, coherente, de reflexión analítica y confrontación continua de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza”,³⁴ se sabe también que la investigación es el conjunto de pasos que componen un proceso ordenado y lógico para zanjar y abordar un problema o fenómeno de interés. Por lo que en el diseño del modelo de gestión de las áreas operativa y financiera, fue necesaria la implementación de herramientas que facilitan la recolección de información.

³⁴ Soriano, Raúl Rojas, “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, Editor Plaza y Valdez S.A. de C.V., 40ª Edición, México Año 2003.

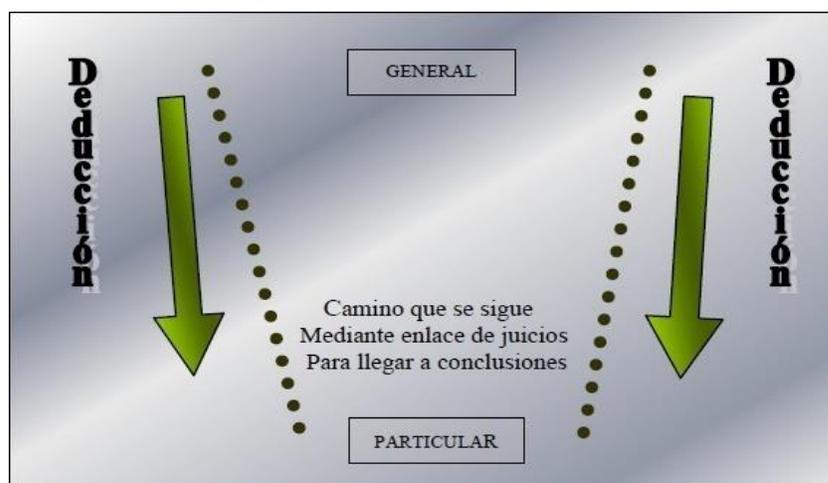
1. Métodos a Utilizar

La importancia de los métodos y técnicas de investigación en la elaboración de un estudio radica en que de ello depende la veracidad de los resultados obtenidos, por lo que en la presente investigación se utilizó el método científico, destinado a explicar fenómenos, proporcionando relaciones de manera objetiva y sistemática que permiten la interpretación de resultados.

1.1. Método deductivo

El método utilizado en la investigación es el deductivo, ya que por medio de la aplicación de este método se logró establecer conclusiones particulares partiendo siempre de verdades generales progresando por el razonamiento de las mismas. Uno de los elementos que ayudó al desarrollo de la investigación es la observación de todos sus elementos macro ambientales y luego la situación actual operativa y financiera, complementada por el aporte de personas que han estado involucradas en la realidad de las operaciones, para tener una idea real y profunda de los aspectos particulares que sustentan la investigación.

FIGURA 7: “METODO DEDUCTIVO”



FUENTE: Santiago Zorrilla A.; Miguel Torres X., Guía para elaborar la tesis.

2. Tipo de Diseño de Investigación

2.1. Diseño No Experimental

El diseño que se utilizó es el no experimental, “el cual se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”;³⁵ por lo que se identifican las deficiencias en las áreas estudiadas de forma normal en su estado natural.

3. Tipo de Investigación

Para realizar el trabajo de investigación fue necesario adoptar un procedimiento sistemático que permitió recolectar, procesar y analizar la información por medio de los siguientes tipos de investigación:

3.1. Investigación Descriptiva

La investigación está enfocada en el estudio de las partes cualitativas del fenómeno y de su entorno sin entrar en esencia, partes que en el desarrollo de la investigación se le denomina análisis de auditoría interna y análisis de auditoría externa y describe cada uno de los elementos que los conforman por lo que permitió obtener información específica necesaria para establecer la relación entre las variables estudiadas.

3.2. Investigación Documental

Este tipo de investigación nos ha permitido obtener información de documentos tales como: libros, decretos, leyes, revistas, periódicos, trabajos de graduación y cualquier tipo de documentación que ayuda a sustentar la investigación, según criterio de Equipo investigador y que son descritas al final, en el apartado bibliográfico.

3.3. Investigación de Campo

En la investigación se ha procedido a la obtención de datos primarios, es decir, se obtienen nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, para esto fue

³⁵ Hernández Sampieri Roberto y otros, “Metodología de la investigación”, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana 5ª Edición, México 2010.

necesario efectuar la investigación en el lugar y tiempo de los hechos por medio de la recolección de información primaria referente a las áreas operativa y financiera de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro de R.L.”.

4. Fuentes de Información

4.1. Fuentes Primarias

Para el desarrollo de la investigación se toma en cuenta las siguientes tipos de fuentes:

1. **De Tipo Cualitativa:** La observación directa de las actividades cotidianas de los trabajadores, así como entrevista a Presidente del Consejo de Administración y Gerente, que se logra en las visitas técnicas previamente programadas y coordinadas con el Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC).
2. **De Tipo Cuantitativo:** Se diseñó y se administró un cuestionario, para lo cual fue necesaria la presencia del Equipo investigador para efectos de monitoreo y a la vez para garantizar la credibilidad de los datos recolectados.

4.2. Fuentes Secundarias

“Listan una guía de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano”.³⁶ Para el trabajo de investigación se consideró las fuentes secundarias siguientes: Libros, revistas, leyes, reglamentos, manuales, publicaciones gubernamentales, trabajos de graduación y toda la documentación que la Asociación Cooperativa e instituciones como el Ministerio de Economía de El Salvador e Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (*INSAFOCOOP*) facilitó para la investigación.

³⁶ Idem.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica como el conjunto de reglas y operaciones formulada explícitamente para el manejo correcto de instrumentos como: la encuesta, la entrevista y la observación directa; permite la aplicación adecuada del método correspondiente. La técnica debe adecuarse al método que se utiliza, lo cual presupone la existencia de una ligación entre ellos.³⁷ Las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación se detallan a continuación:

5.1. La Encuesta

Esta técnica de recogida de datos que permitió la aplicación de un cuestionario dirigido a los miembros del consejo, así como a clientes y clientes potenciales, a quienes se les administró este instrumento previamente elaborado por el Equipo investigador que abordó el tema en cuestión.

En la presente investigación se elaboraron cuestionarios dirigidos a miembros del consejo (**Anexo 4**), clientes actuales (**Anexo 5**) y clientes potenciales (**Anexo 6**).

5.2. La Entrevista

La entrevista como un acto de comunicación verbal entre las personas sujetas de estudio, nos proporcionó información valiosa a través del conocimiento de la opinión de la presidente del Consejo de Administración y en cargada de la Gerencia, a fin de realizar una tabulación, análisis y su debido diagnóstico de la situación actual referente a las áreas operativa y financiera de la Asociación Cooperativa (**Anexo 7**).

5.3. La Observación Directa

Consistió en el contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar por medio de visitas programadas a las instalaciones de la Asociación Cooperativa. Dichos resultados se consideran datos estadísticos originales de gran peso para la investigación, ya que se conocen nuevas

³⁷ Soriano, Raúl Rojas, "Guía para realizar Investigaciones Sociales", Editor Plaza y Valdez S.A. de C.V., 40ª Edición, México Año 2003.

formas de operar poco conocidas o desconocidas para la Asociación Cooperativa Nuez de Oro (Ver Instrumento de Observación Directa **Anexo 10**).

6. Determinación del Universo Y Muestra

“El universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y **la población** es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra”.³⁸

Además, define que la muestra es un subconjunto representativo del universo, por lo que este apartado se ha determinado de la siguiente manera:

6.1. Universo

El universo que a la vez es la población que se investiga, se determinó de acuerdo a la cantidad de asociados miembros del Consejo Administrativo que tiene la Asociación Cooperativa (Ver **Cuadro 3**, Capítulo I) que en total suman 7.

También se tomó para la investigación los clientes actuales de la cooperativa que son un total de 4, más las personas que frecuentan la cooperativa para hacer un total de 13; al igual los posibles clientes potenciales de la zona que podrían vender el producto los cuales en su totalidad son 20.

A continuación se presenta el nombre del cliente potencial, la actividad a que se dedica y su dirección; elementos que fueron tomados como criterios para considerar a estas entidades en el estudio, dado que cumplen con el perfil de cliente comercializador de semilla de marañón:

³⁸ Hernández Sampieri Roberto y otros, “Metodología de la Investigación” Editorial McGraw-Hill, 2ª Edición. México Año 2000.

Cuadro 10: **Listado de Empresas ubicadas en el Municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, sujetas de estudio.**

NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD	
FARMACIA LA REFORMA	Venta Al Por Menor De Medicamentos Farmacéuticos Y Otros Materiales Y Artículos De Uso Médico, Odontológico (Farmacia)	Bo El Calvario Av Melara No 10 Usulután, Tel: 26622308
FARMACIA METROPOLO	Venta Al Por Menor De Medicamentos Farmacéuticos Y Otros Materiales Y Artículos De Uso Médico, Odontológico (Farmacia)	Bo El Calvario 1 Calle Oriente #28, Usulután.
AGENCIA EL GRANERO.	Venta De Granos Básicos	Bo El Calvario 1 Ci Ote No 47 El Salvador, Usulután
CEREALES VENTURA	Venta De Granos Básicos	Bo El Calvario 1 Ci Ote No 48 El Salvador, Usulután
TIENDA BEATRIZ	Venta De Artículos De Primera Necesidad (Tienda)	5 Calle Oriente # 14, Usulután.
FARMACIA GONZALEZ	Venta Al Por Menor De Medicamentos Farmacéuticos Y Otros Materiales Y Artículos De Uso Médico, Odontológico (Farmacia)	Bo El Calvario 2 Av Sur No 9 Jiquilisco, Usulután, El Salvador, Teléfono 26638148.
CEREALES LA CEIBA	Venta De Artículos De Primera Necesidad (Tienda)	Calle 14 De Diciembre, Costado Norte Del Mercado Municipal, Barrio El Centro, Usulután, Jiquilisco Teléfono: 26638997
FARMACIA ORELLANA	Venta Al Por Menor De Medicamentos Farmacéuticos Y Otros Materiales Y Artículos De Uso Médico, Odontológico (Farmacia)	Bo. La Parroquia Calle Principal #10 Usulután
GASOLINERA PUMA		Final Calle Grimaldi, Frente A Pollo Campestre, Usulután.
FARMACIAS CEFAFA USULUTÁN	Venta Al Por Menor De Medicamentos Farmacéuticos Y Otros Materiales Y Artículos De Uso Médico, Odontológico (Farmacia)	Av. Guandique N° 13, Barrio La Merced Entre 4ª Calle Oriente Y 6ª Calle Poniente, Usulután.
COMERCIAL LA ECONÓMICA	Abarrotería Al Por Menor	Bo El Calvario 1 Ci Ote No 24 El Salvador, Usulután
FARMACIA Y LIBRERÍA RIO	Venta Al Por Menor De Medicamentos Farmacéuticos Y Otros Materiales Y Artículos De Uso Médico, Odontológico	Barrió El Centro, 2 Calle Oriente, Esquina Opuesta Al Parque Roberto Edmundo

	(Farmacia)	Canessa, Jiquilisco.
COMERCIAL NETO	Venta De Artículos De Primera Necesidad (Tienda)	Barrio El Centro, 2 Calle Oriente, Jiquilisco.
TIENDA YOLI	Venta De Artículos De Primera Necesidad (Tienda)	Frente Al Mercado De Jiquilisco, Bo La Parroquia. Jiquilisco.
AGRO-AGENCIA LA MILPITA	Venta De Artículos De Primera Necesidad (Tienda)	Frente Al Mercado De Jiquilisco, Bo La Parroquia. Jiquilisco.
FARMACIA LA FE	Venta Al Por Menor De Medicamentos Farmacéuticos Y Otros Materiales Y Artículos De Uso Médico, Odontológico (Farmacia)	Bo La Parroquia 2 Calle Ote No 27 El Salvador, Usulután Teléfono: 26620767
PROVEEDORA HENRIQUEZ, S. A. DE C. V.	Venta De Artículos De Primera Necesidad (Tienda)	Avenida Rubén Torres Córdova Y 2ª Calle Oriente Número 5-F, Esquina Opuesta Al Parque Roberto Edmundo Canessa Barrio El Centro, Usulután, Jiquilisco, Teléfono: 26638017
GASOLINERA TEXACO		Carretera El Litoral Km 104, Jiquilisco, Usulután.
GASOLINERA TEXACO USULUTAN		Bo. La Merced, Usulután
ALBA NUEVA ESPERANZA		Tierra Blanca, Jiquilisco, Usulután.

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC), Directorio de empresas 2011.

6.2. Muestra

Para el caso de esta investigación no se procedió a muestra dado que la población en total suman 40: para el Consejo de Administración (7), los clientes (13) y los clientes potenciales (20), son una cantidad relativamente pequeña y factible de manejar.

7. Tabulación

- El procedimiento a seguir en el cuestionario y entrevista fue el siguiente:

Cuestionarios: estos fueron procesados manualmente por medio del programa Microsoft Excel.

Entrevista: esta fue introducida manualmente al programa Microsoft Word.

La recopilación de datos se tabuló con base a cada una de las preguntas realizadas en los instrumentos de recolección de datos, con el cuestionario se ordenaron los datos de acuerdo a las preguntas que estaban relacionadas tanto para el cuestionario de clientes, potenciales distribuidores y la entrevista a la presidenta elaborando un objetivo en común y presentando la información en tablas con su respectivo gráfico (**Anexo 8**). Por otra parte el cuestionario de auditoria interna correspondiente al Consejo de Administración se tabula de forma separada.

- El procedimiento a seguir en la observación directa fue el siguiente:
Por medio de las visitas programadas se recolectó la información llenando por parte del Equipo investigador un cuestionario de observación directa (**Ver Anexo 10**), con el cual luego se procedió a realizar el diagnóstico operativo y los respectivos controles utilizados.
- El procedimiento a seguir para el análisis financiero fue el siguiente:
Obtención de Estados Financieros de los años 2012, 2013 y 2014(anualizado), se analizaron las cuentas que componen la información, formulando un análisis de inconsistencias de éstas; luego se introdujo en la plantilla del simulador financiero CrisallBall y se obtuvieron las respectivas razones financieras, las cuales dado el tipo de resultados son abordadas un análisis de inconsistencias.

8. Análisis e Interpretación de Datos

La estructura utilizada en la interpretación de la información recopilada por medio de los cuestionarios y la entrevista posee un esquema diferente al orden lógico de una estructura tradicional la cual está construida de la siguiente manera:

Esta consta de preguntas específicas que se seleccionaron para ser analizadas, las preguntas en el caso del cuestionario de clientes, potenciales distribuidores y entrevista a Presidenta de la Cooperativa, fueron seccionadas en las P's de la mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción, se combinaron las preguntas similares de los 3 cuestionarios para realizar un análisis consolidado como que fuera una sola pregunta a

fin de obtener un mezcla e interpretación lógica de una misma pregunta y una respuesta que sea similar o igual manifestada por estos (**Ver Anexo 8**).

Aclarando que en las tablas se presentan diferentes muestras debido a que se trabajó con los clientes un total de 13, los potenciales distribuidores que son 20 y la presidenta de la Cooperativa 1.

En el cuestionario de auditoría interna se seccionó por área financiera y Operativa siendo la muestra solamente 7 que conforman el Consejo de Administración. Cuando las preguntas eran de múltiple opción se manejan diferentes muestras debido a la cantidad de respuestas dadas por los entrevistados o encuestados. De esta forma se pudo obtener un mejor análisis de los resultados (**Ver Anexo 9**).

9. Alcances de la Investigación

A continuación se encuentran los alcances más importantes:

1. El trabajo permitirá proporcionar a los gerentes y asociados de la cooperativa en estudio, un modelo de gestión de las áreas operativa y financiera que contribuya al crecimiento y autosostenibilidad.
2. La herramienta servirá a la administración como medio para fijar entre los diferentes miembros de la asociación el involucramiento total en el alcance de los objetivos organizacionales.
3. El estudio trazará alternativas de acción que servirán de apoyo a las operaciones diarias, agilizando los procesos y optimizando recursos.

10. Limitantes de la Investigación

Durante el desarrollo del estudio se presentaron una serie de problemas que dificultaron el proceso de recolección de información, las cuales se detallan a continuación:

1. La información con respecto a los estados financieros que servirían como base para el diagnóstico financiero fue proporcionada en un tiempo diferente al indicado por lo que se contactó al menos cuatro ocasiones para obtener los datos.
2. Los estados financieros proporcionados solamente fueron de los años 2012, 2013 y el año 2014 hasta el mes de septiembre, dado que no cuentan con más y dicha información no es fidedigna.
3. La recopilación de los datos por medio de los cuestionarios se dificultó para los clientes actuales de la asociación debido a la distancia, por lo que fue necesario establecer un contacto, localizarlo y abordarlo para tal fin.
4. La recopilación de datos obtenida por medio de la colaboración de los clientes potenciales algunas veces se dificultó, ya que mostraron resistencia al contestar el cuestionario.

C. Análisis de la Situación Actual de las Áreas Operativa y Financiera de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro de R.L.”

Con los resultados obtenidos por medio de la observación directa, las entrevistas y encuestas realizadas, se realiza el siguiente análisis con el propósito de diagnosticar como se desarrollan las actividades en el área operativa y financiera de la Asociación Cooperativa, primeramente se comienza por diagnosticar a toda la Cooperativa, ya que todas las actividades están íntimamente relacionadas.

1. Análisis de Auditoría Interna

1.1 Capacidad Gerencial

La Asociación Cooperativa lleva a cabo el proceso de planeación de las operaciones sobre una base mensual, donde en su mayoría es el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia quienes son partícipes del mismo, con un bajo porcentaje de inclusión de los empleados.

Las principales áreas sujetas de planificación son:

Cuadro 11: Aspectos sujetos de planificación

Área	Aspectos sujetos de planificación
<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • Materiales indirectos • Utilización de recursos humanos • Mantenimiento de maquinaria • Cantidad a producir • Control de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos • Ventas al contado y al crédito • Solicitudes de crédito a proveedores • Inventarios (Inicial y final)

Fuente: Equipo investigador.

De acuerdo a los resultados de auditoría interna, existen algunas veces algunos procedimientos específicos que se llevan a cabo a la hora de planear las operaciones de Nuez de Oro, entre las que se encuentran las siguientes:

- Se realiza reunión antes y después se hace todo el plan de trabajo.
- Se discute y se escribe en un acta los puntos que se discutieron en la reunión.
- Se llena un acta y se firma plasmando las decisiones y los elementos que llevara el plan de trabajo.
- Se hace reunión con los principales que pasan en la cooperativa se firman actas de las decisiones tomadas. **(ver anexo 9, tabla 35 y 36).**

Los planes se comunican primordialmente de forma verbal a los empleados, pero se mantienen registros de estos por escrito a través del acta en el que se documenta la reunión que se lleva a cabo cuando se planean las operaciones de la cooperativa. **(Ver análisis 36)**

Organización

La Cooperativa cuenta con una gráfica de organización bien definida, y todos los empleados conocen correcta y completamente los pasos que componen en proceso productivo, sin embargo todos los elementos que forman parte de la organización se manejan y administran de manera poco estructurada ya que no existen medios formales de divulgación de información. No existen manuales administrativos de ningún tipo, solo se trabaja con las disposiciones en cuanto a funcionamiento, plasmadas en el acta de constitución y sus estatutos, tampoco cuenta con una división del trabajo definida. Tampoco se cuenta con unidad encargada de velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones del recurso humano.

Dirección y Control

La cooperativa lleva a cabo procesos de control de calidad, utilizando las siguientes bases:

- Porcentaje de semilla producida por día.
- Porcentaje de semilla quebrada.
- Tiempo para producir un pedido.

De acuerdo a los resultados del cuestionario administrado a los miembros del consejo **(ver anexo 9, análisis 40)**, las razones que impulsan a Nuez de Oro a controlar tanto la producción como su calidad son las siguientes:

- Para saber cuánto ha producido cada uno.
- Para poder evaluar si los operarios han aprendido el proceso de producción.
- Para la buena calidad del producto y para realizar buen control de peso.
- Se realiza para saber cuánto se produce y cuanta semilla se quiebra.

Las evaluaciones del proceso de producción se llevan a cabo por el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, estos afirman que la producción se lleva a cabo de acuerdo a los estándares que se han establecido. **(Ver anexo 9, análisis 41)**

1.2 Capacidad Competitiva

a) Producto

La Cooperativa ofrece al mercado productos de alta calidad, lo cual representa una ventaja competitiva y una fortaleza de alto impacto pues la calidad es un factor fundamental para los clientes a la hora de llevar a cabo su decisión de compra.

Sin embargo, existe poca variedad de productos, ya que los bienes que Nuez de Oro comercializa se limita a semilla de marañón completa, en trozos y mitades, en diferentes presentaciones, sin embargo, no existe innovación de productos, lo cual se traduce en una debilidad de la cooperativa.

b) Precio

Los precios a los que se comercializa la nuez de marañón en el mercado son los siguientes:

Cuadro 12: Precios de comercialización en el mercado

Precios por peso		
1 libra = \$ 6.00	1/2 libra = \$ 3.00	4 onzas = \$ 1.50
1 libra = \$ 7.00	1/2 libra = \$ 3.50	4 onzas = \$ 1.75
1 libra = \$ 8.00	1/2 libra = \$ 4.00	4 onzas = \$ 2.00

Cuadro 13: Precios de la Cooperativa Nuez de Oro.

Precios por peso		
1 libra = \$ 5.00	1/2 libra = \$ 2.50	4 onzas = \$ 1.25
1 libra = \$ 6.00	1/2 libra = \$ 3.00	4 onzas = \$ 1.50

Los principales clientes reconocen los precios de Nuez de oro como razonables, ya que la Distribución de estos en el mercado sigue una tendencia similar. **(Ver anexo 8, análisis 16)**

c) Plaza

La mayoría de clientes actuales y potenciales son aquellos que comercializan productos al detalle, es decir, negocian directamente con el consumidor final. Solamente existe un intermediario entre Nuez de Oro y el cliente (a excepción de la venta directa que se lleva a cabo en la planta, donde no hay intermediarios, la cual solo representa el 6% del total de ventas). La mayoría se encuentran interesados en nuez de Oro y en sus productos. Todos tienen entre 0 y 4 años de ser clientes **(ver anexo 8, análisis 2)**, en su mayoría entre 0 y 12 meses y realizan compras que oscilan entre los montos de \$1 hasta \$54.

d) Publicidad

En este aspecto Nuez de Oro presenta una debilidad con alto impacto pues no lleva a cabo ninguna gestión de publicidad en la zona, debe trabajar a nivel interno para lograr potenciar sus productos en el mercado, pues los clientes actuales y potenciales reconocen en mayor medida otras marcas, entre las que están: Industrias Bazzini, Productos Diana, PRO, Cashita's y Dulces La Negrita, esto a pesar que en la mayoría de casos esté geográficamente más cerca la Nuez de Oro.

No existen planes de promociones especiales ni incentivos de compra para los clientes que hagan prevalecer a la Cooperativa en el mercado competidor. Además, el diseño del empaque con el que se comercializa el producto no se innova constantemente y es poco atractivo.

1.3 Capacidad del personal

El personal es constantemente capacitado, de acuerdo a las autoridades de Nuez de Oro, especialmente cuando se adquiere nueva maquinaria en la planta, mientras que una pequeña parte afirma que no existe *capacitación* como tal, sin embargo, si se les explica claramente el proceso productivo, las expectativas y lo que se espera de ellos.

Dado lo anterior, las autoridades de la cooperativa afirman que los empleados son competitivos y responden de acuerdo a lo esperado, ya que cuando se llevan a cabo control de calidad, los estándares de calidad se cumplen dentro de márgenes aceptables.

Por otro lado, en cuanto a las medidas de Salud y Seguridad Ocupacional, casi siempre se capacita al personal sobre medidas preventivas y correctivas de los accidentes de trabajo, se cuenta con medidas preventivas y correctivas para cualquier accidente y son del conocimiento de todos los empleados.

1.4 Capacidad Tecnológica

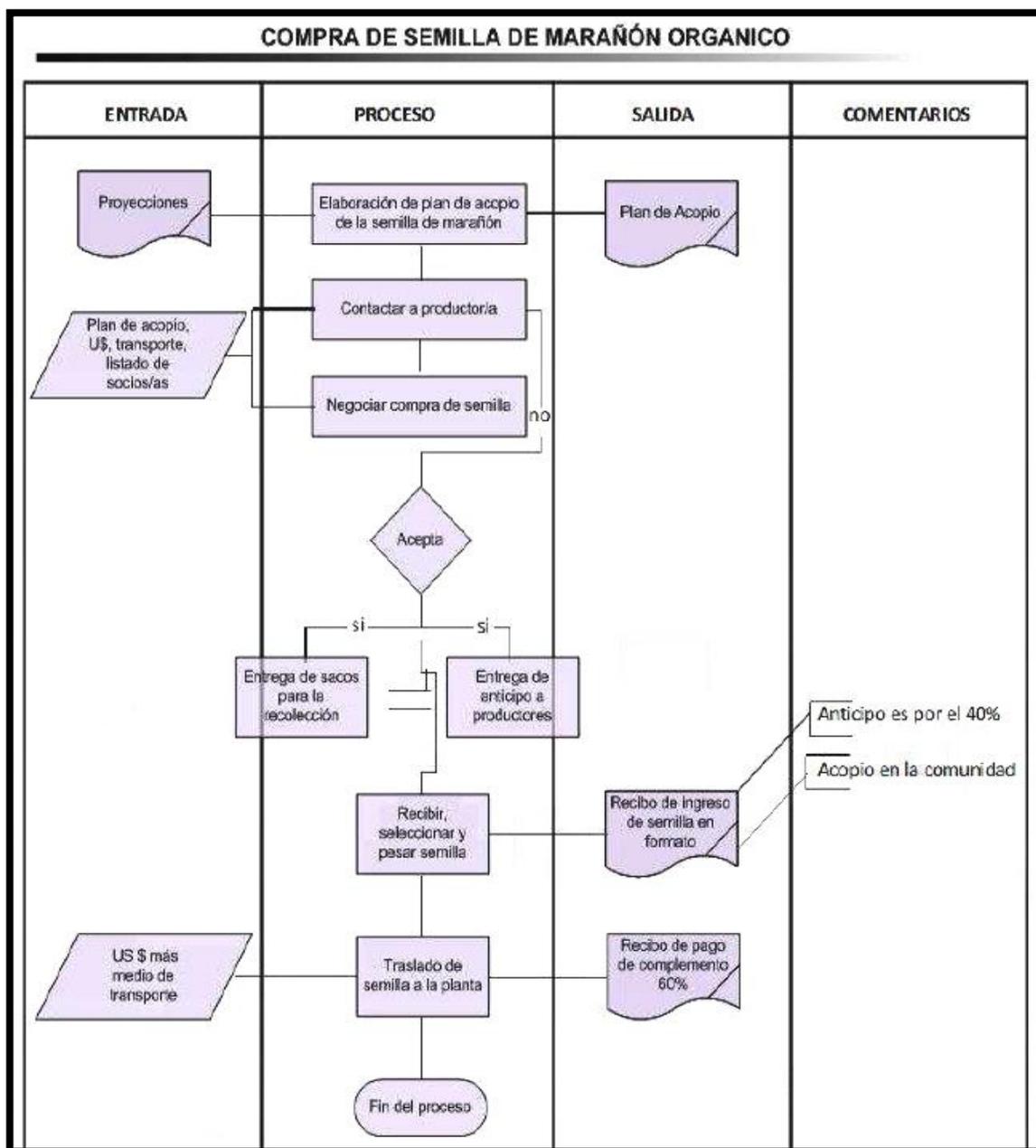
La capacidad tecnológica de la Asociación Cooperativa en la actualidad está al mismo nivel de la competencia, al contar con máquinas y herramientas para el Proceso de Producción, y con instalaciones suficientes para las operaciones de la cooperativa (como se detalla en la descripción del proceso de producción), con la excepción que el Autoclave no cuenta con las herramientas adecuadas para procesar el producto ya que es indispensable que tenga un medidor de temperatura para obtener una cocción de la semilla adecuada para el proceso productivo. Una de sus mayores fortalezas es contar con paneles solares para el ahorro de energía y con personal conocedor de los procesos productivos.

1.5 Análisis de cadenas de valor

Compra

Es un componente complejo dentro de la cadena de valor y para su mejor comprensión se resume el proceso de adquisición de la semilla de marañón en el cuadro siguiente:

Figura 8: **Compra de Semilla de Marañón.**

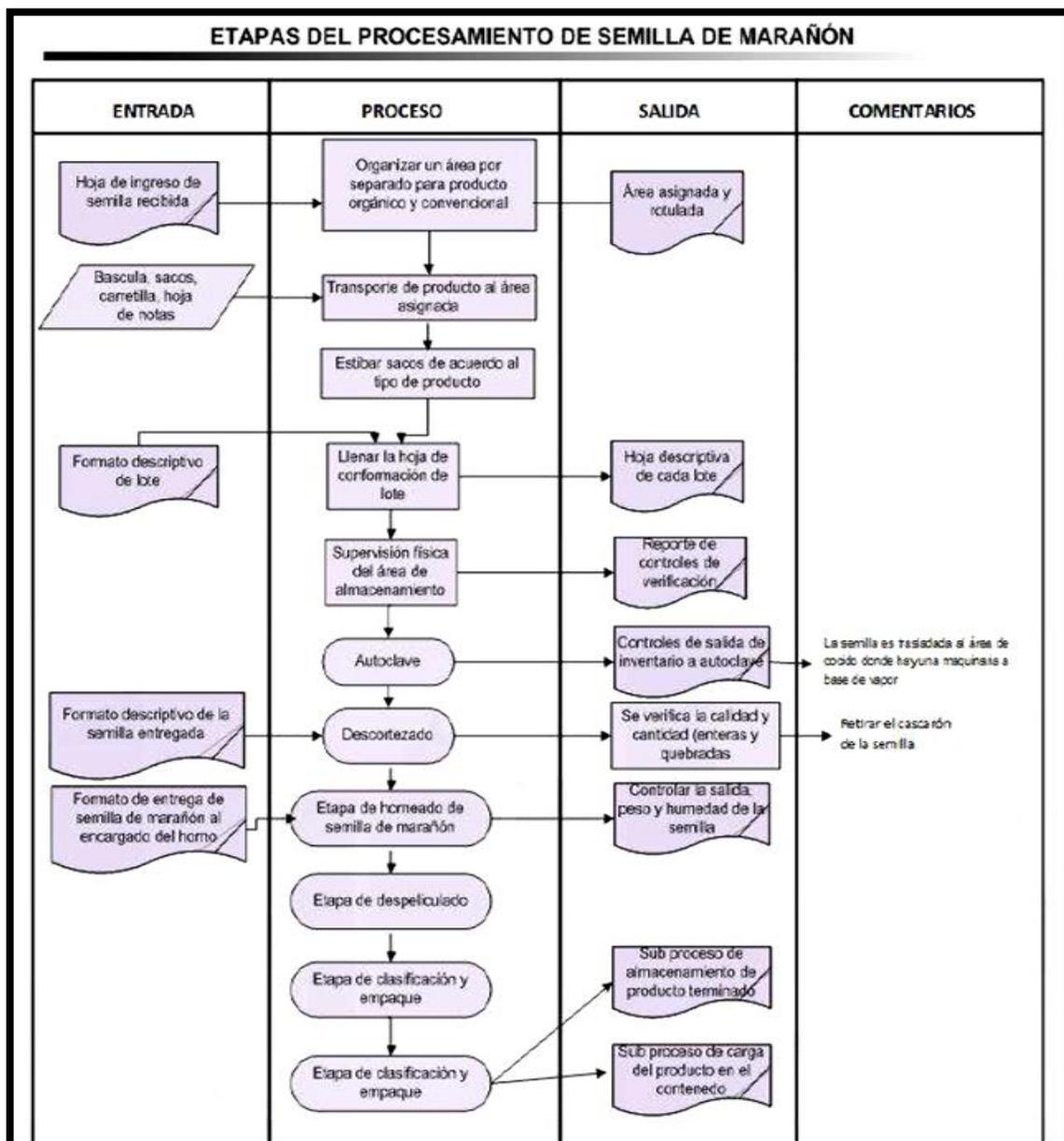


Fuente: Asociación Nuez de Oro.

Procesamiento

En la siguiente figura se muestra el resumen del procesamiento de la semilla de marañón desde que se recibe la semilla por parte de los proveedores hasta su respectivo empaque.

Figura 9: Etapas del proceso de Semilla de Marañón.



Fuente: Asociación Nuez de Oro.

La comercialización

La tarea de comercialización de la semilla de marañón se realiza en dos modalidades por medio de pedidos realizados por clientes mayoristas nacionales quienes hacen llegar el producto a los consumidores finales y por el medio directo, estableciendo contacto con consumidores finales de forma directa en las instalaciones.

La forma de pago es al contado debido a que no hay política de ventas al crédito, en algunos casos que se trabaja con venta al crédito se hace en base a confianza dado que los clientes son conocidos y han demostrado fidelidad según información proporcionada por los clientes y confirmada por presidenta.

2. Análisis de Auditoría Externa

2.1. Macro ambiente

2.1.1. Análisis Económico

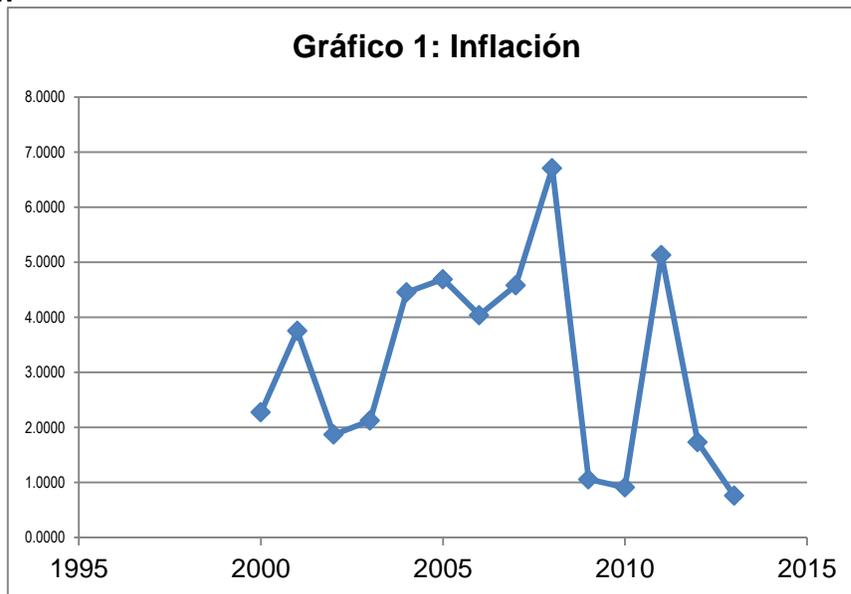
El Producto Interno Bruto es definitivamente uno de los indicadores principales que proporciona una medida del crecimiento de la economía de un país pues mide la producción de bienes y servicios del mismo, y se utiliza el PIB a precios actuales pues proporciona un enfoque más realista ya que está ajustado a los efectos de la inflación.

La actividad económica a la que se dedica Nuez de Oro se encuentra ubicada en el rubro *Agricultura*, del Producto Interno Bruto, por lo tanto, es importante analizar qué proporción del PIB es aportada por lo producido por el mencionado rubro, durante los últimos 10 años su participación ha oscilado entre 9% y 12%, lo que implica que el 90% restante (aproximadamente) proviene del Sector Industrial y de Servicios, es notable cómo el Sector Agrícola ha perdido importancia con el paso de los años, lo que puede deberse al hecho que El Salvador por lo general produce este tipo de bienes para exportarlos en concepto de *Materia Prima* a otros países, en lugar de procesarlo a gran escala internamente y luego exportarlo como producto terminado (esto beneficiaría tanto al Sector Industrial como Agrícola).

Inflación

Cuadro N° 14: Inflación

Año	Inflación
2000	2.2713
2001	3.7508
2002	1.8655
2003	2.1204
2004	4.4519
2005	4.6909
2006	4.0371
2007	4.5781
2008	6.7079
2009	1.0560
2010	0.9078
2011	5.1289
2012	1.7296
2013	0.7578



Fuente: Libro de Indicadores, Banco Mundial

Los niveles de inflación en El Salvador son en realidad bastante impredecibles y entre 2000 y 2013 han oscilado entre 6.71% y 0.75%, un rango de aproximadamente 6%. En la actualidad los precios de las productos que conforman la canasta básica están en aumento, lo que implica para el futuro la tasa de inflación puede incrementar, lo que podría significar que los precios a nivel general (incluido en de la semilla de marañón) se elevarán. Lo anterior afecta toda actividad económica, sin importar la naturaleza de la misma y es necesario denotar que los productos que Nuez de Oro ofrece, si bien cuyo precio de mercado es bajo y su uso principal es la alimentación, no es dirigido a satisfacer las necesidades básicas del ser humano (no forma parte de la canasta básica), por lo que aumentos en el costo de la vida consecuentemente afectan el consumo de otros productos que no se consideran tan necesarios.

En situaciones extremas de inflación su consumo podría incluso ser eliminado, por no considerarse de primera necesidad.

2.1.2. Análisis de las fuerzas motrices de cambio en la industria

a. Cambios en quienes compran el producto y en la forma que lo utilizan.

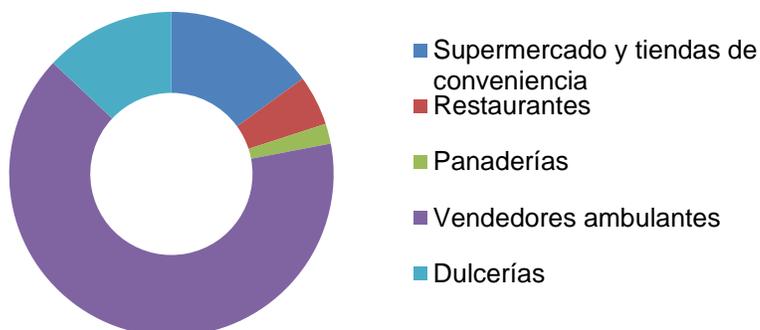
Este análisis corresponde a los cambios que se dan en las características de Producto Básico, ya que este se relaciona con las necesidades a las que corresponde el consumo de semilla de marañón, ya que la forma en el producto es utilizado por el mercado demandante depende de la necesidad que origina la adquisición del mismo. Los agentes económicos que se interesan por la adquisición y consumo de la semilla de marañón no se mantienen constantes, pues durante los últimos años la semilla no ha sido demandada únicamente por el consumidor final, sino que también por otros agentes de la economía, empresas que utilizan este producto para complementar y/o mejorar cualquier característica de los bienes que ofrecen al mercado.

Cuadro N° 15: Usos de Semilla de Marañón

Agente económico	% de mercado	Descripción
Supermercado y tiendas de conveniencia	15%	Comercializado como producto final (generalmente bajo una marca reconocida como DIANA y BAZZINI), también se vende en presentaciones pequeñas empacadas por los mismos supermercados
Restaurantes	5%	Utilizado como materia prima, insumo para decorar, adornar y complementar platillos especiales
Panaderías	2%	Utilizado como insumo para elaboración, decoración, sabores especiales.
Vendedores ambulantes	65%	Comercializado como producto final, sin marca ni registro. Disponible en puntos de venta informales y ambulantes
Dulcerías	13%	Utilizado como materia prima en el procesamiento de bienes de confitería.

Fuente: Ministerio de Economía: Semilla de Marañón, 2013.

Gráfico 2: Usos Semilla de Marañón



b. Innovación del producto

La semilla de marañón como tal no ha experimentado innovación significativa durante los últimos años; sin embargo en la actualidad se han dado los siguientes cambios:

- Se vende horneada, blanda y dorada.
- Su comercialización se ha combinado con otras nueces, semillas e incluso pasas. Durante los últimos años es común que las empresas procesadoras combinen diversos tipos de semillas y las empaquen en el mismo producto.
- Algunas empresas las venden combinadas con sal, chile, en garrapiñado etc.
- Procesar semilla de marañón orgánica.

c. Innovación de Mercadotecnia

La innovación en mercadotecnia se relaciona con los cambios en las características de Producto Real y Aumentado que la semilla de marañón ha experimentado durante los últimos años.

Dado que en El Salvador el 65% de la semilla de marañón se comercializa en canales de distribución informales, por lo general utilizado medios de empaque sencillos, sin ningún elemento que identifique y contribuya a posicionar el bien que el consumidor está adquiriendo; dado lo anterior la innovación de Mercadotecnia es poca o nula. No existe marca, diseño ni empaque para esta modalidad de comercialización.

Sin embargo, algunas empresas reconocidas comercializan la semilla de marañón bajo marcas posicionadas en el mercado como DIANA y BAZZINI. Además, estas empresas llevan a cabo cambios en los diseños de embalaje y marca.

d. Incremento de la globalización de la industria

La semilla de marañón se ha incursionado en el mercado mundial, ya se produce en diversas zonas y además se consume en una gran cantidad de países.

Este incremento de la globalización de la industria de la semilla de marañón se debe principalmente a los cambios en los usos que se le da al producto (como ya se ha descrito en el numeral 2 de este apartado), ya que a medida que un bien tiene mayor número de aplicaciones en el mercado y ámbito de utilización aumenta, su demanda y oferta también se incrementa.

e. Cambios en el Costo y la Eficiencia

Esta fuerza motriz es difícil de medir pues no se dispone de información acerca de la capacidad de producción, productividad y gestión de costos de la industria.

A nivel mundial, en los casos de grandes empresas procesadoras de la semilla de marañón se un probable la aprovechamiento de las economías de escala, lo que permite utilizar la capacidad instalada de una organización para producir grandes cantidades de producto, con el objetivo de disminuir sus costos.

Sin embargo, las cooperativas que producen a menor escala y especialmente a nivel artesanal en muchas ocasiones no disponen de la capacidad de disminuir significativamente sus costos.

2.1.3. Análisis Político-Legal

Durante el año 2014 se desarrollaron las elecciones presidenciales en El Salvador, lo que tiene repercusiones importante en la economía pues estos movimientos políticos implican *incertidumbre e inestabilidad*, el presidente electo fue el candidato Salvador Sánchez Cerén, bajo el partido político FMLN, quien gobernaba desde 2009, lo que da lugar a concluir que la forma de gobierno incluyente de Mauricio Funes seguirá por los próximos cinco años, lo cual es una buena señal, ya que el panorama político podría ser muy similar al ya experimentado entre junio 2009 y junio 2014.

En El Salvador, la Ley General de Asociaciones Cooperativas (Ver **Anexo 2**) y su reglamento, son los cuerpos legales que rigen las actividades de todas las

asociaciones cooperativas del país, a los cuales Nuez de Oro debe dar cumplimiento, donde los puntos más importantes a considerar son:

- La institución encargada de dirigir y controlar todos los aspectos relacionados con las Asociaciones Cooperativas es el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
- El artículo uno de la Ley establece que las Cooperativas deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación
- De acuerdo al artículo 70, las Cooperativas están obligadas a (se hace mención de los elementos más importantes): a) Llevar los libros que sean necesarios para su normal desarrollo tales como: de Actas, Registro de Asociados y de Contabilidad, autorizados por el INSAFOCOOP; b) Comunicar por escrito al INSAFOCOOP dentro de los treinta días siguientes a su elección, la nómina de las personas elegidas para integrar los distintos órganos directivos; c) Enviar los estados financieros del cierre del ejercicio económico.

Existen algunos impuestos a los que Nuez de Oro está sujeta como el Impuesto al Valor Agregado, el cual se paga cuando vende sus productos, además del Impuesto Sobre la Renta, el cual es 25% sobre las utilidades, Impuestos municipales de la localidad de Jiquilisco. Este es un elemento delicado pues durante los últimos años han surgido diversas reformas a las leyes tributarias, y es posible que en el futuro las autoridades fiscales sometan a aprobación cambios a estas leyes lo cual podría afectar a la Cooperativa; sin embargo el artículo 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas establece que aquellas cooperativas, que sometan una petición justificada al Ministerio de Economía y Ministerio de Hacienda, podrían estar exentos total o parcialmente de los impuestos previamente mencionados, lo cual es un punto que Nuez de Oro podría considerar para tomar ventaja de este beneficio.

Igualmente, Nuez de Oro debe dar cumplimiento a los cuerpos legales relacionados con aspectos laborales, para proporcionar a sus empleados al menos los beneficios establecidos por la ley, y deben considerarse los aportes patronales mensuales que corresponden al pago de Seguro Social (7.5%) y Administración de Pensiones (6.75%).

2.1.4. Análisis Socio-Cultural

El análisis de los cambios en las tendencias socio-culturales es muy importante debido a que son estas variaciones las que determinan en la mayoría de los casos los gustos y preferencias de los consumidores, es importante mencionar que estos cambios son los más difíciles de predecir pues lo único que es seguro es que se mantienen en movimiento constante.

Una de las tendencias más marcadas es la necesidad y disponibilidad de información. Con la expansión del uso de internet y la tecnología, las personas tienen acceso a una gran cantidad de datos que les permite conocer beneficios, ventajas y desventajas de consumir casi cualquier producto que se dispongan a indagar. Este es un aspecto muy importante pues en la actualidad existe una gran cantidad de información sobre la Semilla de Marañón.

2.1.5. Análisis medioambiental

Este representa un punto importante de análisis pues la semilla depende del cultivo de marañón, y su producción, lo cual se ve afectado tanto positiva como negativamente por el clima.

El cultivo del marañón debe llevarse a cabo una vez que se inicia la estación lluviosa, ya que si la planta está germinando y no llueve, esta morirá, lo cual provocará la pérdida de la plantación. Igualmente debe tomarse en cuenta que el marañón necesita de cuatro a seis meses de sequía para una adecuada floración y fructificación.

2.1.6. Análisis de las nuevas tendencias y tecnologías del sector

Definitivamente una de las principales tendencias del sector es la producción de Semilla de Marañón Orgánica (que implica la no utilización de químicos en su cultivo y elaboración), el cual en general se procesa de manera semi-tecnificada, este producto es preferido en su mayoría por países extranjeros, especialmente Europeos, la producción y exportación mundial de este se ha intensificado durante los últimos años. En cuanto a tecnología, los países como Vietnam, India, Nigeria y Brasil, que se enfocan más a la producción de mayor escala, utilizan maquinaria y equipo más

avanzada y el procesamiento artesanal no es muy común. La utilización de mano de obra es menor en países como los mencionados anteriormente, por lo tanto la mayor parte del costo proviene de la Materia Prima utilizada y Costos Fijos derivados de la utilización de la capacidad instalada; mientras que en El Salvador, la fuerza laboral es muy importante y representa una buena proporción del costo de producción total (junto con los insumos que se utilizan para procesarlo). En el país es común que se produzca la semilla a nivel artesanal y semi-tecnificado, muchas empresas y cooperativas buscan mejorar sus plantas y su capacidad.

2.2. Ambiente Competitivo

2.2.1. Rivalidad entre los competidores

En términos de producción y comercio nacional, Nuez de Oro se enfrenta a una gran cantidad de competidores debido a que el marañón se cultiva en diversos puntos del país por grandes y pequeños productores y la semilla que se obtiene se comercializa en muchos puntos bajo diversas modalidades, desde supermercados, tiendas, hasta puntos de venta ubicados en las calles e incluso comerciantes ambulantes que llevan el producto a los medios de transporte público (en este último se produce la mayoría de ocasiones de forma artesanal y se comercializa informalmente, sin una marca y con un empaque simple).

En El Salvador, alrededor de 4000 manzanas son utilizadas para cultivar Marañón y se producen 3400 toneladas de semilla de Marañón, y Nuez de Oro produce aproximadamente 3000 libras, lo cual representa una proporción muy pequeña de este total (específicamente 0.0044%, menos del 1% es una porción de mercado muy pequeña), lo que conlleva a la conclusión que la Cooperativa se desenvuelve en un mercado con muchos competidores, que operan utilizando tecnología avanzada, semi-tecnificada y artesanal, algunos producen para dirigir la semilla para consumo local y otros para exportar; y dada la gran cantidad de competidores que participan en el mercado de la semilla de marañón es imposible enumerarlos a todos, sin embargo se enlistaran los principales aspectos que describen el mercado competidor:

- Una de las principales fortalezas de algunos competidores es que participan tanto en el mercado proveedor como en el mercado.

- Todos los competidores son vulnerables ante los productos sustitutos directos e indirectos.
- Los competidores que producen y comercializan a nivel nacional también se enfrentan a una alta competencia proveniente de productos internacionales que si están posicionados en el mercado.

A nivel nacional algunos de los productores de mayor importancia se pueden mencionar: (1) Sociedad Cooperativa de Productores de Marañón (2) Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador (3) Productores artesanales del bajo lempa, (4) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y servicios Múltiples “La Marañonera” ACOPASMA de R.L.

2.2.2. *Productos sustitutos en el mercado*

Debido a la naturaleza del producto en estudio, enumerar uno a uno los productos sustitutos del mismo es una tarea difícil ya que la semilla de marañón se adquiere y consume para satisfacer una gran cantidad de necesidades, sin embargo es posible identificar algunos bienes que directamente pueden sustituir el consumo de la semilla:

- Productos sustitutos dado el uso en la elaboración de platillos, confitería (dulces y chocolates) y repostería y postres, tenemos: almendras, nueces pecanas, macandamia, pistacho, nuez de Brazil, cacahuete, avellanas; entre otras.
- El maní es definitivamente uno de los principales bienes sustitutos en todos los ámbitos en los que se adquiere, ya que se consume como merienda, y como materia prima para producir otros alimentos.
- Las frituras, snacks (galletas, dulces) y boquitas deben ser también consideradas, ya que se consumen bajo la modalidad de merienda para consumo personal o compartirlo con alguien más.

Dado lo anterior, la semilla de marañón se mueve en un **mercado saturado** de muchos bienes sustitutos (imposible de enumerar uno a uno), y por lo general cuando un producto compite en un mercado bajo tal condición se considera menos rentable que uno con menor participación de sustitutos.

2.2.3. Grado de complejidad de acceso a nuevos competidores

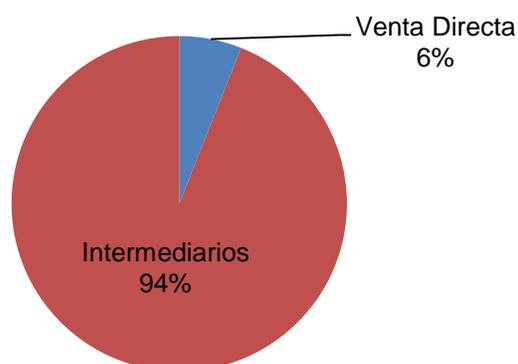
Es relativamente fácil acceder al mercado competidor especialmente si la modalidad de producción es artesanal pues es la que requiere menor inversión de capital y se hace por lo general para procesar un menor volumen. Por otro lado, las modalidades avanzada y semi-tecnificada si requieren mayor inversión en maquinaria y equipo y se produce un mayor nivel de unidades, lo que vuelve posible el aprovechamiento de las economías de escala. Existen ciertos requisitos tanto legales como de salubridad que deben cumplirse para ingresar como nuevo competidor, los cuales no representan barreras significativas pues con la colaboración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo la formación de una asociación cooperativa agrícola es más sencilla.

2.2.4. Grado de poder de los clientes

Nuez de Oro utiliza dos medios para llevar al consumidor final sus productos: a través de venta directa y mediante la utilización de intermediarios.

Las ventas directas se llevan a cabo en la planta, los consumidores se acercan a las instalaciones y adquieren en el producto, esta modalidad representa solamente el 6% de las ventas mensuales, el 94% restante corresponde a ingresos se obtienen a partir de canales de distribución indirectos formado principalmente por cuatro clientes, por lo tanto el grado de poder de los clientes es alto.

Gráfico 3: Modalidad de Venta



Cuadro N° 16: **Distribución de Ventas**

	Cliente	Cantidad mensual	% del total
1	Lácteos la vaquita	250	50.5%
2	Revendedores (Santa Tecla y San Salvador)	105	21.2%
3	Supermercado TODITO	60	12.1%
4	Confitería Americana	50	10.1%
5	Venta en planta (directa)	30	6.1%

Fuente: Elaboración Equipo investigador

Del total de los ingresos por ventas el 70% se generan a partir de: Lácteos la Vaquita (Ubicado en San Miguel) y revendedores (ubicados en Santa Tecla y San Salvador). Es notable como Lácteos la Vaquita es el cliente con mayor poder de negociación, seguido de los revendedores en Santa Tecla y San Salvador. Supermercado TODITO y Confitería Americana comparten poder muy similar. Es importante mencionar que todos estos canales de distribución son dependientes y que su actividad económica no depende totalmente de los productos ofrecidos por Nuez de Oro (dado que la naturaleza de su actividad no es únicamente comercializar nueces y se dedican a comercializar gran cantidad de productos lo que implica que sus ingresos no provienen únicamente de la venta de semilla de marañón).

Algunos aspectos a considerar con respecto al poder de los clientes son:

- Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor, debido a que existen muchas otras empresas y cooperativas que ofrecen Semilla de Marañón en el mercado.
- La sensibilidad de los compradores al precio es innata dentro de cualquier industria, por este factor es muy importante.
- Nuez de Oro se encuentra dentro del Eslabón "Semi-tecnificado", por lo que su precio se ubicado únicamente después del Mercado Artesanal, lo cual es un punto bastante favorable, sin embargo la Cooperativa debe asegurarse de mantener un intervalo de precios razonable.

- No existe una ventaja diferencial del producto que Nuez de Oro ofrece sobre los demás sustitutos directos e indirectos, ya que este no se encuentra bien posicionado en el mercado, sin embargo, la Cooperativa si tiene una buena relación con sus clientes según lo manifiesta la presidente, lo que contribuye a atenuar el factor negativo de un *producto poco diferenciado*.
- Nuez de Oro no cuenta con un sistema de reparto y entrega de productos: Los Clientes que desean adquirir Semilla de Marañón de la Cooperativa deben utilizar su propio equipo para trasladarse a las instalaciones de la planta y así adquirir el producto. Este es un punto negativo pues si bien el precio de venta de Nuez de Oro es relativamente bajo, el hecho de no entregar a sus clientes el producto en sus respectivas instalaciones aumenta el costo para estos últimos.

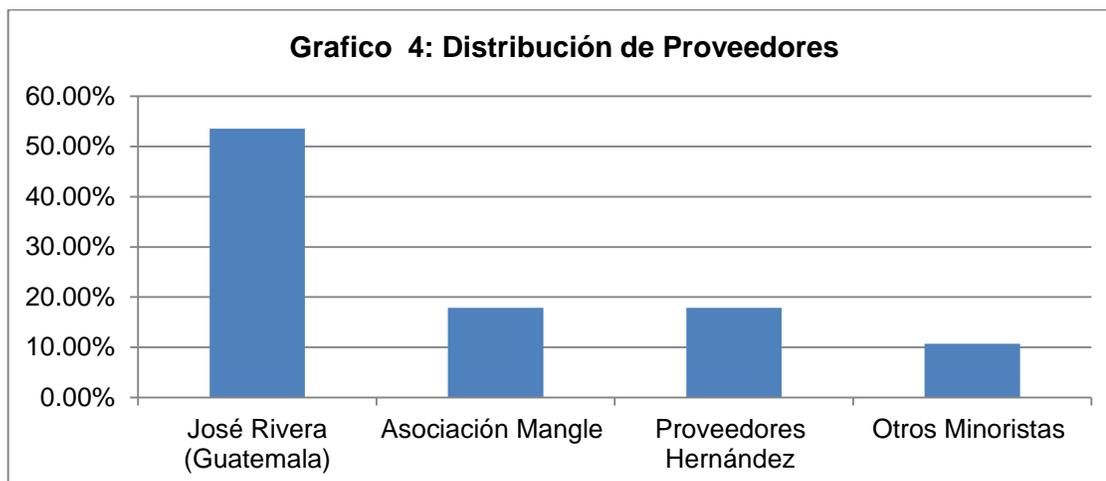
2.2.5. Grado de poder de los proveedores

Esta es una fuerza bastante delicada para Nuez de Oro, pues durante muchos años pocos proveedores han suministrado la materia prima principal para la producción de la semilla de marañón, lo que indica que este tiene alto poder de negociación e influye en gran medida en las operaciones de la Cooperativa, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro N° 17: **Proveedores antes de 2013/2014**

Proveedor	% del total
José Rivera (Guatemala)	53.57%
Asociación Mangle	17.86%
Proveedores Hernández	17.86%
Otros Minoristas	10.71%

Fuente: elaboración Equipo investigador.



Sin embargo, durante el año 2013 Nuez de Oro cambió su proveedor principal, y en la actualidad obtiene la mayor parte de su materia prima de la Asociación de Productores Agroindustriales Orgánicos de El Salvador.

Existe facilidad de cambio de proveedor, dado que la zona en que Nuez de Oro lleva a cabo sus operaciones el marañón es cultivado en gran cantidad, y los insumos que estos ofrecen no son diferenciados, es decir no hay diferencia significativa entre la semillas ofrecidas por los diferentes proveedores, sin embargo, estos proveedores si ofrecen beneficios adicionales a la compra como: precios de venta más bajos, rebajas, entrega en instalaciones. Donde son estas características las que determinan que suministrado(res) se elegirán para que abastezcan las necesidades de producción, en el caso de Nuez de Oro, se eligió a APRAINORES dado que ofrece un menor precio de venta, lo que implica menores costos de producción para la Cooperativa.

2.2.6. Determinación de Las cinco Fuerzas de Michael Porter para la Asociación Cooperativa.

Dado el análisis anterior la determinación de las cinco fuerzas queda de la siguiente manera:

Figura 10: **Determinación de las cinco Fuerzas de Michael Porter.**



Fuente: Equipo investigador.

2.3. Análisis FODA

La matriz elaborada a partir de los análisis anteriores y que representa las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Nuez de Oro de R.L. queda de la siguiente manera:

Figura 11: **Matriz FODA.**



Fuente: Equipo investigador.

3. Análisis del área operativa

3.1 Personal operativo

El recurso humano con el que cuenta la Asociación Cooperativa la mayoría son mujeres que pertenecen a la zona del bajo lempa y que son en su mayoría Asociados de la misma. El recurso humano en su totalidad es de 13 personas que se distribuyen de la siguiente forma:

Cuadro N° 18. Áreas de Trabajo.

Proceso	Cantidad de personas.
Auto clavado	1
Descortezado	6
Horneado	1
Despeliculado	4
Empaquetado	1
Total	13

Fuente: Realizada por Equipo investigador.

La Nuez de Oro únicamente trabaja un turno laboral, esto se debe a que no disponen de más personal en la zona para abrir otro turno. Cuando hay necesidad de sacar más producción se trabaja más de las 8 horas que dura el turno, para el personal de producción, el sistema de pagos es de acuerdo a la producción que cada operario haga.

3.2 Proceso productivo

Para el procesamiento de la nuez de marañón la Asociación Cooperativa posee en sus instalaciones un espacio adecuado, éste internamente se divide en las áreas de: selección y pesado de semilla de marañón, bodega de materia prima, descortezado, tostado en hornos, despeliculado, limpieza, clasificación y empaque, posteriormente el producto terminado es puesto a la venta o se envía donde el cliente mayorista.

La materia prima es la pepa o fruto verdadero del marañón, la cual es comprada a los productores grandes y a personas que recogen pequeños quintales de semilla, esta es

comprada en los meses de enero a mayo, durante este periodo se compra toda la materia prima que se utilizara en todo el año.

El proceso de producción realizado se describe de la siguiente forma:

Compra de materia prima

Este proceso comienza con una negociación con los proveedores para efectuar la compra luego cuando se entrega el producto en las instalaciones de la Cooperativa se descarga, se pesa la semilla, y se lleva a la bodega de materia prima poniéndola un saco sobre otro. El tiempo para efectuar este paso es de 1 día.

Imagen 3: **Bodega de Materia Prima**



Fuente: Equipo investigador

Cocimiento de la semilla en auto-clave

El cocimiento de la semilla de marañón consiste en exponer la nuez a altas temperaturas para su esterilización.

Imagen 4: **Autoclave Cooperativa**



Fuente: Equipo investigador

En esta fase el encargado de producción extrae la semilla acopiada en la bodega y esta semilla es trasladada al área de cocido con una carretilla, el área está afuera de las instalaciones de la Cooperativa donde está el Autoclave la cual es una maquinaria que a base de vapor purifica la semilla; este proceso se realiza primeramente calentando el Autoclave por 1 hora, el encargado (Vidal Yanes Vásquez) sabe que cuando el Autoclave está listo cuando ya está soltando vapor por arriba, posteriormente se coloca la semilla dentro de este el cual tiene la capacidad para cocer 400 libras dependiendo del tamaño de la semilla, este proceso se lleva 1 hora, luego se extrae la semilla de la máquina y se transporta al área de producción para que se enfríe, este proceso se tarda 1 hora, y la materia prima esta lista para proseguir al siguiente día. Todo este proceso es realizado por una persona.

Imagen 5: Semilla en Enfriamiento



Fuente: Equipo investigador

Etapas de descortezado

El descortezado de la semilla de marañón consiste en retirar la corteza de la semilla. El descortezador comienza primero pesando la semilla que va a procesar en el cual pesa 100 libras para una jornada de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. esta semilla se coloca en una mesa donde se encuentra la máquina descortezadora (ver imagen 7) el proceso comienza con tomar una semilla, la coloca en la máquina descortezadora y presiona con el pedal de la máquina utilizando el pie y la mano derecha, la corteza se parte en dos posteriormente hay otra persona que retira la corteza de la semilla y la deposita en

una bolsa de acuerdo al tamaño, tipo (entera o quebrada) y según la calidad física (manchada).

Imagen 6: Descortezado de Semilla



Imagen 7: Máquina Descortezadora de Semilla.



Fuente: Equipo investigador

Entre las actividades desarrolladas por los descortezadores se encuentran: Al iniciar la jornada de trabajo él/la trabajador/a pesa la cantidad de semilla a descortezar, la cual es devuelta ya procesada al finalizar la jornada laboral, el trabajador pesa la semilla y luego anota en un formulario la cantidad de la semilla que procesó. En esta etapa laboran 4 personas, las máquinas que están disponibles son 4 y utilizadas son 2 a las cuales la administración no les ha establecido un costo por las horas utilizadas.

Etapas de Horneado de la Semilla de Marañón

En este proceso se necesita un total de 60 libras de semilla descortezadas, se utilizan 15 cazolejas.

El proceso realizado es el siguiente: El encargado de producción (Vidal Yanes Vásquez) pesa la cantidad de semilla a hornear la cual es de 60 libras y luego precalienta el horno de 30 a 20 minutos a temperatura de 350° Fahrenheit y ordena las 15 cazolejas dentro del horno y distribuye la materia prima que se mantiene en el horno durante dos horas dependiendo del tostado que se desea de la semilla, seguidamente son colocadas las cazolejas en un estante donde se enfría, se introduce en bolsas y se le detalla el nuevo peso de la materia prima.

Imagen 8: **Horneado de Semilla de Marañón.**



Fuente: Equipo investigador

Etapa de Despeliculado o Deshollejado de la Semilla de Marañón

Este proceso consiste en desprender la película que envuelve la nuez con una afilada cuchilla. Se raspa la semilla cuidadosamente, para separar la película. En esta parte del proceso también se pre - clasifica la semillas en enteras blancas y quebradas, semillas horneadas enteras y quebradas.

Cada trabajador pesa la cantidad de semilla estas tienen que procesar mínimo 13 libras al día, una vez finalizada la tarea cada trabajador pesa la semilla entera quebrada y harina, en esta etapa intervienen de 3 a 4 operarios y se requieren de ocho horas diarias.

Imagen 9: **Despeliculado de semilla de marañón.**



Fuente: Equipo investigador

Etapa de clasificación y empaque

El subproceso de clasificado consiste en depurar las semillas manchadas, residuos de hollejos, separar semillas muy doradas, quemadas y con indicio de hongos. La semilla

se raspa cuidadosamente. Finalmente se clasifica las semillas enteras, pedazos o mitades y semillas quebradas.

Imagen 10: Clasificación de Semilla.



Fuente: Equipo investigador

Consecutivamente el proceso de empaque se realiza primeramente pesando la semilla en una báscula electrónica con capacidad de pesar 100 libras (ver imagen 16) se hace el empackado con una bolsa de plástico resistente se pesa 1 libra, $\frac{1}{2}$ libras y 0.14 de libra, luego se sella con una máquina que la sella con calor (ver imagen 17) para después colocarla en la sala de venta. En esta etapa se requiere de una trabajadora.

Imagen 11: Pesado y Sellado de Semilla de Marañón



Fuente: Equipo investigador

3.2. Herramientas de producción

Imagen 12: **Autoclave**



Imagen 13: **Horno**

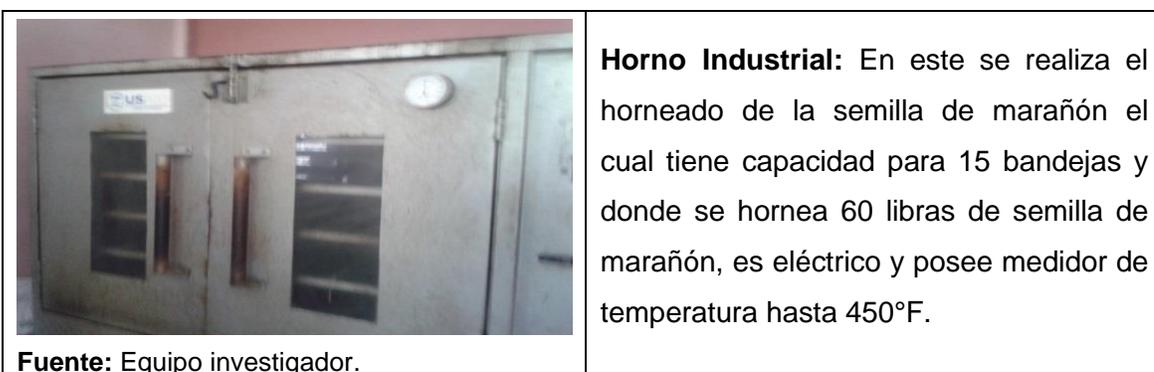


Imagen 14: **Clavijero**

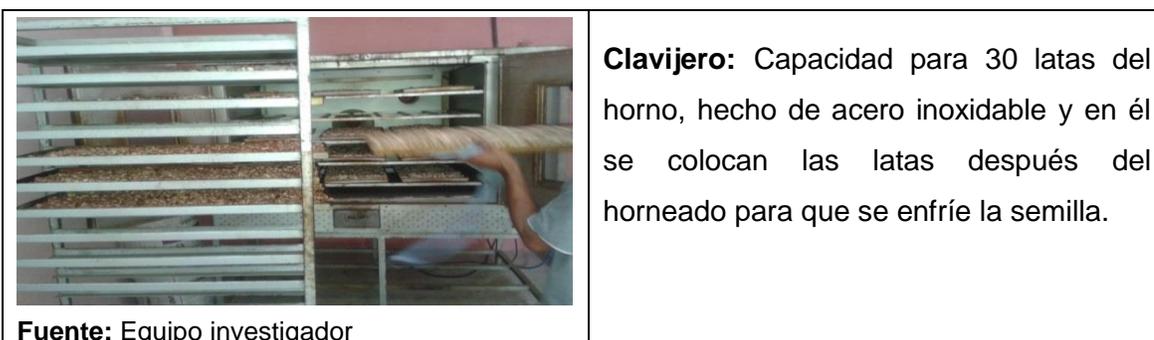


Imagen 15: **Descortezadora**

Fuente: Equipo investigador

Descortezadora: Es una máquina herramienta, que utiliza una cuchilla para el corte de la semilla, cuando la cascara esta dura, para poder extraer la nuez, evitando que se quiebre. Está hecha de acero inoxidable.

Imagen 16: **Bascula**

Fuente: Equipo investigador.

Báscula electrónica digital: utiliza energía eléctrica, capacidad para 50 libras de semilla.

Imagen 17: **Selladora Electrónica**

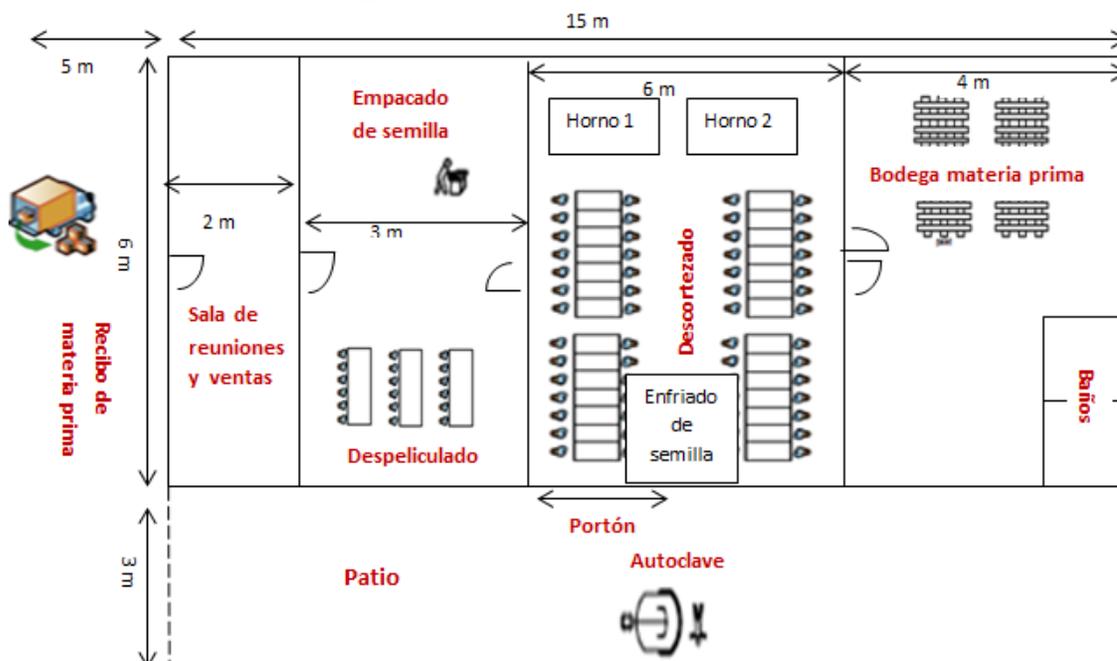
Fuente: Equipo investigador

Selladora electrónica de bolsas de plástico: Selladora, Cortadora de Bolsas de Plástico por Impulso realiza un Cierre Hermético en el empaque plástico de la semilla de marañón lista para consumir.

3.3. Distribución de la Planta.

La distribución actual de las instalaciones de la Asociación Cooperativa esta distribuida de la siguiente forma:

Figura 12. Distribución de la Planta



Fuente: Equipo investigador.

3.5 Seguridad Industrial

La seguridad industrial en la Asociación Cooperativa en el área de producción más específicamente es poco aplicada al no contar con la señalización para evitar que sus empleados sean víctimas de accidentes de trabajo, además se puede determinar que se conoce poco sobre el tema, ya sea por parte de los empleados, socios y miembros del Consejo Administrativo. Sin embargo si se hace uso de herramientas de seguridad tales como extintores, y de algún equipo como guantes, además de también capacitar al personal sobre medidas preventivas y correctivas para evitar cualquier accidente de trabajo.

3.6 Control

En la Asociación Cooperativa se hacen evaluaciones de control generalmente dirigidas al Consejo de Administración, pero dichas evaluaciones de control no se ejecutan frecuentemente.

En el área de producción es donde se realiza un constante control, en su mayoría de ocasiones se hace con fines de evaluación individual en cuanto a cantidad que produce cada operario y la calidad con la que lo hace, para determinar su eficacia y eficiencia y su respectiva remuneración. También cabe mencionar que se prohíbe a los empleados consumir el producto mientras están en el proceso.

En cuanto al control de inventario es casi nulo debido a que no cuenta con un documento para registrar las salidas de bodega al área de producción.

4. Análisis del área financiera

4.1. Estados Financieros

Los estados financieros proporcionados por la Cooperativa, con autorización del Consejo de Administración, corresponden a los años 2012, 2013 y 2014, (**Ver anexo 11**), período muy corto de tiempo que no permite establecer tendencias y un análisis más exacto del comportamiento de las cuentas, rubros, elementos e indicadores financieros de la Cooperativa.

A continuación se presentan los Estados de resultados y los estados de situación financiera reestructurados; anualizando el año 2015³⁹, pues a pesar de todas las gestiones realizadas a la fecha de presentación de esta investigación, aún no disponían de los estados financieros correspondientes al período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

³⁹ Los estados de resultado y estados de situación financiera que corresponden al año 2014 se han anualizado, debido a que en el período de realización de esta investigación la Cooperativa solo disponía de los estados financieros al mes de septiembre. Anualizar una cifra es una técnica utilizada en el análisis de datos. Al anualizar se toma el resultado de una acción en un periodo de tiempo inferior a un año y el resultado se proyecta a de más de un año, suponiendo que la acción sigue a la misma velocidad. Los números anualizados sólo proporcionan una estimación a futuro. Con frecuencia son revisados después de haber pasado un año y de que los datos actuales se han recogido y analizado. Economistas, analistas financieros y gerentes de ventas son sólo algunos de los profesionales que dependen de los números anualizados. Los activos fijos, el capital social y el inventario se mantienen constantes.

Estado de Resultado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014
Expresados en dólares de los Estados Unidos de América.

Estado de Resultados	2012	2013	2014
Ventas Netas	4,854.29	2,161.00	8,751.00
- Costo de Ventas	390.00	264.22	4,508.75
Utilidad Bruta	4,464.29	1,896.78	4,242.25
- Gastos generales	3,890.00	1,700.00	1,390.33
Gastos de Operación	3,890.00	1,700.00	1,390.33
Utilidad de Operación	574.29	196.78	2,851.92

Balance General
Al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014.
Expresados en dólares de los Estados Unidos de América.

Balance General	2012	2013	2014
Efectivo y Equivalentes	1,225.80	1,422.58	933.33
Cuentas y documentos por Cobrar	0.00	0.00	935.16
Inventarios	0.00	0.00	8,007.82
Activo Corriente	1,225.80	1,422.58	9,876.31
Propiedad, planta y equipo	39,500.00	39,500.00	54,541.56
Activo no Corriente	39,500.00	39,500.00	54,541.56
Activos Totales	40,725.80	40,922.58	64,417.87

Préstamo a Socio			3,604.82
Pasivo Corriente	0.00	0.00	3,604.82
Préstamos Bancarios a LP	0.00	0.00	4,000.00
Otras Obligaciones a LP			926.92
Pasivo no Corriente	0.00	0.00	4,695.19
Pasivos Totales	0.00	0.00	8,300.01
Capital Social	40,151.51	40,151.51	40,151.51
Superávits	0.00	574.29	12,343.36
Utilidades Retenidas	0.00	0.00	771.07
Utilidad del Ejercicio	574.29	196.78	2,851.92
Patrimonio	40,725.80	40,922.58	56,117.86
Pasivo y Patrimonio	40,725.80	40,922.58	64,417.87

4.2. Razones financieras

Razones de liquidez y solvencia	Unidad	2012	2013	2014
1. Razón de solvencia (RS) = AC/ PC	\$	-	-	2.61
2. Razón de liquidez (RL) = (Activos líquidos)/PC	\$	-	-	0.39
3. Razón de cobertura de egresos monetarios (RCEm) = (Activos líquidos)/((CV+GOM)/365)	Días	105	264	117
4. Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC - PC	\$	1,225.80	1,422.58	5,804.37

Razones de Administración de Activos	Unidad	2012	2013	2014
5. Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario neto	Veces/año	-	-	0.42
6. Período promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	Días	-	-	864
7. Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Ctas. por Cobrar netas	Veces/año	-	-	9.36
8. Período Promedio de Cobro (PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)	Días	0	0	39
9. Rotación de Cuentas por pagar (RCP)= Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	-	-	-
10. Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días	-	-	-
11. Ciclo de operaciones (CO) = PPC + PPI	Días	-	-	903
12. Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP	Días	-	-	-
13.. Ciclo de conversión de Efectivo ponderado (CCEP) = PPC (Wcc) + PPI (Wi)- PPP (Wcp)	Días	-	-	-
14. Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año	0.12	0.05	0.12
15. Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	0.12	0.05	0.10

Razones de Endeudamiento	Unidad	2012	2013	2014
16. Razón de deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$	0.00	0.00	0.13
17. Razón Deuda Patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO] (RDPT)= Pasivo / Patrimonio	\$	0.00	0.00	0.15
18. Razón de Cobertura de Intereses (RCI) = UAII / Gastos Financieros	Veces	-	-	43.78
19. Cobertura de EBITDA a intereses = EBITDA / Gastos Financieros	Veces	-	-	43.78

Razones de Rentabilidad	Unidad	2012	2013	2014
20. Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje	1.4%	0.5%	3.3%
21. Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Patrimonio	Porcentaje	1.4%	0.5%	3.8%
22. Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos (RAnoCF) = UN / AnoCF	Porcentaje	1.5%	0.5%	3.9%
23. Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	Porcentaje	92.0%	87.8%	48.5%
24. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	Porcentaje	11.8%	9.1%	32.6%
25. Participación de los costos sobre las Ventas = Costos / Ventas	Porcentaje	8.0%	12.2%	51.5%
26. Participación de los gastos sobre las Ventas = Gastos de operación / Ventas	Porcentaje	80.1%	78.7%	15.1%
27. Participación de los costos y gastos sobre las Ventas = Egresos / Ventas	Porcentaje	88.2%	90.9%	66.6%

Fuente: Equipo investigador.

4.3. Inconsistencias de Estado de Resultados y Balance General.

Al efectuar un reconocimiento a los estados financieros proporcionados por la Cooperativa, denotamos lo siguiente:

EN EL ESTADO DE RESULTADOS:

- a. La proporción del costo de ventas en los años 2012 (8.03%) y 2013 (12.23%) es cuestionable y muy diferenciada de la presentada en el año 2014 (51.52%); por tanto todos los índices financieros derivados de esta cuenta son dudosos. La Nuez de Oro no cuenta con sistemas de control interno adecuados para el registro de todos los costos en los que incurre para producir.
- b. La proporción de los gastos generales de operación en los años 2012 (80.14%) y 2013 (78.67%) es alta en relación a los presentados el 2014 (15.89%), lo cual da pauta a la presunción que los egresos de operación no están clasificados correctamente; y que dada la ausencia de un sistema de control interno adecuado para el registro de todos los costos y gastos de operación, se incluyan costos de producción en los gastos generales y viceversa, generando confusión e incerteza en el análisis; esto derivado de la ausencia de métodos de registro formales; por tanto todos los índices financieros derivados de esta cuenta son dudosos.

EN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA:

- c. En los años 2012 y 2013, el balance general refleja un saldo de \$0 en las cuentas por cobrar y los inventarios; lo cual no es creíble, ni objetivo y además contrasta con la naturaleza comercial e industrial de la cooperativa. Por tanto, la información contenida en el Activo de los balances generales no permite el cálculo de razones financieras fundamentales para el análisis financiero de la cooperativa.

Por tal razón se puede concluir que: **La información contenida en los estados financieros de la cooperativa la Nuez de Oro, no son confiables, ni objetivos; por tanto, las razones financieras que se derivan de los mismos carecen de valor y no pueden tomarse como fundamento para la toma de decisiones** y por lo tanto se hace necesaria una propuesta de mecanismos de control interno y su implementación inmediata, de tal manera que asegure el registro correcto de datos que sean útiles para la elaboración de estados financieros que permitan la toma de decisiones efectivas y la aplicación de medidas correctivas y preventivas por medio de la formulación de políticas y estrategias que resulten efectivas y factibles en respuesta a dichos análisis.

4.4. Informe de Inconsistencias de las Razones financieras

A continuación se mencionan algunas de las inconsistencias encontradas:

Inconsistencias en Razones de Administración de Activos

1. El resultado obtenido al calcular el Periodo Promedio de Inventario es de 864 días, lo que implicaría teóricamente que la cooperativa tarda más de dos años en lograr vender los productos, situación que no ocurre en la realidad. Esto es resultado del alto saldo de inventarios y un saldo muy bajo en el costo de ventas, y además, la falta de información de existencias para los años 2012 y 2013. Es importante mencionar que la cooperativa se abastece de materia prima durante los primeros 5 meses del año: enero-mayo, esto es debido a que esta es la única época donde se cosecha el marañón. Por lo tanto, el saldo de inventario tiende a ser más alto

durante los primeros meses e ir disminuyendo conforme el año y la producción avanzan. En este caso, debe verificarse que el saldo reflejado en los Estados financieros se encuentre **actualizado**, y contenga **todos los movimientos** derivados de la entrada y salida de materia prima de bodega.

Otro punto importante a considerar es el costo de venta, que refleja un saldo relativamente pequeño en comparación del inventario, esto puede ser consecuencia de lo mencionado anteriormente; sin embargo es posible que la cooperativa no registre y clasifique correctamente los costos y gastos en los que incurre para producir y operar. Puede que actualmente estén excluyendo algunos Costos Indirectos de Fabricación (CIF) del costo de producción y estén siendo incluidos en los Gastos de Operación, o que los pagos de Mano de Obra se consideren en una cuenta diferente.

2. Para 2012 y 2013 no existe información disponible para calcular Período Promedio de Inventario.
3. No existe información para el cálculo de la Rotación de Cuentas por Pagar y del Período Promedio de Pago, ya que para los tres años en estudio el saldo de cuentas por pagar es cero y la cooperativa no proporciona información acerca de las compras de materia prima, lo que impide obtener este cálculo.

Considerando el hecho que Nuez de Oro se abastece durante los primeros meses del año, es razonable que el saldo al 31 de diciembre de las cuentas por pagar sea cero, ya que para tal fecha la cooperativa ya ha saldado las deudas con sus proveedores, dependiendo de las condiciones de crédito que se acuerden al momento de llevar a cabo la transacción.

Existe un monto total en Pasivos Corrientes, sin embargo la cooperativa no presenta ninguna cuenta específica al que pertenecen.

4. Para los años 2012 y 2013 no existe información disponible en los saldos de Cuentas por Cobrar, por lo que el cálculo no se puede llevar a cabo. Además, la cooperativa no cuenta con información acerca de las condiciones de crédito que proporciona a sus clientes, lo que genera como consecuencia no poder llevar a cabo el análisis de Rotación de Cuentas por Cobrar y el Período Promedio de Cobro.

5. Dada la falta de información durante 2012 y 2013, no puede llevarse a cabo el cálculo del Ciclo de Operación y Ciclo de Conversión del Efectivo.
6. Para el año 2014, el resultado del Ciclo de Operación y Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE), es alto debido al Plazo de Inventario. Además, el CCE no incluye información acerca de los términos de pagos a proveedores debido a la falta de información certera acerca de las obligaciones con estos en el Pasivo Corriente.

Inconsistencias en Razones de Ilíquidez y Solvencia

1. La Razón de Solvencia y Razón de Liquidez no pueden calcularse correcta y confiablemente para los años 2012 y 2013, debido a que los Estados Financieros de la cooperativa no reflejan ninguna cuenta específica para los Pasivos Corrientes, de acuerdo a estos, solamente se muestra un Total de Pasivos Corrientes, más no se muestra las fuentes de tales obligaciones.
2. Existe un cambio drástico entre 2013 y 2014 en la razón de Liquidez, los resultados reflejan una disminución de 1.46 a 0.39, esto se debe a que durante 2014 la cooperativa presenta cuentas nuevas en sus estados Financieros: Inventarios y Cuentas por Cobrar, donde los inventarios son los que representan la mayor parte de los Activos Corrientes, y además, el saldo del Efectivo y Equivalente disminuye más de 3 veces, comparado con 2013.

Todas las inconsistencias e incongruencias mencionadas, son consecuencia de registros contables pocos confiables no actualizados y que seguramente no reflejan todas las transacciones derivadas de los movimientos que experimentan las cuentas dado que no existen los mecanismos de control pertinentes.

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Área Operativa

1. Con respecto al área administrativa la Asociación no tiene un enfoque bien definido acerca de la planeación ya que no realiza un procedimiento adecuado para los planes enfocándose más a los procesos productivos.
2. La Asociación Cooperativa carece de estrategias que orienten sus actividades cotidianas, además de no poseer un plan de ventas que incluya promociones y publicidad para clientes y potenciales distribuidores, que le ayude a aumentar los ingresos anuales.
3. En el área de producción se observan las principales fortalezas de la Asociación Cooperativa dentro de las cuales se encuentran las instalaciones, máquinas y equipo, personal capacitado para el proceso, sin embargo no se aprovechan dichos recursos para generar valor debido a que la Asociación presenta menor producción, calidad baja en el producto y costos de producción no incluidos en el precio de venta.
4. La Nuez de Oro no cuenta con un plan de compras que garantice el suministro de materia prima óptimo para la producción del año.
5. La Asociación Cooperativa no cuenta con un sistema de seguridad e higiene ocupacional que garantice el mínimo riesgo a sus empleados y la calidad e higiene al producto.

Área Financiera

6. La Asociación presenta una de sus principales debilidades internas en la gestión financiera que realiza, ya que se observa ineficiencia en el uso de los recursos.
7. Por medio de observación directa se evidencia que el principal activo que refleja el balance general lo constituye la propiedad, planta y equipo, es decir las instalaciones, maquinaria y terreno, etc.
8. La información contenida en los estados financieros de la cooperativa la Nuez de Oro, no son confiables, ni objetivos; por tanto, las razones financieras que se derivan de los mismos carecen de valor y no pueden tomarse como fundamento para la toma de decisiones.
9. La Nuez de Oro al igual que muchas asociaciones no efectúa auditorías, lo que desfavorece la revisión, evaluación y diagnóstico de los resultados de la gestión operativa y financiera, evidenciando la falta de mecanismos de control.

2. Recomendaciones

Área Operativa

1. Se recomienda a la presidenta de la Asociación Cooperativa que tome una posición mucho más clara del papel que juega como líder llevando a cabo una planeación adecuada enfocada a cumplir con la misión, visión y objetivos de esta.
2. Es necesario que la Asociación Cooperativa enfoque sus actividades cotidianas a las estrategias empresariales y que mantenga un margen de recursos para realizar inversiones en publicidad que permita la expansión y conocimiento de la misma.

3. La Asociación deberá utilizar alternativas que permitan mejorar el proceso productivo y una utilización óptima del equipo a fin de obtener un incremento y calidad en la producción.
4. Es necesario la aplicación de técnicas que proporcionen una base cuantitativa para un establecimiento óptimo de la producción y de los recursos necesarios para llevarla a cabo, minimizando la utilización máxima de tiempos dentro del proceso productivo.
5. Diseñar un sistema de seguridad que permita tener un ambiente adecuado y ergonómico en cada área de trabajo.

Área Financiera

6. Se recomienda realizar un análisis del comportamiento de las principales cuentas que afectan la toma de decisiones y hacer adecuaciones tanto en el precio y costo de la producción.
7. Buscar formas de financiamiento que incrementen los ingresos y establezcan la solvencia de la asociación Cooperativa.
8. Se hace necesaria una propuesta de mecanismos de control interno y su implementación inmediata, de tal manera que asegure el registro correcto de datos que sean útiles para la elaboración de estados financieros que permitan la toma de decisiones efectivas.
9. Se sugiere a las autoridades realizar auditorías internas y externas para la revisión, evolución y diagnóstico de los resultados de la gestión operativa y financiera, evitando problemas legales y generando confianza en los usuarios de la información financiera.

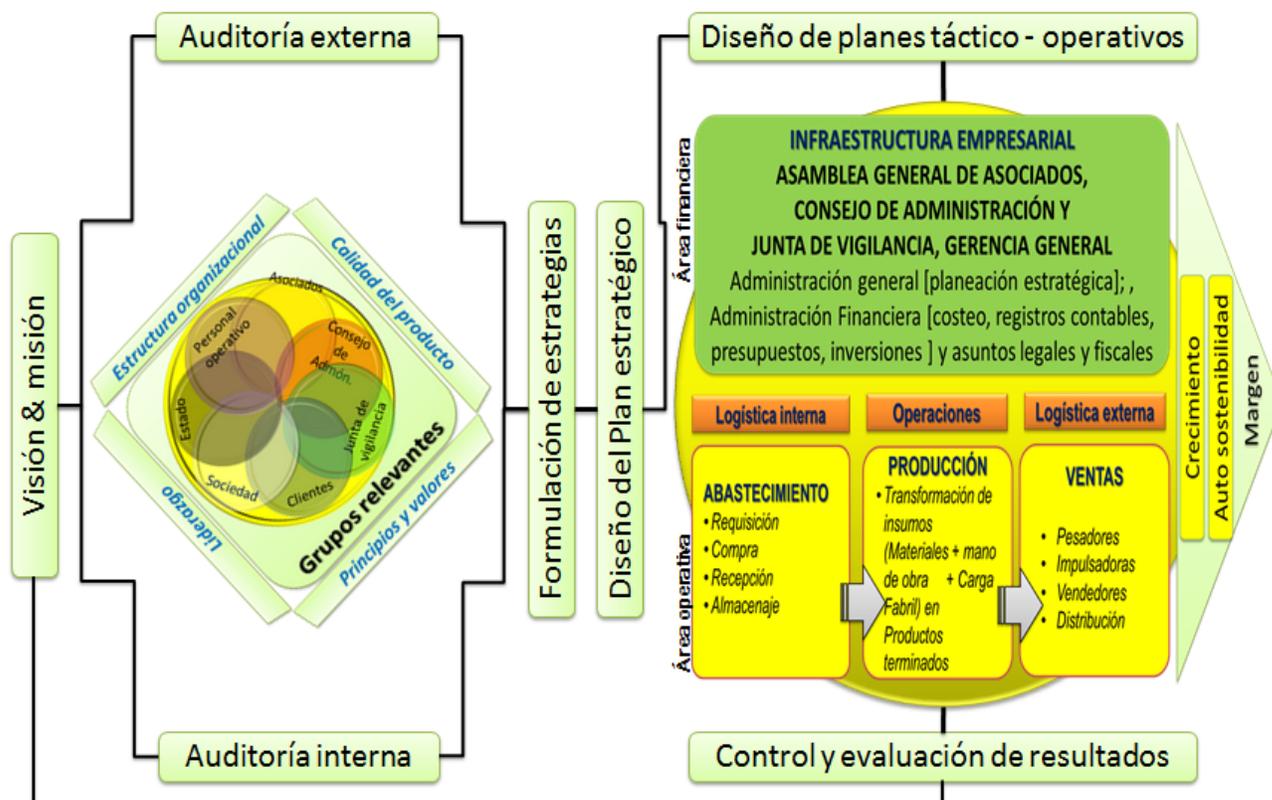
CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ÁREAS OPERATIVA Y FINANCIERA A LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA NUEZ DE ORO DE R.L.”

A. Descripción del Modelo

El modelo de gestión para las áreas operativa y financiera propuesto para la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro de R.L.” está representado en la siguiente gráfica:

Figura 16. Modelo de Gestión para las Áreas Operativa y Financiera



Fuente: Equipo investigador.

Los elementos que componen el modelo son:

La Misión y Visión

La misión y la visión son el punto de partida del modelo de gestión; éstas deben estar enfocadas en el crecimiento y autosostenibilidad, mediante la eficiencia, eficacia y la calidad para la satisfacción de los *grupos relevantes*, con productos y servicios innovadores, personas comprometidas y actuando con responsabilidad social.

Auditoría interna y externa

La auditoría interna y externa nos permiten diagnosticar los problemas y obstáculos de la Asociación Cooperativa dentro de los cuales se menciona la falta de eficiencia del proceso de producción, de mano de obra y de contabilidad formal por el hecho que no se registran todas las actividades desarrolladas. Para la identificación de estos y otros hallazgos es necesario el apoyo de los grupos relevantes de Asociados, Clientes, Sociedad, Estado, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Personal Operativo. Además se plantea una estructura organizacional que integra nuevos elementos a la asociación de acuerdo a las funciones y puestos, la parte de liderazgo primordial en toda empresa para que crezca y se desarrolle, los principios y valores y su aplicación de acuerdo a las actividades que desarrolla siendo una base esencial para la convivencia dentro de ésta y su interacción con la sociedad.

Formulación de estrategias

El diagnóstico de todos estos elementos no ayuda al diseño de un plan estratégico con la formulación de políticas y estrategias enfocadas a mejorar las actividades en las áreas financiera y operativa, de tal manera que se haga un mejor uso de los recursos buscando siempre el crecimiento y la competitividad al desarrollar actividades con eficiencia y la producción de bienes de calidad. También se propone cambios en la cadena de valor presentada actualmente mejorando tiempos en los procesos con la implementación de nuevas ubicaciones en la planta, adquisición de herramientas que faciliten y acorten los procesos, mano de obra capacitada y la contratación de más personal; esto ayudará a la producción masiva de la nuez de marañón y eficacia en actividades que harán que la Asociación Cooperativa vaya en la ruta de un futuro de

autosostenibilidad donde ya no necesitará de préstamos ni de inyección de capital de trabajo de parte de los asociados ni de entidades ajenas a la Asociación. En el área financiera se desarrolla la propuesta de mecanismos de control que ayude a mejorar la manera en como registran todas sus operaciones, con el fin de obtener una contabilidad formal que haga posible en el futuro el diagnóstico financiero y poder así tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos estratégicos.

Plan táctico operativo

De igual manera, el desarrollo del plan táctico operativo se proponen con el fin de agendar estrategias que establezcan prioridades de gestión claras en línea con el modelo, buscando responsables para que la administración y las unidades relacionadas de la Asociación Cooperativa se involucren por completo, para superar el divorcio o inconsistencia entre la visión y la realidad operativa de la Asociación. Se incluye un plan de capacitación con el objetivo de impartir conocimientos teóricos y prácticos sobre el modelo de gestión de las áreas financiera y operativa, para facilitar el aprendizaje sobre esta herramienta.

Control y seguimiento

Los resultados de la implementación del modelo serán medidos en función del crecimiento y la autosostenibilidad, por lo que los recursos y planes de acción, estarán sujetos al control y seguimiento por parte de la Asociación Cooperativa.

B. Objetivos del Modelo

1. Objetivo General

- Proporcionar una herramienta que permita eficiencia, eficacia y economía de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L. a través de la gestión Financiera y Operativa, para contribuir al logro de los objetivos y metas propuestos.

2. Objetivos Específicos

- Facilitar la gestión de las actividades que se realizan en las áreas operativa y financiera con el propósito de obtener mayores beneficios.
- Proveer alternativas de solución a problemas operativos y financieros que enfrenta actualmente la Asociación Cooperativa para que pueda obtener maximización de sus recursos.
- Proporcionar las Políticas y Estrategias idóneas para la gestión de las áreas Financiera y Operativa de la Asociación.
- Desarrollar planes tácticos y estratégicos que contribuyan al desarrollo de los objetivos y metas de la Asociación Cooperativa.
- Facilitar algunos modelos o formatos de control interno para la gestión correcta de los activos y recursos en el área operativa y financiera.
- Diseñar un programa de capacitación y un plan de implementación que faciliten la ejecución del modelo, con el objetivo de garantizar el crecimiento y autosostenibilidad.

C. Importancia de la Propuesta

En la actualidad las asociaciones cooperativas dado que son en su mayoría pequeñas empresas se ven más que obligadas a buscar alternativas viables que reduzcan sus costos de operación y aumenten significativamente sus ingresos, para tener un mayor grado de competitividad, estabilidad y supervivencia en un medio globalizado y moderno.

Debido a esto, el diseño de un modelo de las Áreas Operativa y financiera, proporciona a la Cooperativa una herramienta que al aplicarla le permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y economía, en el desarrollo de sus cambios en los componentes involucrados y los respectivos formatos de control interno de inventarios, maquinaria y equipo, costo y gasto, para así lograr la optimización de los diferentes recursos que actualmente posee la cooperativa y que pudiera estar siendo mal utilizado o no se está utilizando.

La implementación o puesta en marcha del modelo operativo-financiero contempla la programación de las actividades que se ejecutarán y los recursos que se requerirán para la eficiente y eficaz ejecución de éste, ya que lo que se pretende con toda investigación es detectar las deficiencias y presentar recomendaciones, y el propósito de la elaboración de propuestas es encaminar a la Asociación Cooperativa a una situación estable en la cual pueda desarrollarse de tal manera que cumpla con los objetivos establecidos.

Es por ello que el diseño de un modelo de gestión de las áreas operativa y financiera, se considera de gran utilidad para la asociación, ya que le permitirá el logro de los máximos resultados minimizando esfuerzos y recursos.

D. Componentes del modelo

1. La Misión y Visión

MISIÓN PROPUESTA

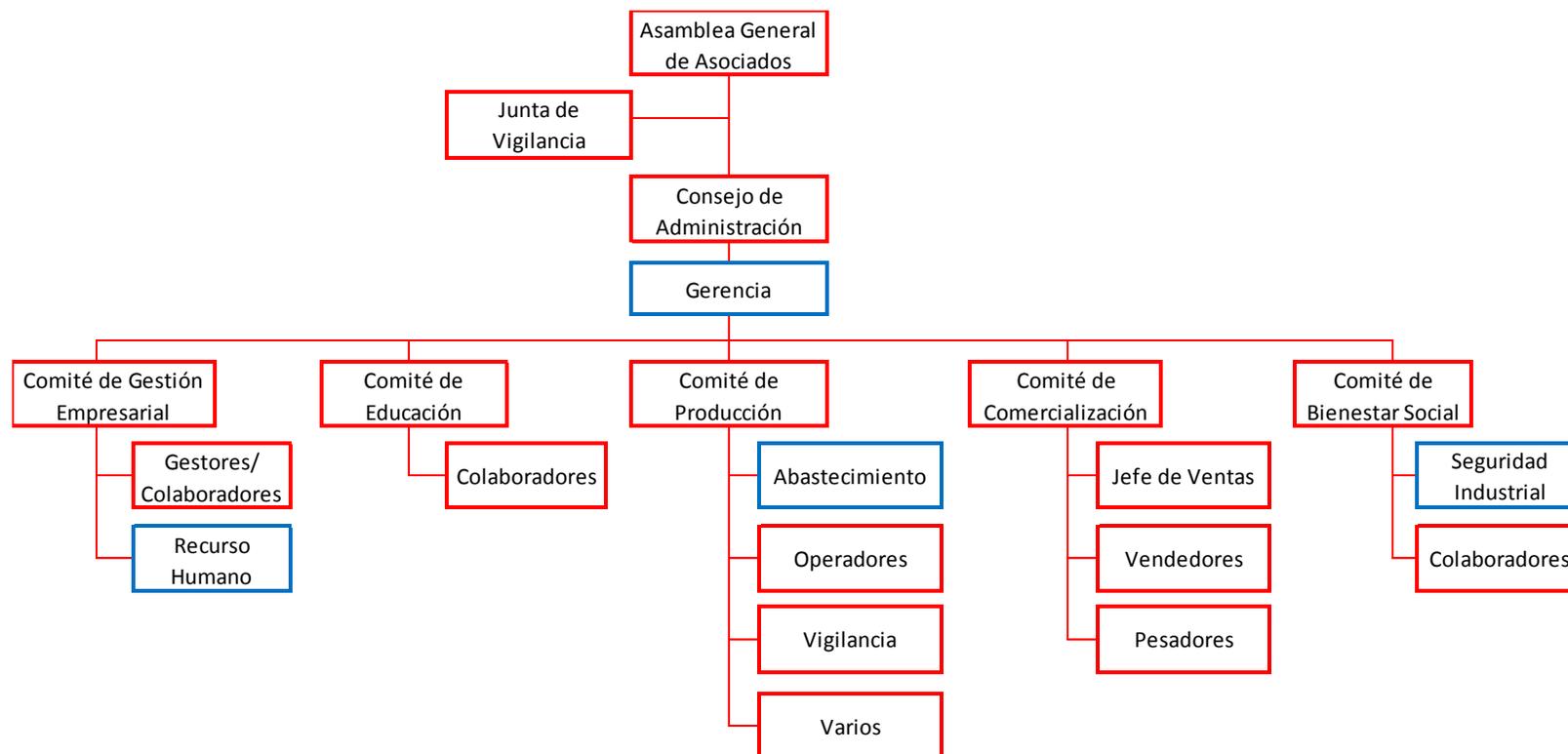
“Somos una empresa dedicada a procesar, transformar y comercializar la nuez de Marañón, a través de materia prima de alta calidad, infraestructura apropiada, eficiencia en los procesos productivos y capital humano calificado, con el objetivo de generar utilidades y bienestar económico a los Asociados, empleados y sociedad de forma creciente y autosostenible”.

VISIÓN PROPUESTA

“Ser una empresa consolidada, productiva y competitiva, manteniendo un nivel de crecimiento autosostenible, cuyo producto sea reconocido en el mercado por su alta calidad lograda a través de procesos y estándares de excelencia que satisfagan a nuestros clientes y con capacidad para generar bienestar económico a sus miembros, empleados y sociedad”.

2. Estructura Organizacional

Figura 13. Organigrama Propuesto.



Fecha de Elaboración: 22 de enero de 2015.

Elaborado por: Equipo investigador.

(Nota: El color azul en el organigrama representa que la unidad está sujeta a modificación o es nueva).

Dado que la Asociación cumple con la estructura organizacional que determinan sus estatutos no proponemos modificaciones sustanciales, sino solo integrar nuevos elementos a la estructura en el nivel de los comités, a continuación se describe las modificaciones:

- a) La *Gerencia/coordinación general* se mantiene en la estructura de organización a pesar que es la presidente del Consejo de Administración quien ejecuta todas las actividades gerenciales y de coordinación general. Pero se propone que en el mediano o largo plazo puedan contratar a una persona con experiencia que contribuya al logro de objetivos gerenciales.
- b) El *Comité de Gestión empresarial* debe solicitar la creación de un subcomité denominado: Recurso Humano el cual se detalla a continuación.

Corresponde al Jefe del Subcomité de Recursos Humanos las funciones siguientes:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del área a su cargo.
- ✓ Llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y desarrollo de todo el personal de la Empresa, así como la administración de remuneraciones, registro y control de personal, bienestar y asistencia social y seguridad e higiene ocupacional.
- ✓ Supervisar y controlar la política de remuneraciones, incentivos, gratificaciones y otros de acuerdo a las normas legales vigentes, proponiendo estructuras remunerativas racionales, equitativas y técnicas.

- ✓ Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, en lo relativo a la capacitación, entrenamiento y evaluación del desempeño, generación y mantenimiento de programas motivacionales.
- ✓ Planificar, dirigir y controlar el otorgamiento de los implementos de seguridad, ropa de trabajo y uniforme para el personal, según corresponda de acuerdo a criterios técnicos.

NOTA: A medida vaya creciendo la Asociación Cooperativa será necesario elevar a nivel de comité esta área debido a la importancia que representa el recurso humano en el modelo propuesto.

- c) Para ser más eficiente el proceso productivo se debe asignar una persona encargada de la actividad de *Abastecimiento* y asignarle tareas importantes como:
- ✓ Disponer de los insumos en tiempo y forma
 - ✓ Actividades de gestión de compra.
 - ✓ Negociar condiciones de pago.
 - ✓ Cantidades óptimas a comprar y a mantener en los inventarios.
- d) El comité de bienestar social debe incluir un subcomité de *Seguridad e Higiene Industrial* el cual vele por la seguridad de la asociación y de sus compañeros de trabajo, evitando en lo posible acciones inseguras y sugerir medidas de control para las condiciones peligrosas derivadas de la maquinaria, el equipo o las herramientas.

3. Liderazgo

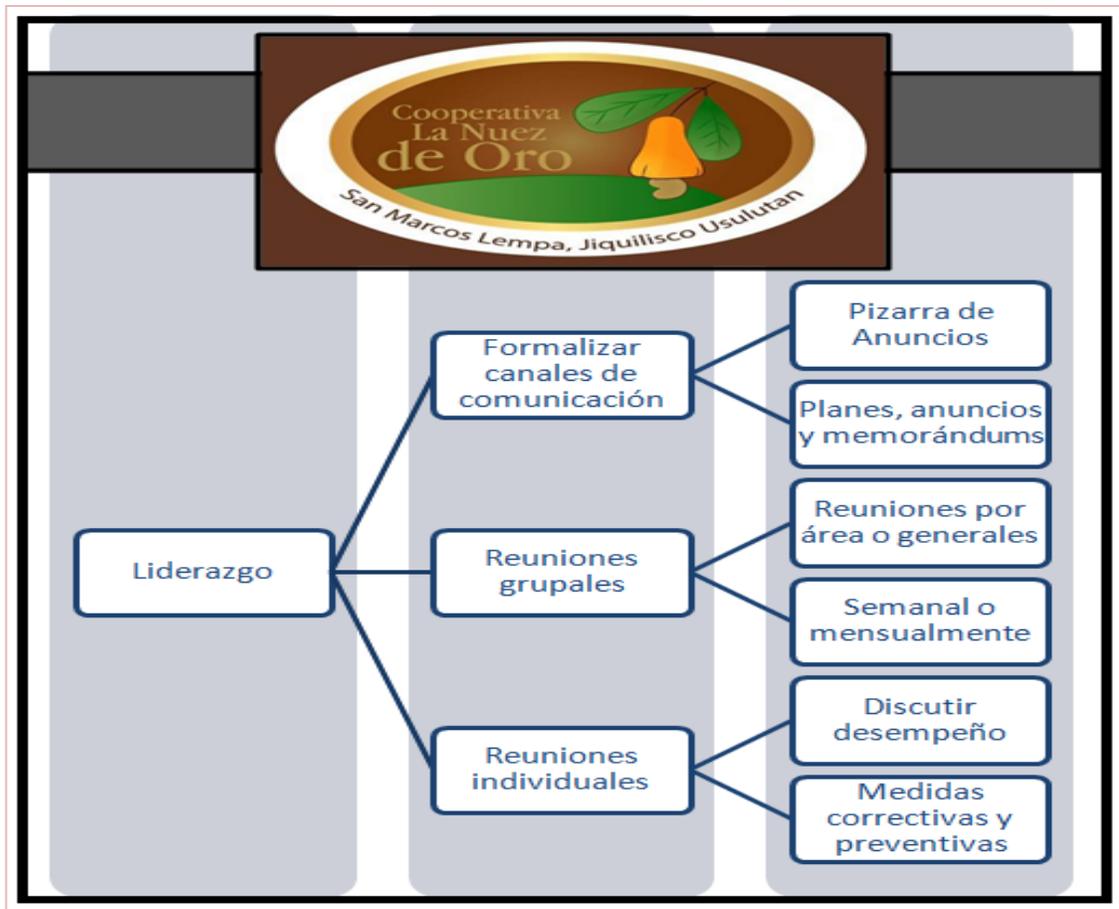
En cuanto a Liderazgo en base a resultados del diagnóstico en el apartado de Auditoría Interna, Capacidad Gerencial del Capítulo II, se propone un tipo de **Liderazgo Democrático o Participativo** el cual se caracterizará por lo siguiente:

- ✓ Delegará responsabilidades a los miembros de la Asociación Cooperativa.
- ✓ Buscará la implicación de las personas.
- ✓ Desarrollará equipos de trabajo.
- ✓ Potenciará la comunicación ascendente y descendente entre las diferentes líneas.
- ✓ Motivará el desarrollo personal de todo el recurso humano.
- ✓ Extenderá la cultura empresarial cooperativa.
- ✓ Desarrollará valores humanos.

Por tal razón se recomienda a los mandos altos e intermedios, formalizar los canales de comunicación entre ellos y los operarios (Ver comunicación corporativa integral, capítulo I), ya que por ahora según diagnóstico todos los planes, anuncios y memorándums se transmiten de manera informal, no a través de medios escritos. Se sugiere mantener una pizarra de anuncios, y de esta manera notificar toda la información necesaria a los empleados mediante un canal formal. Igualmente, se proponen reuniones grupales, por área o generales que se lleven a cabo ya sea semanal o mensualmente, dependiendo de las necesidades y requerimientos de la cooperativa.

De manera adicional, al final de cada mes se pueden implementar reuniones individuales con el objetivo de discutir con cada empleado su desempeño durante todo el período, para aplicar medidas correctivas y preventivas de mejora a la hora de llevar a cabo su trabajo.

Figura 15. Enfoque de Liderazgo Propuesto.



Fuente Equipo investigador.

4. Principios y valores

Con el fin de ayudar a crear una cultura acorde a la misión y visión se proponen y describen los siguientes valores:

Figura 16: Principios y Valores

Respeto al medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> •Cada parte de las operaciones de Nuez de Oro no debe dañar el medio ambiente y los desechos se tratan responsablemente.
Equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> •Empleador equitativo, sin discriminación de género a la hora de integrar personal a la cooperativa. Los empleados se tratan con igualdad.
Igualdad social	<ul style="list-style-type: none"> •Todas las personas tendrán las mismas oportunidades y derechos dentro de Nuez de Oro.
Honestidad y honradez	<ul style="list-style-type: none"> •Congruencia entre la filosofía empresarial y las operaciones. Actuar de la forma correcta basada en la moral.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> •Nuez de Oro se caracteriza por valorar las consecuencias de todos y cada uno de sus actos, a nivel interno y externo.
Lealtad a nuestros clientes y productores	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplir todos los compromisos que se adquieren con clientes internos y externos y con los productores proveedores de materia prima.
Respeto a la dignidad humana	<ul style="list-style-type: none"> •La cooperativa debe respetar a todos los grupos que afectan y son afectados por la misma)
Transparencia en nuestras operaciones	<ul style="list-style-type: none"> •Cada parte de las operaciones se debe llevar a cabo en cumplimiento con las leyes y reglamentos pertinentes.

Fuente: Equipo investigador.

5. Diagrama productivo

Figura 17. PROPUESTA DIAGRAMA PRODUCTIVO

Asociación Cooperativa Nuez de Oro											
Procedimiento trazado: ELABORACIÓN DE SEMILLA DE MARAÑÓN ENTERA		Actividad		Actual	Propuesta	Economía					
Método:	Actual	Propuesto	Operación	○	7	7					
			Transporte	➔	5	5					
Lugar: planta de operaciones			Demora	⊔	3	3					
Operarios: -			Inspección	□	7	5	2				
			Almacenaje	▽	2	2					
			Combinado	⊗	0	0					
Preparado por: EQUIPO INVESTIGADOR			Distancia		36 mts.	28 mts.	8 mts.				
Aprobado por: Lic. Manuel Fornos Gómez			Tiempo		1645	1175	470 min				
Nº	Descripción	Cantidad	Distancia (mts)	Tiempo (minutos)	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenaje	Combinado	Observaciones
1	Semilla en bodega de MP				○	➔	⊔	□	▼	⊗	
2	Traslado a máquina Auto-clave		10	15	○	➔	⊔	□	▽	⊗	
3	Preparar y esperar Auto-clave			60	○	➔	●	□	▽	⊗	
4	Cocimiento de semilla			120	●	➔	⊔	□	▽	⊗	
5	Traslado		1	10	○	➔	⊔	□	▽	⊗	
6	Enfriamiento de semilla			60	○	➔	●	□	▽	⊗	
7	Pesado de semilla (100 libras)		3	5	○	➔	⊔	■	▽	⊗	
8	Retirar corteza			360	●	➔	⊔	□	▽	⊗	
9	Traslado a área de horneado		3	5	○	➔	⊔	□	▽	⊗	
10	Pesado (60 libras)			5	○	➔	⊔	■	▽	⊗	
11	Precautado de horno			60	●	➔	⊔	□	▽	⊗	
12	Horneado			120	●	➔	⊔	□	▽	⊗	
13	Enfriar semilla			60	○	➔	●	□	▽	⊗	

Asociación Cooperativa Nuez de Oro											
Procedimiento trazado: ELABORACIÓN DE SEMILLA DE MARAÑÓN ENTERA		Actividad		Actual	Propuesta	Economía					
Método:		Actual	Propuesto	Operación	○	7	7				
Lugar: planta de operaciones				Transporte	➔	5	5				
Operarios: -				Demora	⊔	3	3				
				Inspección	□	7	5	2			
				Almacenaje	▽	2	2				
				Combinado	⊗	0	0				
Preparado por: EQUIPO INVESTIGADOR				Distancia		36 mts.	28 mts.	8 mts.			
Aprobado por: Lic. Manuel Fornos Gómez				Tiempo		1645	1175	470 min			
Nº	Descripción	Cantidad	Distancia (mts)	Tiempo (minutos)	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenaje	Combinado	Observaciones
14	Traslado área de despelculado		5	5	○	➔	⊔	□	▽	⊗	
15	Despelculado			120	●	➔	⊔	□	▽	⊗	
16	Clasificación de semillas (blancas/horneadas y enteras/pedazos/mitades)			30	○	➔	⊔	■	▽	⊗	
17	Depurar semillas			15	○	➔	⊔	■	▽	⊗	
18	Empaque			15	●	➔	⊔	□	▽	⊗	
19	Pesado			30	○	➔	⊔	■	▽	⊗	
20	Sellado		1	60	●	➔	⊔	□	▽	⊗	
21	Traslado a Sala de Ventas o Bodega		5	10	○	➔	⊔	□	▽	⊗	
22	Almacenamiento			10	○	➔	⊔	□	▼	⊗	

Fuente: Equipo investigador.

El Proceso productivo que ejecuta la Asociación cooperativa tiene problemas de holgura en el tiempo debido a la ubicación de las maquinas o por falta de herramientas y personal que pueda hacer más simplificado el proceso (Ver Capitulo II, Análisis de Auditoria Interna, apartado de Capacidad Tecnológica y Capacidad de Personal) ya que en el proceso actual se obtienen 36 metros de desplazamiento y 1645 minutos equivalente a 27 horas y 25 minutos que se tardan en producir 300 quintales de semilla en bruto equivalente a 60 libras de nuez de marañón ya que de cada 100 libras solo se aprovecha el 20%, con la propuesta se acortan 2 actividades que consistían en clasificar la semilla consolidándose en una sola actividad, también el tiempo cambió a 1175 minutos con una diferencia de 470 minutos que harán que se produzca más.

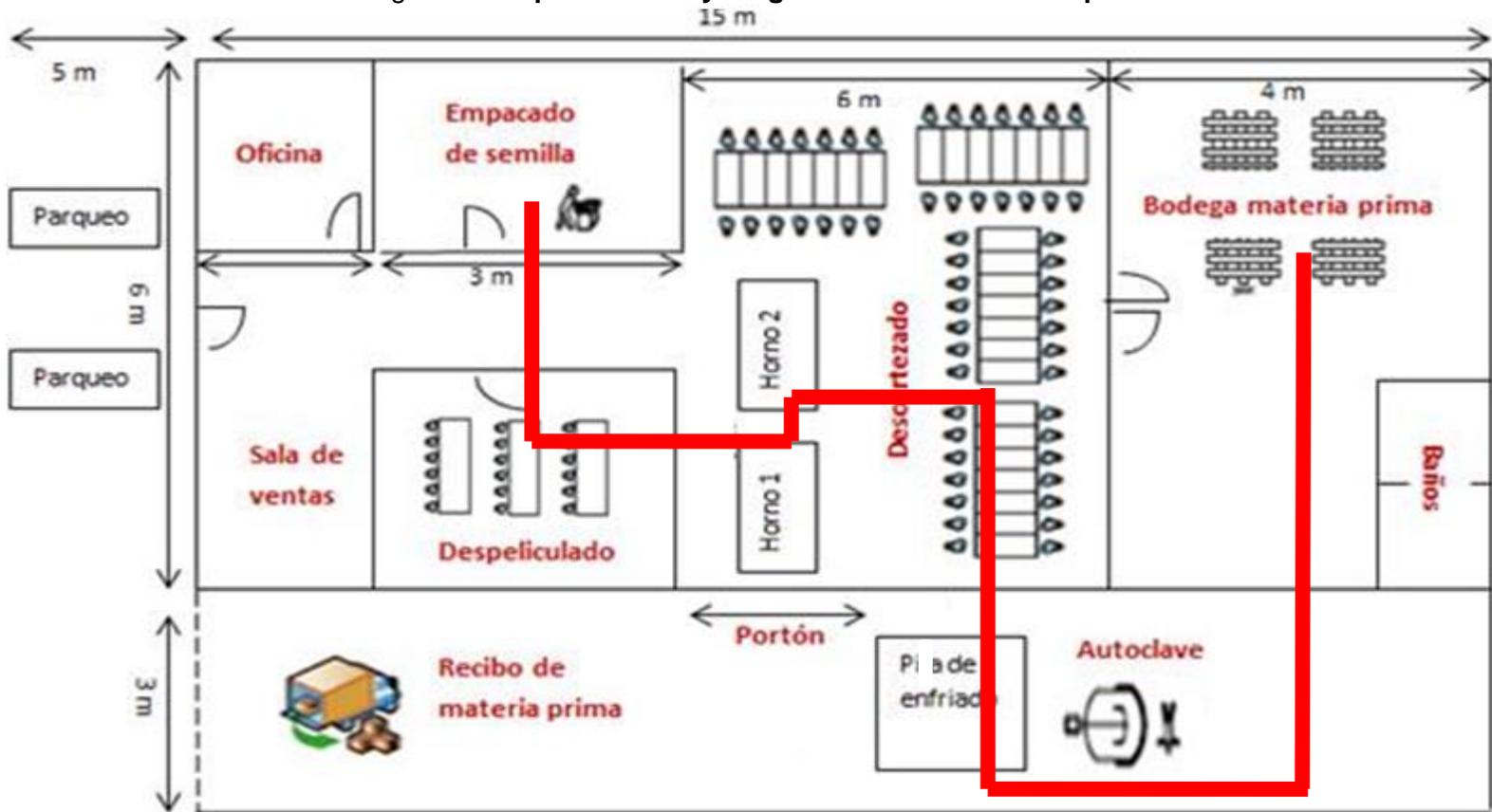
Además con la construcción de una pila de secado de unos 3mts. por 6mts de largo y la buena ubicación de las maquinas se acortan 8 metros del total de 36 metros actuales.

Se necesitaran los siguientes elementos para poder acortar el proceso en tiempo y espacio:

- ✓ Ubicación de las maquinas descortezadoras, hornos y mesas de despeliculado en forma perpendicular al diagrama de recorrido, de manera que el traslado sea menor y que vaya procesándose al mismo tiempo que se traslada.
- ✓ Ubicación de pila de enfriamiento estratégicamente en la entrada al área de descortezado.

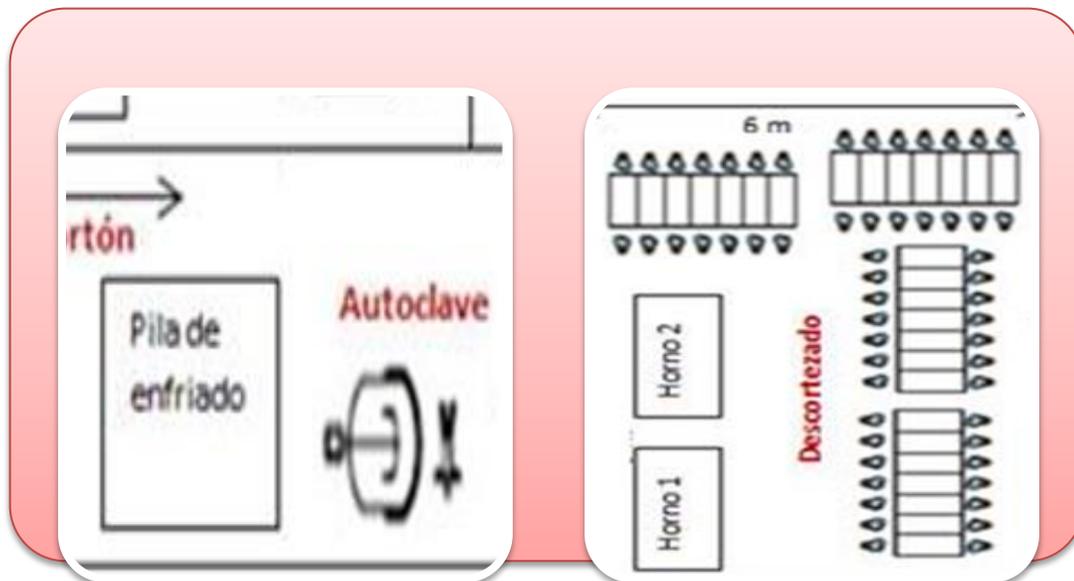
6. Espacio Físico y Diagrama de Recorrido

Figura 18. Espacio Físico y Diagrama de Recorrido Propuesto



Fuente: Equipo investigador.

Figura 19. **Modificaciones sugeridas a la Distribución de Planta**



Autoclave y Pila de Enfriado

- Para evitar el movimiento inclinado desde el autoclave al área de enfriado se recomienda colocar ambas de manera perpendicular, primero el autoclave y luego la pila de enfriado, eliminando el traslado inclinado y convirtiendo esta operación en un movimiento único horizontal.

Mesas de descortezado y Hornos

- Dos mesas de descortezado pueden colocarse en el área de horneado y deben ubicarse los dos hornos verticalmente cerca de las mesas y el área de despelliculado. De esta manera se evita un traslado largo del producto en proceso desde los hornos, convirtiéndolo en un movimiento horizontal.

E. Políticas y Estrategias del Área Operativa

Se establecen lineamientos que servirán de guía para efectuar con facilidad las actividades en el área Operativa, con el propósito de que todos los involucrados estén informados de cómo se realizaran las diferentes actividades.

1. Políticas del área Operativa

Las políticas estarán estructuradas de acuerdo a la solución del problema encontrado en el diagnóstico de la situación actual y poder proporcionar los elementos necesarios para poder incrementar la productividad y mejoramiento en tiempos del proceso productivo en la Asociación Cooperativa.

1.1. Políticas de Capacidad operativa

Las políticas que se deberán seguir para el mejoramiento del área operativa y lograr un mejor producto se presentan a continuación:

- La materia prima deberá mantenerse siempre en un lugar limpio, fresco y seco para evitar desperdicios o descomposición.
- Identificar los quintales de semilla con el nombre del proveedor para realizar reclamos posteriores.
- Actualizar constantemente las herramientas y máquinas utilizadas en el proceso productivo para una mejor calidad en el producto (Ver Formato de Control Interno de Maquinaria de este Capítulo).
- Las máquinas de descortezado y herramientas utilizadas en el proceso productivo deberán de estar siempre en buenas condiciones y limpias.
- Las máquinas deberán recibir mantenimiento preventivo según se marque en su programación o en su defecto una vez por año.

- Acortar el proceso productivo con la utilización de programación de máquinas, herramientas y tiempos de producción (Ver Diagrama de recorrido en este Capítulo).

1.2. Políticas de Producto

Las personas encargadas de la elaboración de producto, deberán estar conscientes de las siguientes políticas para lograr una producción excelente:

- Verificar la calidad de cocimiento de la semilla en el autoclave así como también el proceso de descortezado de esta de acuerdo a las especificaciones de los clientes.
- El porcentaje de semilla quebrada producida será de 20% del total de producción por día, para lograr mantener los costos con el fin de no aumentar el precio del producto.
- El área de trabajo deberá cumplir con los estándares de limpieza y orden requeridos por el ministerio de salud.
- La calidad del producto será medida según las preferencias del cliente produciendo semilla ligeramente dorada, semidorada y dorada cumpliendo con los estándares en sabor y color.

1.3. Políticas de Promoción

La promoción es muy importante para la Asociación Cooperativa por ello se deben establecer las siguientes políticas:

- Mantener contacto mensual con los clientes mediante un registro de estos al momento de su compra.

- Se hará publicidad mensualmente mediante la entrega de afiches publicitarios y hojas volantes a los clientes y potenciales distribuidores que los ofrecerán en sus locales.
- Se aplicara el 10% de descuento sobre compras mayores a \$ 50 a los clientes frecuentes.
- Se realizaran capacitaciones enfocadas al servicio al cliente cada mes con el objetivo de dar una mejor atención.
- Participar en todas las fiestas patronales de los municipios cercanos para dar a conocer el producto y así crear alianzas con nuevos clientes.

1.4. Políticas de Distribución

Las políticas de distribución estarán enfocadas a la entrega del producto para los clientes mayoristas y potenciales distribuidores.

- Para la distribución del producto se especificara un día de entrega para todos los distribuidores distribuidos en el Municipio de Jiquilisco y Usulután citados en el diagnóstico.
- El costo de la distribución será sumado al total de la compra según el porcentaje al prorratear cuando corresponda entregar varios pedidos.
- Se determinara un día a la semana para visitar a los clientes y potenciales distribuidores para la realización de pedidos.
- Para el transporte de los pedidos se contratara para el día determinado pagando en efectivo el monto.

1.5. Políticas de Seguridad industrial

Además, de ser un requerimiento legal, será preciso que los empleados y operarios de la Asociación Cooperativa sigan las políticas siguientes.

- Será preciso establecer las medidas de seguridad e higiene para la Asociación Cooperativa ya que se ha convertido en un requerimiento del Ministerio de Trabajo, al igual que la creación de su respectivo comité o subcomité.
- Se elaborará un plan de prevención, seguridad e higiene que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.
- Se establecerán normas que impliquen utilizar todo el equipo de higiene tanto como guantes, mascarilla, redcilla, uniformes etc., y equipo de seguridad ocupacional en cada puesto de trabajo de la Asociación Cooperativa.
- La Asociación Cooperativa tendrá la obligación de brindarles todo el equipo de higiene y seguridad a los operarios.

2. Estrategias del Área Operativa.

Dado las políticas anteriores se plantean las siguientes estrategias a seguir para que la Asociación crezca y sea sostenible.

2.1. Estrategias de Capacidad Operativa

- Fomentar el trabajo en equipo y el apego a la misión, visión y objetivos de la empresa en los trabajadores.
- Desarrollar un plan de capacitación que permita al personal administrativo adquirir los conocimientos requerido para la utilización del modelo de gestión del área operativa y financiera.

- Se deberá proporcionar capacitación constante al personal operativo de la Asociación para la manipulación correcta y diestra de las máquinas para un mejor aprovechamiento del tiempo.
- Crear un cronograma para la limpieza y mantenimiento de las máquinas y herramientas utilizadas en el proceso productivo para el desempeño eficiente y eficaz que mejoren la calidad de la nuez de marañón.
- Utilizar controles de inventario de materia prima, producto terminado y producción en proceso para garantizar la calidad del producto (Ver Formatos de Control Interno).

2.2. Estrategias de Producto

- Procurar que la imagen del producto sea limpia y entera.
- Programar horarios donde se estandaricen los productos y se apliquen al tipo de semilla preferible por el cliente tanto para la presentación de la nuez ligeramente dorada, semidorada y dorada.
- Capacitar al personal sobre la mejor manera de realizar los procesos de producción con el fin de disminuir el porcentaje de semilla quebrada.
- Poner etiquetas a las bolsas no solamente para promocionar la empresa sino para solventar dudas y que estas no puedan afectar la decisión de compra.
- Aplicación diaria y por empleado de estándares de calidad al producto terminado y verificar la utilización de los equipos de higiene y seguridad detallados en las normas.

2.3. Estrategias de Promoción

- Asignar personal responsable de las actividades de comercialización, promoción y publicidad proporcionando los recursos necesarios para dichas actividades.
- Realizar exhibiciones en el punto de compra y distribuir muestras gratis.
- Promover el producto hacia el mercado actual y potencial a través de degustaciones de semilla de marañón en el lugar de venta.
- Colocar vallas publicitarias en los alrededores en lugares estratégicos, para influir en la población. Se propone para este fin el siguiente modelo de Valla Publicitaria, la cual se mantendrá durante seis meses.
- Impulsar los productos haciendo exhibiciones en ferias.

Figura 20: **Ejemplo Valla Publicitaria.**



Fuente: Equipo investigador.

2.4. Estrategias de Distribución

- Diseñar programa ordenado por fechas y lugar donde se llevara el pedido para fin de hacer rutas, a manera de aprovechar cuando sea factible.
- Cubrir los pedidos de los clientes en el menor tiempo posible.
- Mantener un stock de producto para cubrir pedidos eventuales.
- Garantizar a los clientes devolución de mercadería recibida con daños.
- Promover la semilla de marañón a través de actividades promocionales entre el flujo de intermediarios logrando así la distribución del producto en el mercado.
- Mejorar el sistema de información para que por medios computarizados conocer que se vende y la rapidez con que se vende.

2.5. Seguridad Industrial

- Señalización para evitar que sus empleados sean víctimas de accidentes de trabajo.
- Capacitar sobre el tema, principalmente a los empleados que son los que más expuestos están a sufrir un accidente.
- Conformar un subcomité de Seguridad e Higiene Ocupacional.

F. Políticas y Estrategias del Área Financiera

Se establecen lineamientos que servirán de guía para efectuar con facilidad las actividades en el área Financiera, con el propósito de que todos los involucrados estén informados de cómo se realizaran las diferentes actividades.

Cabe mencionar que para el establecimiento de Políticas y Estrategias del área financiera no se toma en cuenta los Estados Financieros (Ver Anexo N° 11) ni sus razones financieras (Capítulo II) dado que no son confiables (Ver Análisis de inconsistencias Capítulo II) sino la información obtenida de otras técnicas como observación directa.

1. Políticas del área financiera

1.1. Políticas de Administración de Efectivo

El establecimiento de políticas de efectivo se realiza para que la Asociación Cooperativa no se vea afectada por la insuficiencia o exceso de efectivo así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración, que en el momento de hacerle frente a las obligaciones cuente con los recursos financieros necesarios.

- Llevar un registro de caja chica detallado de las entradas y salidas de efectivo por día.
- Realizar mensualmente la consolidación bancaria de la cuenta creada por la Asociación Cooperativa.
- Dar lugar a efectuar arquezos de caja para verificar que el líquido coincida con lo documentado en cualquier momento.
- Mantener control y negociar pagos pendientes.

1.2. Políticas de Administración de Cuentas por Cobrar

La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas, la Asociación Cooperativa seguirá con el mismo sistema de dar crédito solo a clientes de confianza.

- Para conceder crédito a un cliente nuevo, será necesario que presente toda información personal solicitada para la base de datos de la Asociación (DUI, teléfono, dirección, ubicación de la empresa, etc.).
- El procedimiento de cobranza se realizará de forma directa, es decir los clientes cancelarán directamente en las instalaciones de la Asociación Cooperativa o por medio de depósito bancario a una cuenta de la misma.
- Gestionar con los clientes que sea posible cancelar el 50% del monto total de la compra, cuando realice el pedido, el otro 50% será.
- Se llevará un control de las cuentas por cobrar en un formulario llamado Control de Cuentas por Cobrar.

1.3. Políticas de Administración de Inventario

La determinación de las políticas de inventarios tendrá como objetivo fijar el nivel óptimo de inversión en el inventario que debe tener la Asociación Cooperativa. La Asociación tendría que administrar el inventario de materia prima y de productos terminados (Ver Formatos de Control Interno para la Administración de Inventarios), a continuación se presentan las políticas propuestas para estas categorías de inventario.

- El inventario que se tendrá al inicio del año estará basado en la producción del año anterior más un porcentaje adicional.

- Se llevará un registro diario de las entradas y salidas de materia prima y del inventario de producto terminado.
- El método de movimiento de inventario a utilizar será el método (PEPS) Primeras Entradas, Primeras Salidas debido a que el inventario es agrícola y perecedero con el tiempo.
- Realizar una revisión periódica de la materia prima y aplicar los diferentes métodos para conservar y poder mantener la materia prima de calidad. (Debido a que la material es producida por temporada).
- El inventario de producto terminado estará determinado según los pedidos de los clientes y en las ventas individuales semanales.

1.4. Políticas de Administración de Cuentas por pagar

- Verificar precios de varios proveedores a fin de tomar la mejor decisión en la compra de materia prima, maquinaria o herramientas y decidirse por el que mejor condiciones de pago ofrezca.
- Cotizar las tasas de interés que los bancos ofrecen para tomar la decisión que genere menos costos en los gastos financieros
- Para elaborar la solicitud de crédito, previamente se debe elaborar un análisis de las diferentes entidades bancarias y financieras para determinar la que brinde mejores condiciones.
- Si se trabaja con líneas de créditos para capital de trabajo estas deben tener vigencia de 6 meses recomendablemente o tener una revisión periódica cada 6 meses como mínimo.
- Solicitar únicamente la cantidad de dinero que se necesite.

2. Estrategias del área financiera

2.1. Estrategias de Administración de Efectivo

Dentro de la Asociación se buscará lograr el equilibrio en los saldos de efectivo generados por las ventas de nuez de marañón, para garantizar la liquidez a corto plazo.

- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
- Establecer un fondo en caja chica dada la predicción para cancelar los pagos menores.
- Asignar un encargado de caja chica con el que se gestionara las salidas de efectivo.
- La persona encargada de caja chica deberá llevar un reporte las salidas con sus respectivos comprobantes.
- Crear cuenta y solicitar chequera a nombre de la empresa.
- Llevar un registro minucioso y ordenado de las transacciones bancarias realizadas.
- Comparar los saldos de la cuenta mediante la consolidación bancaria mensualmente.

2.2. Estrategias de Administración de Cuentas por Cobrar

- Negociar con los clientes para obtener los mayores plazos de pago posibles.
- Negociar con los clientes para obtener mayor porcentaje de ventas al crédito.
- Tener una base de datos de los clientes clasificados de acuerdo a al nivel de compras y/o frecuencia.
- Proporcionar número de cuenta a los clientes para que puedan cancelar cuando no es posible hacerlo en efectivo.
- Negociar mejores condiciones con los clientes en cuanto a entrega.
- Informar y acordar la política de la forma de cancelar con los clientes previamente.
- Evaluar si un cliente requiere trato preferencial en cuanto a formas de pago y entrega.

2.3. Estrategias de Administración de Inventario

- Definir anticipadamente el periodo más conveniente de toma de decisiones para la adquisición de nuevo inventario.
- Gestionar con anticipación la compra de semilla de marañón con los proveedores.
- Las existencias de mercadería deben ser ordenadas previamente a la adquisición de nuevo inventario.
- Llevar control mediante Tarjeta Cardex del movimiento de los inventarios.

- Separar la mercadería facturada y pendiente de entrega.
- Registrar y cuantificar el costo de los materiales y productos defectuosos, averiados u obsoletos.
- Realizar el recuento físico periódico de mercadería almacenada.
- Prever la cantidad necesaria de semilla de marañón para cumplir sus proyecciones anuales.
- Calcular las existencias necesarias para dar cumplimiento a sus obligaciones evitando así demoras o incumplimientos de pedidos.

2.4. Estrategias de Administración de Cuentas por pagar

- Adquirir financiamiento externo, mediante el sistema financiero bancario (línea de crédito de 6 meses), con el objetivo de evitar el riesgo de operar únicamente con donaciones y a la vez hacer uso del escudo fiscal y otros beneficios.
- Obtener financiamiento por medio de la cuentas por pagar (Crédito comercial), haciendo uso del mayor período de pago posible, evitando perder el prestigio crediticio.
- Mantener un nivel relativamente bajo de riesgo crediticio para poder cubrir la liquidez a un corto plazo y mantener el nivel de confianza ante los acreedores para la solicitud de un nuevo préstamo.
- Relacionarse con organismos de cooperación nacional o internacional identificando fuentes que apoyen a la Asociación, para contar con financiamiento que promuevan el desarrollo de actividades económicas y financieras.

- Actualizar la cartera de proveedores e identificar nuevos, que beneficien a la Asociación al solicitar un crédito.
- Utilizar el activo fijo actual, como instalaciones, equipo y maquinaria, para obtener nuevas fuentes de ingresos provenientes de arrendamientos, ventas, préstamos, etc.
- Prever periodos de pago, los cuales no afecten la liquidación de sus obligaciones de corto plazo.

G. Procedimientos de Control Interno

Partiendo del hallazgo que la Asociación Cooperativa carece de mecanismos para determinar sus principales cuentas y que por lo tanto la **Contabilidad no es fidedigna**, por tal razón no puede hacerse un análisis financiero que nos arroje datos correctos para la toma de decisiones, por tal razón, en este apartado proponemos una serie de formatos con el fin que se contabilice de la forma apropiada sus operaciones y en base a ese control lograr también la eficiencia con que son utilizados los recursos y mejorar los estándares de calidad con lo cual crecerá y llegará a la autosostenibilidad.

Se sugiere se utilice los siguientes formularios:

1. Control Interno de Materia Prima y Materiales

A través de este formulario el área encargada de bodega (abastecimiento) formula la solicitud de compra al departamento respectivo, con la autorización del jefe de producción, indicando con la mayor precisión posible la materia prima requerida, en cantidad y calidad. Además con este formulario se pretenden registrar las cotizaciones necesarias para elegir los mejores precios y calidad dentro del mercado de las materias primas y materiales requeridos en el proceso productivo de la Asociación.

Cuadro N° 19: Indicaciones para completar formulario de Entrada de Materia Prima

Nombre del formulario	Entrada de materia prima a la planta
	<i>Fecha:</i> Indicar fecha de transacción
	<i>Detalle de transacción:</i> Indicar detalles específicos
	<i>Proveedor:</i> Nombre del proveedor
	<i>Cantidad (Libras):</i> Escribir la cantidad de libras de materia prima que ingresa a la bodega
	<i>Costo unitario:</i> Detallar el costo por cada libra
	<i>Costo total:</i> Tomar la cantidad en libras y el costo unitario y multiplicar ambos valores
	<i>Entradas totales:</i> Este campo debe completarse al final del periodo en estudio, deben sumarse las entradas de materia prima totales, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias
	<i>Responsable:</i> Detallar la persona responsable de la transacción
	Se recomienda completar un formulario por mes

Salida de materia prima

En este formato se pretende controlar las entradas y salidas de las materias primas y materiales adquiridos por la asociación, para el consumo en el procesamiento de la nuez de marañón, los cuales deberán estar almacenados en lugares seguros y adecuados a las características físicas de éstos. La tarjeta de control de inventario de materia prima y materiales, proporcionará en cualquier momento del periodo contable el valor del inventario, estos datos serán utilizados en la elaboración de los estados financieros, y además, con esta tarjeta se pretende realizar comparaciones con los registros contables y el recuento físico del inventario, con el objetivo de determinar responsabilidades y diferencias de existencias.

Cuadro N° 20: **Indicaciones para completar formulario de Salida de Materia Prima**

Nombre del formulario	Salida de materia prima
	Indicar fecha de transacción
	<i>Detalle de transacción:</i> Indicar razones de salida de MP
	<i>Cantidad (Libras):</i> Escribir la cantidad de libras de materia prima que sale de la bodega
	<i>Costo unitario:</i> Detallar el costo por cada libra
	<i>Costo total:</i> Tomar la cantidad en libras y el costo unitario y multiplicar ambos valores
	<i>Salidas totales:</i> Este campo debe completarse al final del periodo en estudio, deben sumarse las salidas de materia prima totales, tanto en unidades físicas como en unidades monetarias
	<i>Responsable:</i> Detallar la persona responsable de la salida de materia prima y del traslado a bodega
	Se recomienda completar un formulario por mes

2. Control Interno de Maquinaria

Mediante este control entre otras funciones podrá conocer en forma precisa e inmediata la posición exacta de las máquinas, el estado, la longevidad, costo, vida útil y uso, esto con el fin de determinar la depreciación de la maquinaria (determinar el escudo fiscal para el estado de resultados) y el total de activos para cada periodo reflejados en el balance general.

Cuadro N° 21: **Indicaciones para completar formulario de Control de Maquinaria.**

Nombre del formulario	Control de Maquinaria
	<i>Recurso:</i> Nombre de maquinaria, descripción
	<i>Costo inicial aproximado:</i> detallar el costo de maquinaria
	Uso: especificar los principales usos del recurso
	<i>Operarios responsables:</i> Listar a los operarios involucrados en la manipulación de la maquinaria
	<i>Año de Adquisición:</i> Año en que se compró el recurso
	<i>Estado actual:</i> Detallar características actuales
	<i>Vida útil estimada:</i> De acuerdo a los detalles iniciales de compra
	<i>Otras observaciones:</i> Especificar información adicional

3. Control Interno de Inventario de Producto Terminado

Para un adecuado control de los productos, es necesario auxiliarse de instrumentos que le permitan a la asociación conocer los volúmenes de producción diarios y las existencias en los inventarios. Por esta razón se propone una tarjeta de control de inventarios de productos terminado, para el registro y control de las entradas, salidas y saldos en unidades de las diferentes clases de semilla de marañón elaboradas en la asociación, los cuales deberán estar almacenados en una bodega, que posea las condiciones físicas de seguridad, ambiente fresco y libre de humedad.

Con la utilización de este formato se podrá llevar un control del producto terminado que sale y entra a la sección de producto terminado, esto proporcionara mayores registros sobre la producción terminada y la que está en proceso y así poder mantener la sala de ventas con producto todo el tiempo.

Cuadro N° 22: **Indicaciones para completar formulario de Control de Producto Terminado**

Nombre del formulario	Entrada a Bodega de Producto Terminado
	Indicar fecha de transacción
	<i>Detalle de transacción:</i> Indicar razones de salida de MP
	<i>Cantidad:</i> Escribir la cantidad de libras
	<i>Responsable:</i> Detallar la persona responsable de entrada y salida del producto

Cuadro N° 23: **Indicaciones para completar formulario de Salida de Producto Terminado**

Nombre del formulario	Salida de Bodega de Producto Terminado
	Indicar fecha de transacción
	<i>Detalle de transacción:</i> Indicar razones de salida de MP
	<i>Cantidad:</i> Escribir la cantidad de libras
	<i>Responsable:</i> Detallar la persona responsable entrega del producto
	<i>Cliente/Sala de venta:</i> Indicar si el producto terminado se colocará en la Sala de venta o detallar el nombre del cliente

4. Control Interno de Compras

Con el objetivo de registrar los aumentos y las disminuciones de las operaciones de mercancías al contado, a crédito o con garantía documental, las cuales constituyen el giro principal de la entidad, registradas a precio de costo de adquisición, se propone el siguiente modelo de control de compra el cual se remitirá una copia a recepción de la compra, respecto a cantidades ordenadas, de manera que los empleados cuenten cuidadosamente los artículos recibidos.

Cuadro N° 24: **Indicaciones para completar Orden de Compra**

Nombre del formulario	Orden de Compra
	<i>Numero de requisición y fecha</i>
	<i>Producto:</i> Nombre del producto
	<i>Unidad de medida:</i> indicar si el producto se mide en libras, gramos, quintales
	Proveedor: Nombre del proveedor que suministra
	<i>Costo unitario:</i> Costo del material individual por unidad de medida
	Costo total: Costo total del producto (Cantidad por costo)
	<i>Fecha estimada de recepción:</i> de acuerdo a información proporcionada por proveedor



Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.

Orden de Compra

Número de requisición

Fecha

Cantidad	Producto	Unidad de medida	Proveedor	Costo Unitario	Costo Total
TOTAL					

Fecha estimada de recepción

5. Control Interno de Ventas

Cuadro N° 25: Indicaciones para completar formato de Control de Compras

Nombre del formulario	Control de Ventas
	<i>Fecha:</i> Indicar fecha de transacción
	<i>Cantidad:</i> Escribir la cantidad del producto que se comercializa en la transacción
	<i>Producto:</i> Nombre del producto
	<i>Precio unitario:</i> detallar el precio de venta del producto
	<i>Venta total:</i> Tomar la cantidad y precio unitario y multiplicar ambos valores
	<i>Cliente/Sala de venta:</i> Indicar si el producto terminado se colocará en la Sala de venta o detallar el nombre del cliente
	<i>Número de factura:</i> de acuerdo a registros
	<i>Responsable:</i> Detallar la persona responsable de la transacción

6. Control Interno de Cuentas por Pagar

Se tratará las cuentas por pagar por ser la partida del pasivo circulante que interviene en la administración del capital de trabajo para lo cual se necesita llevar un control detallado por parte de la Administración de la Asociación para su cálculo posterior.

Las cuentas por pagar surgen de las compras a crédito que efectúa la empresa para realizar sus operaciones. Esta partida es una de las de mayor importancia entre todas de las deudas a corto plazo y se caracteriza por ser una fuente de financiamiento espontánea que afecta el balance general.

Cuadro N° 26: **Indicaciones para completar formato de Control de Cuentas por Pagar**

Nombre del formulario	Control de Cuentas por Pagar
	<i>Proveedor: Nombre del proveedor que proporciona crédito</i>
	<i>Monto: Cantidad sujeta al crédito</i>
	<i>Plazo de pago: indicar periodo que proporciona el proveedor para realizar el pago</i>
	<i>Insumo: detallar el producto</i>
	<i>Términos adicionales del crédito: tasa de interés, tasa de mora, periodos de gracia, si algún documento legal está involucrado, entre otros.</i>



Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.

Control de Cuentas por Pagar

Proveedor	Monto	Plazo de pago del que dispone	Insumo suministrado	Términos adicionales del crédito**

**Incluir: tasa de interés, tasa de mora, periodos de gracia, si algún documento legal está involucrado, entre otros.

7. Control Interno de Cuentas por Cobrar

Las cuentas y documentos por cobrar a clientes, empleados y otros conceptos importantes, se deben registrar por separado y al menos al cierre de cada periodo debe evaluarse su recuperabilidad y reconocer las contingencias de pérdida de su valor.

Deberán elaborarse periódicamente (de preferencia mensual) con reportes de antigüedad de saldos, por personal de la administración encargado de cuentas por cobrar, para obtener información sobre pagos no registrados o registrados equivocadamente.

Con este formulario nos permitirá enviar si así se desea periódicamente estados de cuenta a los clientes, como instrumento de verificación y comprobación de que las cuentas por cobrar registradas son efectivamente reconocidas por los clientes.

Cuadro N° 27: **Indicaciones para completar formato de Control de Cuentas por Cobrar**

Nombre del formulario	Control de Cuentas por Cobrar
	<i>Cliente: Nombre del cliente al que se le proporciona crédito</i>
	<i>Monto: Cantidad sujeta al crédito</i>
	<i>Plazo de pago: indicar periodo que se proporciona para realizar el pago</i>
	<i>Insumo: detallar el producto</i>
	<i>Términos adicionales del crédito: tasa de interés, tasa de mora, periodos de gracia, si algún documento legal está involucrado, entre otros.</i>



Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.

Control Cuentas por Cobrar

Cliente	Monto	Plazo de cobro otorgado	Insumo suministrado y cantidad	Términos adicionales del crédito**

**Incluir: tasa de interés, tasa de mora, periodos de gracia, si algún documento legal está involucrado, entre otros.

8. Control Interno de Erogaciones

También conocida como tarjeta de tiempo o tarjeta de entrada y salida, este formato además de ser una base para la elaboración de la planilla de sueldos y salarios servirá como control de asistencia por cada empleado diariamente. El control de las tarjetas será responsabilidad del encargado de las áreas de procesamiento de semilla de marañón, quien llevará un archivo de las boletas de los empleados que están bajo su cargo y presentarán a la administración reportes periódicos de asistencias, ausencias y permisos.

Cuadro N° 28: **Indicaciones para completar formato de Control de Erogaciones de Mano de Obra**

Nombre del formulario	Control de Erogaciones Mano de Obra
<i>Este formulario debe completarse por operario</i>	
Fecha:	Indicar fecha
<i>Hr de entrada:</i>	Especificar hora de entrada del operario a su jornada laboral
<i>Hr de salida:</i>	Especificar hora de salida del operario de su jornada laboral
<i>Cantidad:</i>	Número de horas laboradas
<i>Pago:</i>	Monto del pago por jornada laboral
<i>Observaciones:</i>	Especificar detalles adicionales



**Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria
“La Nuez de Oro” de R.L.**

Control de Erogaciones Mano de Obra

Ficha de pago

Nombre del operario: _____

Cargo: _____

Mes					
Fecha	Hr de entrada	Hr de salida	Cantidad	Pago	Observaciones

Total mes: _____

Observaciones: _____

Todos los costos de producción, exceptuando los costos de materia prima, material directo y mano de obra directa, se denominan “Gastos de fabricación o Carga Fabril”. Los costos indirectos de fabricación son el tercer elemento del costo de producción y tienen la característica común de no ser identificables o atribuibles directamente a una unidad específica de producción. Dada esta imposibilidad de aplicar la carga fabril directamente a la producción, es conveniente utilizar un procedimiento indirecto para prorratearla en cada uno de las órdenes específicas de producción.

Cuadro N° 29: **Indicaciones para completar formato de Control de Egresos**

Nombre del formulario	Control de Egresos
	<i>Se recomienda utilizar formularios separados para Costos Indirectos de Fabricación y para Gastos de Operación</i>
	<i>Concepto:</i> Indicar el concepto de la erogación
	<i>Monto:</i> Monto total de la erogación
	<i>Fecha de pago:</i> Especificar fecha que se realizó el pago
	<i>Método de pago:</i> indicar el medio a través del cual se realizó el pago del servicio
	<i>Número de referencia:</i> indicar el número de transacción, si existe alguna al realizar el pago

Control de Egresos 2: Se propone con el fin de establecer un monto estimado o presupuestado mensual de cada tipo de gasto en que incurre la cooperativa, al final del mes comparar este monto con la cantidad real.

Cuadro N° 30: **Indicaciones para completar formato de Control de Egresos**

Nombre del formulario	Control de Egresos 2
	<i>Se recomienda utilizar formularios separados para Costos Indirectos de Fabricación y para Gastos de Operación</i>
	<i>Concepto:</i> Indicar el concepto de la erogación
	<i>Monto estimado:</i> Monto estimado del costo
	<i>Monto real:</i> Monto real de la erogación
	<i>Diferencia:</i> Indicar la diferencia en unidades monetarias, y además en términos porcentuales
	<i>Razón de variación:</i> Indagar razones de variación para aplicar medidas correctivas y preventivas

H. Índices de Crecimiento y Autosostenibilidad Financiera

1. Medición del Crecimiento

Proponemos las razones siguientes con las cuales la Asociación cooperativa puede medir el desempeño y comportamiento en las áreas financiera y operativa y de esta forma identificar las deficiencias que presenta y que le están impidiendo crecer de forma autosostenida.

Dichas razones evalúan la habilidad de la Asociación para mantener su posición económica en el segmento donde se desenvuelve, por medio de la comparación de los resultados del periodo analizado versus los obtenidos en el año que haya sido tomado como base.

Ventas = Ventas Actuales / Ventas período base

Utilidad Neta = Utilidad Neta Actual / Utilidad Neta período base

(Se puede aplicar la misma relación a todos los rubros del Estado de Resultados)

2. Medición de la Autosostenibilidad

El modelo que se propone para medir la capacidad de la Asociación para vivir con menor dependencia, más libre, en armonía con el entorno y la sociedad en la medida que sus costos y gastos sean asumidos plenamente por esta sin recurrir a donaciones, es la siguiente:

2.1. Índices de Auto sostenibilidad Financiera

$$IAF_{cp} = \frac{\text{Ingreso total} - \text{Donaciones explícitas}}{\text{Costos} + \text{Gastos operacionales}}$$

Dónde:

- El Ingreso Total se entiendo todo lo que recibe la Asociación Cooperativa.
- Los Costos y Gastos operacionales deben incluir: los gastos de personal, administración y el costo de capital.
- Donaciones explícitas son aquellas producto de los programas con que cuenta la Asociación Cooperativa.

Cuadro N° 31: **Criterio para determinar Autosostenibilidad**

Índice	Criterio
Si $IAF_{cp} > 1$,	El programa o la Asociación son autosostenibles.
Si $IAF_{cp} = 1$,	El programa o la Asociación se encuentran en un punto de equilibrio.
Si $IAF_{cp} < 1$,	El programa o la Asociación no son autosostenibles.

3. Razones financieras

Las razones financieras es uno de los métodos, herramientas o técnicas más utilizadas cuando se busca determinar si una empresa ha crecido y además es posible determinar si es autosostenible, por lo que en este apartado proponemos algunos modelos que la Asociación Cooperativa puede usar para tal medición, siempre y cuando tenga el control correcto de las diferentes partidas que componen los estados financieros.

Los resultados que se obtienen mediante este método comprenden una totalidad de las partidas más importantes, y nos da las pautas para tomar las decisiones que se estimen convenientes en cada una de ellas (para mayor detalle ver información presentada en Capítulo I apartado de Análisis Cuantitativo).

3.1. Las razones de liquidez y solvencia

Si la Asociación Cooperativa busca determinar la capacidad que tiene para atender sus obligaciones cuyo plazo es menor a un año deberá aplicar los siguientes modelos:

Razones de liquidez y solvencia	Modelo	Unidad	Interpretación
ANALISIS DE RIESGO DE ILIQUIDEZ			
1. Razón de solvencia	$RS = AC/PC$	\$	Capacidad de atender sus obligaciones de corto plazo (pasivos corrientes) con Activos corrientes o ya sea líquidos.
2. Razón de liquidez	$RL = (\text{Activos líquidos})/PC$	\$	
ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE ACTIVOS LÍQUIDOS PARA CUBRIR EGRESOS MONETARIOS			
3. Razón de cobertura de egresos monetarios	$RCEm = (\text{Activos líquidos})/((CV+GOM)/365)$	Días	Intervalo en el que la entidad puede cubrir sus egresos monetarios con sus activos de menor tiempo de realización.
ANALISIS DE CAPITAL DE TRABAJO NETO			
4. Capital Neto de Trabajo	$CNT = AC - PC$	\$	Exceso o déficit de activos corrientes después de cancelarse las obligaciones de corto plazo.

Fuente: Equipo investigador

3.2. Las razones de Administración de Activos

Si la Asociación Cooperativa busca medir el grado de eficiencia con el cual emplea sus diferentes categorías de activos (para la interpretación deberá tomarse en cuenta las peculiaridades de sus cuentas antes de aplicar un criterio generalizado) que tiene o utiliza en sus operaciones podrá aplicar los siguientes modelos:

Razones de Administración de Activos	Modelo	Unidad	Interpretación
ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS			
5. Rotación de Inventarios	$RI = \text{Costo de Venta} / \text{Inventario neto}$	Veces/año	Veces al año que la materia prima, mercadería o productos terminados se convierten en efectivo o cuentas por cobrar.
6. Período promedio de Inventario	$PPI = 365/RI$	Días	Promedio de días al año de conversión desde el momento de la adquisición.
ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CARTERA			
8. Rotación de Cuentas por cobrar	$RCC = \text{Ventas} / \text{Ctas. por Cobrar netas}$	Veces/año	Veces al año en que se recuperan las cuentas por cobrar.
9. Período Promedio de Cobro	$PPC = \text{Ctas. por Cobrar netas} / (\text{Ventas Anuales} / 365)$	Días	Días promedio en que retornan o se recuperan las cuentas por cobrar.
ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR			
7. Rotación de Cuentas por pagar	$RCP = \text{Compras} / \text{Cuentas por pagar}$	Veces/año	Veces al año en que las cuentas por pagar se cancelan con recursos líquidos.
8. Período Promedio de Pago	$PPP = 365 / RCP$	Días	Días promedio desde la compra hasta el pago.
ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES			
9. Ciclo de operaciones	$CO = PPC + PPI$	Días	Días transcurridos desde el pago de la materia prima hasta el cobro por la venta del bien.
10. Ciclo de conversión de Efectivo	$CCE = PPC + PPI - PPP$	Días	Número de días para el cual se necesita capital de trabajo
11. Ciclo de conversión de Efectivo ponderado	$CCEP = PPC (W_{cc}) + PPI (W_i) - PPP (W_{cp})$	Días	
ANÁLISIS DE EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS			
12. Rotación de Activos Fijos	$RAF = \text{Ventas} / \text{Activos Fijos Netos}$	Veces/año	Capacidad de propiedad, planta y equipo para producir y generación de ventas.
13. Rotación de Activos Totales	$RAT = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$	Veces/año	Capacidad del total del activo para generar ingresos.

Fuente: Equipo investigador

3.3. Las razones de Endeudamiento

Si la Asociación Cooperativa desea saber la participación del monto de dinero de terceros que se utilizan en la generación de utilidades y que la compromete en el transcurso del tiempo, podrá aplicar los siguientes modelos:

Razones de Endeudamiento	Modelo	Unidad	
ANÁLISIS DE FINANCIAMIENTO AJENO vs. FINANCIAMIENTO PROPIO			
14. Razón de deuda	$RD = \text{Pasivo} / \text{Activo}$	\$	Proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa por cada dólar de activo.
ANÁLISIS DE APALANCAMIENTO EXTERNO vs. APALANCAMIENTO INTERNO			
15. Razón Deuda Patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO]	$RDp = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$	\$	Indica cuanto aportan los proveedores o acreedores por cada dólar que aportan los accionistas.
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE COBERTURA DE INTERESES			
16. Razón de Cobertura de Intereses	$RCI = \text{UAI} / \text{Gastos Financieros}$	Veces	Impacto de los gastos financieros sobre las ganancias como consecuencia de los pasivos corrientes y o corrientes.
17. Cobertura de EBITDA a intereses	$\text{EBITDA} / \text{Gastos Financieros}$	Veces	Número de veces que se gana el interés.

Fuente: Equipo investigador

3.4. Las razones de Rentabilidad

Si la Asociación Cooperativa busca medir la eficiencia en la administración de la asociación para controlar los costos y gastos en que debe incurrir deberá aplicar los siguientes modelos:

Razones de Rentabilidad	Modelo	Unidad	Interpretación
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GENERAR UTILIDADES			
18. Rendimiento de Activos Totales	$ROA = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$	Porcentaje	Rendimiento de la Asociación en función de las inversiones.
19. Rendimiento sobre Capital	$ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	Porcentaje	Nivel de utilidades que genera cada dólar invertido por los asociados.
20. Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos	$RA_{\text{noCF}} = \text{UN} / \text{AnoCF}$	Porcentaje	Rentabilidad en función de inversión en propiedad, planta y equipo.
ANÁLISIS DE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD (Método de base común)			
21. Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$	Porcentaje	Eficiencia en la Administración de los costos.
22. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	Porcentaje	Eficiencia en la Administración de los costos y gastos de operación
ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE COSTOS Y GASTOS SOBRE LAS VENTAS (Método de base común)			
23. Participación de los costos sobre las Ventas	$\text{Costos} / \text{Ventas}$	Porcentaje	Representación de costo con respecto a ventas.
24. Participación de los gastos sobre las Ventas	$\text{Gastos de operación} / \text{Ventas}$	Porcentaje	Representación de los gastos de operación con respecto a ventas
25. Participación de los costos y gastos sobre las Ventas	$\text{Egresos} / \text{Ventas}$	Porcentaje	Representación de los costos y gastos con respecto a ventas.

Fuente: Equipo investigador

I. Desarrollo de Plan Táctico-Operativo

Cuadro N° 32: Plan Táctico - Operativo

Actividades	Responsable	Costo	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
FINANCIERAS												
a. Efectivo												
1. Reportar los flujos de efectivo pasados	Consejo de Administración y Finanzas	\$ 80.00	■	■								
2. Establecer un fondo en caja chica dada la predicción				■								
2. Asignar un encargado de caja chica				■								
3. Crear cuenta y solicitar chequera a nombre de la empresa.				■	■							
4. Llevar un registro ordenado de las transacciones bancarias realizadas.						■	■	■	■	■	■	■
5. Comparar los saldos de la cuenta mediante la consolidación bancaria						■	■	■	■	■	■	■
b. Cuentas por cobrar												
1. Negociar con los clientes para obtener los mayores plazos de pago posibles y mayor porcentaje de ventas al crédito.	Consejo de Administración y Ventas	\$ 50.00			■	■	■					
2. Crear base de datos de clientes ordenado por compras y/o frecuencia.			■	■								
3. Informar y acordar la forma de entrega y cancelación de los clientes							■	■	■	■		
4. Evaluar si un cliente requiere trato preferencial de formas de pago y entrega.						■	■	■	■	■	■	
c. Inventario												
1. Definir el periodo más conveniente de adquisición de nuevo inventario.	Consejo de Administración, Abastecimiento y Producción	\$ 100.00								■	■	
2. Gestionar con anticipación la compra de semilla de marañón											■	■
3. Llevar control mediante Tarjeta Cardex del movimiento de los inventarios.			■	■	■	■	■	■	■	■		
4. Cuantificar los materiales y productos defectuosos, averiados u obsoletos.			■	■	■	■	■	■	■	■		
5. Realizar el recuento físico periódico de mercadería almacenada.			■	■	■	■	■	■	■	■		
6. Prever la cantidad necesaria de semilla de marañón proyectada										■	■	
d. Cuentas por pagar												
1. Adquirir financiamiento, mediante el sistema financiero (línea de crédito)	Consejo de Administración y Finanzas	\$ 40.00					■	■	■	■	■	
2. Obtener financiamiento por medio de la cuentas por pagar (Crédito comercial)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3. Relacionarse con organismos nacional o internacional identificando fuentes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4. Actualizar la cartera de Acreedores y Proveedores de beneficio						■	■	■	■	■	■	■

OPERATIVAS																			
a. Capacidad Operativa																			
1.	Fomentar el trabajo en equipo y el apego a la misión, visión y objetivos	Consejo de Administración	\$ 75.00																
2.	Capacitación constante al personal para la manipulación de las máquinas.																		
b. Producto																			
1.	Aplicar nuevas formas de presentación	Producción y Ventas	\$ 225.00																
2.	Mantener el producto ordenado y con los respectivos precios																		
3.	Poner etiquetas a las bolsas																		
c. Promoción																			
1.	Asignar personal responsable de actividades de comercialización, promoción	Consejo de Administración y Ventas	\$ 200.00																
2.	Impulsar los productos haciendo exhibiciones en ferias.																		
3.	Realizar exhibiciones en el punto de compra y distribuir muestras gratis.																		
4.	Promover el producto en el mercado actual y potencial a través de degustaciones																		
5.	Colocar vallas publicitarias en los alrededores en lugares estratégicos																		
d. Distribución																			
1.	Diseñar programa ordenado por fechas y lugar donde se llevara el pedido	Ventas	\$ 45.00																
2.	Mantener un stock de producto para cubrir pedidos eventuales.																		
e. Seguridad Industrial																			
1.	Señalización	Consejo de Administración	\$ 50.00																
2.	Capacitar sobre el tema																		
3.	Conformar un comité de higiene ocupacional.																		
f. Control																			
1.	Supervisiones de calidad y eficiencia de los trabajadores.	Consejo de Administración	\$ 55.00																
2.	Supervisar consumo interno																		
3.	Llevar un control del producto y elaboración de informes																		

Fuente: Equipo investigador

J. Plan de capacitación

1. Introducción

Para la implementación del Modelo de Gestión de las Áreas Operativa y Financiera, es necesario que el recurso humano tenga las competencias y conocimientos necesarios en gestión e instrumentos de control interno a fin de facilitar el desarrollo de las distintas actividades.

2. Objetivos del programa

1.1. General

- Impartir conocimientos teóricos y prácticos a la presidenta, miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria La Nuez de Oro de R.L. sobre modelo de gestión de las áreas financiera y operativa, con el objeto de facilitar el aprendizaje sobre esta herramienta.

1.2. Específicos

- Promover la participación y trabajo en equipo para facilitar el conocimiento en el uso de las herramientas propuestas que permitan desempeño eficiente.
- Determinar el período de capacitación y los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación al personal involucrado.
- Fomentar la implementación del modelo con el fin de contribuir a la toma de decisiones para alcanzar los resultados deseados.

3. Recursos

Humanos

La capacitación será impartida por un experto en el tema y estará dirigida a cuatro integrantes del Consejo de Administración (Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero) y dos miembros del Consejo de Vigilancia (Presidente y Secretaria), como encargados de los recursos financieros y de control de la asociación.

Materiales

El desarrollo de las actividades del plan requerirá lo siguiente:

- Espacio Físico: Se llevará a cabo en las instalaciones de Asociación Cooperativa Nuez de Oro de R.L.
- Mobiliario y Equipo: se utilizará con los recursos que dispone la asociación tales como: mesas y sillas. Se necesitará arrendar una computadora portátil y proyector.
- Material Didáctico y Refrigerio: será proporcionado por la entidad.

Financieros

Los desembolsos para el desarrollo de la capacitación procederán de la asociación, dado que se considera una inversión que contribuirá al crecimiento y autosostenibilidad por medio del conocimiento la cual se constituirá una fortaleza empresarial. El monto presupuestado se muestra en el apartado de Costos del subtema Temática del Programa.

4. Periodo de Duración

Se estima que el plan de capacitación requiere de 3 días sábados en la jornada matutina conformada desde las 8:00 a.m. hasta las 12:00 m. y se deja a discreción de la entidad fecha de inicio.

5. Temática del programa

La capacitación estará conformada por el desarrollo de los siguientes temas:

- Gestión Operativa.
- Gestión Financiera.
- Crecimiento y autosostenibilidad.

5.1. Secciones del desarrollo del plan

Cuadro N° 33: **Contenido del plan de capacitación**

Tema	Gestión Operativa	Gestión Financiero	Crecimiento y Autosostenibilidad
Datos			
Día:	Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3
Hora:	8:00 a.m. a 12:00 m.	8:00 a.m. a 12:00 m.	8:00 a.m. a 12:00 m.
Subtemas:	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del área Operativa. • Componentes del modelo. • Políticas • Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades del área Financiera. • Políticas • Estrategias • Mecanismos de Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades de Crecimiento y Autosostenibilidad. • Razones Financieras
Dirigido:	Parte del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “La Nuez de Oro de R.L.”.		

Fuente: Grupo de Investigación.

Costos

A continuación se detallan las erogaciones que requiere la implementación del plan de capacitación:

a. Material didáctico

Cuadro N° 34: Material Didáctico

Producto	Cantidad	Precio	Total
Papelería			\$ 2.00
Caja de Lapiceros	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Fotocopias			\$ 1.50
Plumones	1	\$ 1.00	\$ 1.00
Total			\$ 5.50

Fuente: Grupo de Investigación.

b. Sueldos y Salarios

Se cancelará \$90.00 por la contratación de un especialista en el área de administración financiera para el desarrollo de la temática.

c. Otros Gastos

Los egresos adicionales necesarios para las tres jornadas del seminario son los siguientes:

Cuadro N° 35: Otros Gastos de Capacitación

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	21	\$ 1.00	\$ 8.00
Agua (bolsas)	21		\$ 1.50
Renta de cañón	9 horas	\$ 4.00	\$ 36.00
Total			\$ 45.50

Fuente: Grupo de Investigación.

El costo total calculado para el desarrollo de la capacitación es de \$141.00

K. Plan de Implementación.

1. Implementación

El Plan de implementación del modelo de Gestión del área Financiera y Operativa tiene que comprender: objetivos, plan de acción, determinación de responsabilidades, cronograma de actividades y el presupuesto correspondiente, para poner en marcha el modelo.

1.1. Objetivo General

- Proporcionar una guía para la correcta implementación del modelo de Gestión en las área Operativa y Financiera.

1.2. Objetivos específicos

- Proporcionar un programa de actividades a desarrollar para la implementación del modelo
- Definir quiénes serán los responsables de llevar a cabo la implementación del modelo
- Determinar costos a incurrir en la implementación del modelo.

2. Plan de acción

Constituye el proceso a seguir para la implementación del modelo de Gestión en la Asociación Cooperativa desde la presentación, aprobación y del modelo.

2.1. Presentación

La presentación del modelo de Gestión del área Operativa y Financiera se hará al Consejo de Administración y asociados de la Cooperativa quienes pueden tomar la decisión de implementarlo después de conocer su contenido y los beneficios a obtener con la implementación.

2.2. Aprobación

Luego de la presentación del modelo se procederá a su aprobación por parte del Consejo de Administración y Asociados de la Cooperativa para su correspondiente aplicación.

2.3. Determinación de responsabilidades

Con la aprobación por parte del Consejo de Administración y Asociados de la Cooperativa será responsabilidad del consejo de administración y de los encargados de cada área el velar porque se cumplan las políticas, estrategias y componentes que el modelo aplica.

3. Cronograma de actividades

Cuadro N° 36. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
PRESENTACION DEL MODELO								
APROBACION DE LA IMPLEMENTACIÓN								
DIFUSIÓN O CAPACITACIÓN								
IMPLEMENTACION Y PUESTA EN MARCHA								
EJECUCION Y CONTROL								
SEGUIMIENTO								
TOTAL	8 SEMANAS							

Fuente: Equipo investigador

La programación propuesta queda a decisión de la Asociación Cooperativa efectuarlo en ese tiempo.

Se tiene que implementar este modelo de acuerdo a lo propuesto para evitar que se ocasione desviaciones y mal funcionamiento del modelo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Bell, M. L. Mercadotecnia concepto y estrategias, 3ª Edición, México: Editorial continental, 1987
- Bello Pérez Carlos, manual de producción aplicado a las pymes, segunda edición, ECOE ediciones.
- Buccella Jorge maría con la colaboración del ingeniero López Daniel Alfredo procesos productivos ii, , edición: 2004
- Everett E. Adam, Ronald J. Ebert, Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento, editorial ECOE.
- Fornos Gómez, Manuel de Jesús, Administración Financiera II, Ediciones Contables, 2010/2014.
- Gaitán, Rodrigo Estupiñan, Análisis financiero y de Gestión, ii edición, ECOE Ediciones.
- Kotler, Philip. Mercadotecnia, 3ª Edición, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 1993.
- Ochoa Setzer, Guadalupe A.(1998). Administración Financiera 1. Ed. Addison Wesley Longman. Tercera Edición
- Ortega O., Villegas, R.M. (2012) Análisis Financiero. Ed. Pac, S.A. de C.V. Primera Edición.
- Perdomo Moreno, Abrahám.1998. Análisis e interpretación de Estados Financieros. ii edición. México. ECOE ediciones. Pág. 150
- Sampieri Roberto Hernández, Metodología de la Investigación Capitulo 7, Diseños no Experimentales (2003).
- Soriano Raúl Roja, Guía para realizar investigaciones sociales, (editado en México plaza y Valdez S.A de C.V.) 40 edición.
- Stanton, William J., Futrell Charles. Fundamentos de Marketing. 11a Edición, México: Mc Graw-Hill, 1999.
- Weston, F, Brigham, E, Fundamentos de Administración financiera, 1994, Edicion McgrawHill, Décima Edición.

Trabajos de Graduación:

- Amaya G. Juan Aníbal y otros, “Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiero como alternativa de autosostenibilidad para organizaciones no gubernamentales que se dedican a la actividad crediticia para la micro y pequeña empresa” Universidad de El Salvador. El Salvador, 2000.
- Ayala López, W.C. y otros, “Uso de razones financieras para evaluar el nivel óptimo de apalancamiento financiero de una empresa dedicada a la venta de artículos deportivos”, Universidad de El Salvador. El Salvador, 2010.
- Arteaga Beltrán, S. Carolina y otros, “Propuesta de un modelo de auditoría interna para eficientizar los controles operativos en la Asociación de Productos Agroindustriales Orgánicos de El Salvador (APRAINORES)”. Universidad de El Salvador. El Salvador, 2010.

Leyes:

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constitucional N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Última Modificación 30 de septiembre de 2011.
- Código Tributario y su Reglamento. Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de Diciembre del 2000 publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 349, Última Modificación 03 de diciembre de 2013.
- Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Decreto de Ley N° 221, 09/05/1980, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo: 267. Última modificación: 09/12/1994.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto Ejecutivo N° 339 del 14 de mayo de 1986. Última reforma 15 de agosto de 1994.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento. Decreto N° 134, del 18 de diciembre del 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, Última Modificación 03 de diciembre de 2013.

- Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N° 296, fecha 24 de julio del 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, Última Modificación 19 de septiembre de 2013.

Entrevistas:

- García Leiva Zulma Yaneth, Vásquez Vidal Yanes, mejía Amaya, Sandra Lorena, entrevista personal “antecedentes de la asociación cooperativa” marzo 2014.

Otros:

- <http://www.sectorcivil.org/medios/biblioteca/serieactas/NR25809.pdf>
- <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/-historia.html>
- http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/-Teorico/A_O_8porter2.pdf.
- [Http://es.wikipedia.org/wiki/usulut%c3%a1n](http://es.wikipedia.org/wiki/usulut%c3%a1n)
- [Http://es.wikipedia.org/wiki/jiquilisco](http://es.wikipedia.org/wiki/jiquilisco)
- <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/11%20indicadores%20y%20financieros.pdf>
- http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Novidades/Publicaciones_y_Boletines/Tributarios:nTributarios_Publicaciones
- http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles329159_archivo_pdf_GEFIES6_2ConferenciaInternacional.pdf
- [Http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/4536db_analisisdeldesempenodelaspymes.pdf](http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/4536db_analisisdeldesempenodelaspymes.pdf)
- <http://ocw.unican.es/ciencias-sociales-y-juridicas/introduccion-a-la-economia-de-la-empresa/materiales/Intro-Eco-Empresa5.pdf>

ANEXOS

Anexo Nº 1. LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Naturaleza: Decreto Ley Nº: 221 Fecha: 09/05/1980

D. Oficial: 86 Tomo: 267 Publicación DO: 05/09/1980

Reformas: (2) D.L. Nº 199, del 24 de noviembre de 1994, publicado en el D.O. Nº 229, Tomo 325, del 9 de diciembre de 1994.

Comentarios: Por medio de la presente Ley, se crea 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.

DECRETO Nº 221.

LA JUNTA REVOLUCIONARIA DE GOBIERNO,

CONSIDERANDO:

I.- Que la Ley Básica de la Reforma Agraria estatuye como principales asignatarios de las tierras adquiridas, a las Asociaciones Cooperativas, Asociaciones Comunitarias Campesinas y otras agrupaciones dedicadas directamente a las actividades agropecuarias;

II.- Que la misma Ley Básica le ha otorgado al Ministerio de Agricultura y Ganadería, competencia para desarrollar y coordinar la política de reforma agraria que dicte el Poder Ejecutivo en Consejo de Ministros;

III.- Que la Ley General de Cooperativas, su Reglamento y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, preceptúan que este último organismo será competente para conferir el reconocimiento oficial, inscripción y el otorgamiento de la personería jurídica, entre otras a las Asociaciones Cooperativas de producción agrícola, pecuaria y pesquera, procedimiento inoperante para un sistema cooperativo agropecuario, dirigido a impulsar el proceso de la Reforma Agraria, con características propias bien definidas;

IV.- Que se hace imperativo agilizar la promoción, formación y otorgamiento de personería jurídica, con la celeridad que amerita el proceso de Reforma Agraria, al mayor número de grupos de agricultores que se están organizando en forma cooperativa, en todas las propiedades intervenidas, así como en las que en el futuro se adquieran para la continuación del proceso y en aquellas que se formen dentro del sector no afectado, entre pequeños y medianos agricultores que deseen asociarse para obtener los beneficios de esta Ley;

POR TANTO, en uso de sus facultades legales concedidas por el Decreto Nº 1, de 15 de octubre de 1979, publicado en el Diario Oficial Nº 191, Tomo 265 de la misma fecha,

DECRETA: la siguiente

LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS

Art. 1.- 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.

Art. 10.- Las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, a que se refiere esta ley, cualquiera que sea la denominación que adopten, noventa días después de su inscripción estarán obligadas a elaborar sus Estatutos, los cuales deberán ser aprobados por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias. (1)

En su funcionamiento se regirán en orden prioritario, por: (1)

- a) Ley Básica de Reforma Agraria. (1)
- b) Ley General de Asociaciones Cooperativas. (1)
- c) Reglamento Regulator de Estatutos de Asociaciones, Cooperativas Agropecuarias, y (1)
- d) Estatutos de la Asociación. (1)

Art. 10-A.- Mientras no se dicte el reglamento de funcionamiento y vigilancia de las Asociaciones Agropecuarias a que se refiere el inciso final del Art. 5 de esta Ley, dichas agrupaciones de trabajadores agropecuarios, se regirán por lo dispuesto en los Arts. 8 y 10 de esta Ley respecto a su funcionamiento. (2)

Art. 11.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los nueve días del mes de mayo de mil novecientos ochenta.

Cnel. DEM Adolfo Arnoldo Majano Ramos.

Cnel. e Ing. Jaime Abdul Gutiérrez.

Dr. José Antonio Morales Ehrlich.

Dr. José Ramón Avalos Navarrete.

Ing. José Napoleón Duarte.

Ing. Agr. Octavio Orellana Solís,
Ministro de Agricultura y Ganadería.

REFORMAS:

(1) D.L. N° 876, 26 de noviembre de 1981, publicado en el D.O. N° 217, Tomo 273, del 26 de noviembre de 1981.

(2) D.L. N° 199, del 24 de noviembre de 1994, publicado en el D.O. N° 229, Tomo 325, del 9 de diciembre de 1994.

Anexo Nº 2. LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

DECRETO Nº 339.

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,
CONSIDERANDO:

I. Que el Art. 114 de la Constitución establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento;

II. Que con base a la disposición constitucional antes citada y en atención al rápido crecimiento del movimiento cooperativo en el país y a la necesidad que tienen las asociaciones cooperativas de contar con una legislación adecuada y dinámica que responda a las necesidades del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, que le permita desarrollarse social, económica y administrativamente, es conveniente dictar la legislación correspondiente;

POR TANTO,

En uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República por medio de los Ministros de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social,

Economía, Trabajo y Previsión Social y Agricultura y Ganadería y del Diputado Juan Bautista Ulloa,

DECRETA la siguiente:

LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

TITULO I

DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS

CAPITULO I

De las Disposiciones Fundamentales

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se regirán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

Cuando en el texto de esta ley se mencione el término "ASOCIACIONES COOPERATIVAS" o "COOPERATIVAS", se entenderá que se refiere también a "FEDERACIONES" o "CONFEDERACIONES".

Art. 2.- Toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;

- ch) Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común;
- d) Fomento de la educación cooperativa;
- e) Fomento de la integración cooperativa.

Art. 3.- Toda Cooperativa debe sujetarse a las siguientes normas:

- a) Mantener institucionalmente estricta neutralidad religiosa, racial y política-partidista;
- b) Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los Asociados, sin discriminación alguna;
- c) Reconocer a todos los Asociados el derecho a un voto por persona, sin tomar en cuenta la cuantía de sus aportaciones en la Cooperativa. Este derecho se ejercerá personalmente y sólo podrá ejercerse por medio de delegado en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

Art. 4.- Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes:

- a) Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- b) Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- c) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- ch) Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
- d) Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo;
- e) Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros.

CAPITULO II

De las Diferentes Clases de Asociaciones Cooperativas

Art. 7.- Podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

- a) Cooperativas de producción;
- b) Cooperativas de vivienda;
- c) Cooperativas de servicios.

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

Art. 9.- Las Cooperativas de Producción, podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) Producción Agrícola;
- b) Producción Pecuaria;
- c) Producción Pesquera;
- ch) Producción Agropecuaria;
- d) Producción Artesanal;
- e) Producción Industrial o Agro-Industrial.

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

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

Art. 12.- Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) De Ahorro y Crédito;
- b) De Transporte;
- c) De Consumo;
- ch) De Profesionales;
- d) De Seguros;
- e) De Educación;
- f) De Aprovisionamiento;
- g) De Comercialización;
- h) De Escolares y Juveniles.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones.

Art. 13.- Las Cooperativas, en adición a sus actividades propias, podrán combinar simultáneamente varias o todas las actividades indicadas en los artículos anteriores.

Art. 14.- El Reglamento de la presente ley regulará las diferencias de organización y funcionamiento de los distintos tipos de Cooperativas.

CAPITULO III

De la Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para Operar

Art. 15.- Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquiera de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona. Los interesados que desearan constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

Art. 16.- Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa presentará Certificación del acta de Constitución firmada por el Secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de

la Cooperativa inscrita, se publicará en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Art. 17.- Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "ASOCIACION COOPERATIVA" y al final de ellas las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" o sus siglas "DE R. L.". El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente.

Art. 18.- El Reglamento de esta ley, señalará requisitos y procedimientos correspondientes a la constitución e inscripción de la Cooperativa, así como a la aprobación y modificación de sus Estatutos.

TITULO IV

DE LA DIRECCION, ADMINISTRACION Y VIGILANCIA

CAPITULO I

La Dirección, Administración y Vigilancia

Art. 32.- La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas estarán integradas por su orden:

- a) La Asamblea General de Asociados;
- b) El Consejo de Administración;
- c) La Junta de Vigilancia.

CAPITULO II

De la Asamblea General

Art. 33.- La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de las Cooperativas, celebrará las sesiones en su domicilio, sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a esta ley, su Reglamento o los Estatutos.

Art. 34.- Las atribuciones de la Asamblea General de Asociados se establecerán en el Reglamento de esta ley y en los Estatutos de la Cooperativa.

CAPITULO III

Del Consejo de Administración

Art. 40.- El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, estará integrado por un número impar de miembros no menor de cinco ni mayor de siete electos por la Asamblea General de Asociados, para un período no mayor de tres años ni menos de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y uno o más Vocales.

Se elegirán tres miembros suplentes, los cuales deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto. Los Estatutos de cada Cooperativa regularán los casos de suplencia.

El Presidente del Consejo tiene la representación legal, pudiendo delegarla cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa. Podrá conferir los poderes que fueren necesarios, previa autorización del mismo Consejo.

El Consejo de Administración tiene facultades de dirección y administración plenas en los asuntos de la Asociación Cooperativa, salvo lo que de acuerdo con esta ley, su Reglamento o los Estatutos, están reservados a la Asamblea General de Asociados.

CAPITULO IV

De la Junta de Vigilancia

Art. 41.- La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos así como de los empleados.

Estará integrada por un número impar de miembros no mayor de cinco ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados para un período no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Estará compuesta de un Presidente, un Secretario y uno o más Vocales. Se elegirán dos suplentes quienes deberán concurrir a las sesiones con voz pero sin voto, excepto cuando suplan a los propietarios en cuyo caso tendrán también voto.

TITULO VI

DE LAS OBLIGACIONES DE LAS COOPERATIVAS, FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

CAPITULO UNICO

De las Obligaciones de las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones de Asociaciones Cooperativas

Art. 70.- Las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones están obligadas a:

- a) Llevar los libros que sean necesarios para su normal desarrollo tales como: de Actas, Registros de Asociados y de Contabilidad, autorizados por el INSAFOCOOP;
- b) Comunicar por escrito al INSAFOCOOP dentro de los treinta días siguientes a su elección, la nómina de las personas elegidas para integrar los distintos órganos directivos señalados por esta ley, Reglamento de la misma y Estatutos respectivos;
- c) Enviar dentro de los treinta días posteriores a la fecha en que la Asamblea General de Asociados los haya aprobado, los estados financieros del cierre del ejercicio económico los cuales deberán ser autorizados por el Presidente del Consejo de Administración, Presidente de la Junta de Vigilancia, Contador y auditor Externo si lo hubiere;
- ch) Enviar copia en el término de quince días al INSAFOCOOP de las auditorías que le hayan practicado;
- d) Proveer al INSAFOCOOP de los datos e informes que le sean solicitados por éste.

TITULO VII

DEL REGIMEN DE PROTECCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS CAPITULO I

Exenciones y Beneficios

Art. 71.- Los privilegios que se otorgarán por parte del Estado de acuerdo con esta ley a las

Cooperativas desde el momento de su constitución, son los siguientes:

a) Exención de impuestos de papel sellado y timbres fiscales, derechos de Registro de Inscripción de todo acto o contrato que celebren las Cooperativas a favor de terceras personas o éstas a favor de aquéllas cuando le corresponda por la ley pagarlo a la Cooperativa, así como en toda actuación judicial y administrativa en que intervenga la Cooperativa, como actora o demandada, ante los tribunales de la República;

b) Inserción gratuita en el Diario Oficial de las publicaciones que ordene la ley o su

Reglamento.

Art. 72.- Los siguientes privilegios serán concedidos a petición de la Cooperativa interesada por acuerdo ejecutivo en el Ramo de Economía, total o parcialmente, previa justificación con audiencia del Ministerio de Hacienda, por el plazo de cinco años, a partir de la fecha de su solicitud y prorrogables a petición de la Cooperativa por períodos iguales:

a) Exención del impuesto sobre la Renta, Vialidad y Territorial Agropecuario, cualquiera que sea su naturaleza, el capital con que se forma, intereses que se generen a partir del ejercicio fiscal durante el cual se presente la solicitud;

b) DEROGADO. (1)

INCISO SEGUNDO DEROGADO. (1)

Los bienes que importen las Cooperativas acogiéndose a las reglas del inciso primero de este artículo, los destinarán exclusivamente a su propio uso y consumo, sin que puedan comerciar con ellos, excepto aquellos casos señalados en el Reglamento de la presente ley.

c) Exención de impuestos fiscales y municipales sobre su establecimiento y operaciones.

TITULO XII DE LAS DISPOSICIONES FINALES CAPITULO UNICO

De las Disposiciones Finales

Art. 99.- El Presidente de la República dictará dentro de los noventa días siguientes a la vigencia de la presente ley, el Reglamento de la misma.

Art. 100.- Queda derogada la Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida por Decreto Legislativo N° 559, de fecha 25 de noviembre de 1969, publicado en el Diario Oficial N° 229, Tomo 225, de fecha 9 de diciembre del mismo año, y las demás disposiciones en lo que se opongan a la presente ley, exceptuando la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, contenida en el Decreto N° 221, emanado de la Junta Revolucionaria de Gobierno el 9 de mayo de 1980, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 267, de ese mismo día, la cual, en tal caso y por ser especial, prevalecerá sobre ésta.

Art. 101.- El presente decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial. DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los seis días del mes de mayo de mil novecientos ochenta y seis.

Alfonso Aristides Alvarenga,
Vicepresidente.
Hugo Roberto Carrillo Corleto,
Vicepresidente.
Carlos Alberto Funes,
Secretario.
Pedro Alberto Hernández Portillo,
Secretario.
José Humberto Posada Sánchez,
Secretario.
Rafael Morán Castaneda,
Secretario.
Rubén Orellana Mendoza,
Secretario.

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los catorce días del mes de mayo de mil novecientos ochenta y seis.

PUBLIQUESE,
RODOLFO ANTONIO CASTILLO CLARAMOUNT,

Vice-Presidente de la República,
Encargado del Despacho Presidencial.
Ricardo González Camacho,
Ministro de Economía.
Miguel Alejandro Gallegos,
Ministro de Trabajo y
Previsión Social.
Carlos Aquilino Duarte Funes,
Ministro de Agricultura y Ganadería.

REFORMAS:

(1) D.L. N° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el D.O. N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

Anexo Nº 3. ACTA DE CONSTITUCIÓN DE ACPANO DE R.L.

1



ACTA DE CONSTITUCIÓN.- En El Centro Comunitario La Papalota en el Cantón San Marcos Lempa jurisdicción del municipio de Jiquilisco, Departamento de Usulután, a las diez horas con treinta minutos del día veintiocho de abril del año dos mil once, siendo estos el lugar, día y hora señalados en la respectiva convocatoria para celebrar previa autorización del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería la Asamblea de Constitución de la Asociación Cooperativa que posteriormente se mencionará; con este propósito están presentes en este acto los señores: Dolores Esperanza Maravilla de Linares de treinta y nueve años de edad, Oficios Domésticos, con domicilio en Jiquilisco Usulután, con Documento Único de Identidad número cero, dos, ocho, cinco, uno, seis, cuatro, cinco, guión, siete, Sulma Yaneth García Leiva, de treinta y cinco años, Oficios Domésticos, del domicilio de Jiquilisco Usulután con Documento Único de Identidad número cero, tres, cero, uno, dos, cuatro, dos, cinco, guión, ocho, Vidal Yanes Vásquez, de treinta y siete años, Albañil, con domicilio en Jiquilisco Usulután con Documento Único de Identidad número cero, tres, dos, ocho, uno, cero, uno, nueve, guión, ocho, Eduviges Vides, de cuarenticuatro años, Oficios Domésticos, del domicilio de Jiquilisco Usulután con Documento Único de Identidad número cero, tres, cero, nueve, cinco, siete, nueve, cero, guión, dos, Sandra Lorena Mejía Amaya, de treintidos años, Oficios Domésticos, del domicilio de Jiquilisco Usulután con Documento Único de Identidad número cero, dos, cero, cinco, cuatro, uno, tres, ocho guión, cinco, Ana Gilma Meléndez Cruz, de cuarentiuno años, Ama de casa, del domicilio de Jiquilisco Usulután con Documento Único de Identidad número cero, cero, tres, dos, siete, nueve, ocho, ocho guión, seis, Rosa del Carmen Villatoro, de cincuenta años, Oficios Domésticos, del domicilio de Jiquilisco Usulután, con Documento Único de Identidad número cero, dos, cinco, cuatro, cinco, tres, nueve, uno, guión, nueve, María Ángela Valdez de Martínez, de cincuentaseis años, Oficios Domésticos, del domicilio de Jiquilisco Usulután con Documento Único de Identidad número cero, tres, dos, cero, cuatro, seis, cero, cinco, guión, ocho, Carmen Elena Valenzuela, de treinta y dos años, Estudiante, del domicilio de Jiquilisco Usulután, con Documento Único de Identidad número cero, dos, cinco, seis, dos, cinco, cuatro, ocho guión, cinco, Sulma Carolina Quintanilla, de veintitrés años, Estudiante, del domicilio de Jiquilisco Usulután, con Documento Único de Identidad número cero, tres, ocho, cero, nueve, seis, ocho, siete, guión, tres, María Ermínia Vides Quintanilla, de setentitres años, Oficios Domésticos, del domicilio de Jiquilisco Usulután, con Documento Único de Identidad número cero, cuatro, dos, siete, siete, nueve, tres, seis, guión, cero, Claudia Karina Duran, de veintidós años, Estudiante, del domicilio de Jiquilisco Usulután, con Documento Único de Identidad número cero,



que se procederá a constituir la Asociación Cooperativa, objeto de esta reunión a fijar sus objetivos, después discutirse ampliamente tales puntos, por unanimidad se acordó Constituir la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "La Nuez de Oro", de Responsabilidad Limitada, la que puede abreviarse de la manera siguiente: ACPANO de R.L. del domicilio del Cantón San Marcos ^{Lempa} /Jurisdicción de Jiquilisco, departamento de Usulután, seguidamente en el punto cuatro, se discutió el proyecto de los ESTATUTOS QUE REGIRÁN LA COOPERATIVA, los cuales fueron aprobados de la siguiente forma: ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA NUEZ DE ORO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia "ACPANO" DE R.L. CAPITULO UNO. NATURALEZA, DENOMINACIÓN, DURACIÓN, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS. ARTICULO UNO. La Asociación es persona jurídica de derecho privado y de interés social, la cual se denominará ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA NUEZ DE ORO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se puede abreviar de la manera siguiente: "ACPANO" DE R.L., la cual en estos estatutos se le llama "LA COOPERATIVA" tiene su domicilio en Cantón San Marcos Lempa Jiquilisco; ARTICULO DOS. La Cooperativa se integra con un número mínimo de quince asociados, pudiendo tener un número variable de miembros. ARTICULO TRES. La duración de la Cooperativa es por tiempo indefinido, sin embargo, se disolverá en cualquiera de los casos previstos en este estatuto. ARTICULO CUATRO. La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los principios señalados en el artículo dos de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. a) Libre adhesión y retiro voluntario; b) Organización y control democrático; c) Interés limitado al capital; d) Distribución de los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen en la Asociación Cooperativa o a su participación en el trabajo común; e) Fomento de la Educación Cooperativa; f) Fomento de la Integración Cooperativa. ARTICULO CINCO. Las actividades de la Cooperativa se orientarán a lograr los objetivos siguientes: a) Participación activa de sus miembros en las distintas actividades de la Cooperativa; b) Mejoramiento del nivel de vida de los asociados y de su grupo familiar mediante el trabajo, la cooperación y la solidaridad; c) Capacitación profesional, cultural y social de los miembros de la Cooperativa y sus familiares, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, cultural y social; d) Constituirse en elementos dinámicos de desarrollo socioeconómico del Sector Agrario en particular y del País en general. ARTICULO SEIS. Para los efectos de este estatuto se entiende por "Comunidad" al conjunto de personas que viven dentro de las propiedades de la Cooperativa y en lugares circunvecinos a ella, que tienen una tradición de permanencia, necesidades, intereses y problemas comunes y son



pendiente con ella; i) Los demás que establezcan Las Leyes, Reglamentos, Acuerdos de Ejecución, los Estatutos o la Asamblea General. ARTICULO DIEZ. Son obligaciones de los Asociados: a) Aportar su trabajo personal en forma responsable y directa y pagar su aporte social; b) Asistir con puntualidad a las sesiones de Asamblea General; c) Desempeñar los cargos para que fueren electos o nombrados con responsabilidad, eficiencia y honorabilidad y cumplir con las comisiones que se les encomienda; d) Contribuir con su esfuerzo personal al desarrollo y perfeccionamiento de la Cooperativa; e) Abstenerse de acciones u omisiones que puedan afectar la armonía, la estabilidad económica o financiera, las actividades, los intereses o el prestigio de la Cooperativa; f) Conservar los bienes de la Cooperativa y procurar que se incremente los activos de la misma; g) Responder por las obligaciones y pérdidas de la Cooperativa con el total de sus aportaciones y derechos derivados de su calidad de asociados; y h) Cumplir y vigilar porque se cumpla lo dispuesto en Las Leyes, Reglamentos, Los Estatutos y los acuerdos tomados por los Órganos de gobierno de la Cooperativa. ARTICULO ONCE. Se prohíbe a los asociados: a) Apropiarse o hacer mal uso del dinero y valores de la Cooperativa; b) Disponer de los productos de la Cooperativa para su comercialización por canales distintos a los establecidos o sustraerlos sin la debida autorización; c) Recibir dádivas o comisiones personales por operaciones efectuadas a nombre de la Cooperativa; y d) Realizar cualquier tipo de actividades disociadoras tales como inducir, conspirar o cometer cualquier delito, falta o actividad que en cualquier forma afecte a los bien entendidos intereses de la Cooperativa. ARTICULO DOCE. La calidad de asociado se pierde por renuncia, expulsión o muerte, y por disolución y cancelación de la inscripción de la Cooperativa. ARTICULO TRECE. La renuncia será expresa o tácita. La renuncia expresa será presentada por escrito al Consejo de Administración; recibida la renuncia el Consejo de Administración la tramitará y resolverá en un plazo no mayor de quince días, contados a partir de la fecha de su presentación. La renuncia tácita opera cuando el asociado se aleja del lugar, cambia definitivamente su residencia y deja de trabajar por un periodo de tres meses, sin expresión de motivo o sin justificación alguna. El Consejo de Administración en estos casos, calificará la ausencia y comprobado el hecho declarará el abandono y el retiro definitivo del asociado. ARTICULO CATORCE. Son causas de expulsión de los Asociados: a) Ocasionar perjuicios graves a los bienes, valores o intereses de la Cooperativa; b) Violar cualquiera de las prohibiciones establecidas en el artículo once de este Estatuto; c) Incumplir reiteradamente sus obligaciones como asociado; d) Negarse, sin causa justa a desempeñar el cargo para el cual fue electo o abandonarlo; y e) Cualquier otra infracción grave de Las Leyes, Reglamentos, Estatutos o los acuerdos adoptados por los Órganos de Gobierno de la Cooperativa.



Asamblea General es la autoridad suprema de la Cooperativa; sus acuerdos obligan a todos sus miembros, siempre que se tomen de acuerdo con Las Leyes, Reglamentos y Estatutos. ARTICULO VEINTE. Las Asambleas Generales son ordinarias o extraordinarias y estarán constituidas por la reunión de todos los asociados. ARTICULO VEINTIUNO. Las Asambleas Generales ordinarias deberán celebrarse dos veces al año en los meses de enero y julio. En estas Asambleas se tratarán los asuntos siguientes: a) Elegir los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, removerlos de acuerdo a lo establecido en los artículos treinta y siete y cuarenta y siete de este Estatuto; b) Evaluar, aprobar o desaprobar la gestión administrativa, económica, financiera y social del ejercicio económico finalizado; c) Aprobar los presupuestos y el plan anual operativo de la Cooperativa; d) Analizar y aprobar el balance general, el estado de resultados, el cuadro anual de distribución de excedentes y la memoria de la cooperativa; y los informes de las auditorías practicadas por Instituciones Estatales o Privadas; e) Autorizar cambios generales en el sistema de producción de trabajo y servicios de la Cooperativa; Siempre que tales cambios se orienten a incrementar la producción y la productividad y a mejorar los servicios de la misma; f) Aprobar la celebración de contratos en que la Cooperativa se obligue por una cantidad mayor al diez por ciento de los activos de que se disponga; y autorizar al Consejo de Administración para que por medio de su Presidente y Representante Legal, formalice y suscriba los contratos respectivos; g) Autorizar la revalorización de los activos de la Cooperativa; h) Acordar la creación de reservas y fondos especiales en exceso a los establecidos en las Leyes y este Estatuto, así como el empleo de los mismos; i) Resolver sobre las reclamaciones de los asociados contra los actos del Consejo Administración y Junta de Vigilancia; j) Aprobar las retribuciones (sueldos, salarios, remuneraciones y anticipos) de los miembros y personal de la Cooperativa en cualquier actividad que desarrollen dentro de la misma; k) Nombrar al auditor externo y fijarle su remuneración; y l) Conocer y decidir sobre otros asuntos importantes que la Asamblea General considere necesario; ARTICULO VEINTIDÓS. Las Asambleas Generales extraordinarias, se reunirán en cualquier fecha y por cualquier circunstancia para tratar los siguientes asuntos: a) Acordar la modificación de estos estatutos; b) Acordar la fusión con otra u otras Cooperativas de su mismo tipo y el ingreso a una Federación o Confederación de Cooperativas; c) Aprobar contratos de asociación, en participación, inversión conjunta u otras similares con personas naturales o jurídicas distintas al sector cooperativo d) Aprobar la venta de los inmuebles propiedad de la Cooperativa; e) Acordar la disolución de la Cooperativa; f) Conocer otros asuntos de importancia contemplados en la convocatoria que haya sido el origen de la Asamblea y que no sean de carácter ordinario; y g) Los demás que señalen lo



respectivo o en su defecto en otro autorizado especialmente para tal efecto. ARTICULO VEINTISIETE. En las Asambleas Generales el voto es público, a menos que la Asamblea decida que sea secreto; a excepción de lo dispuesto en la Ley del Régimen Especial de la Tierra en Propiedad de las Asociaciones Cooperativas, Comunales y Comunitarias Campesinas y Beneficiarios de la Reforma Agraria, en cuyo caso la votación deberá ser secreta y corresponde un voto a cada asociado. No se admiten votos por poder ni por representación. ARTICULO VEINTIOCHO. Las actas de las sesiones de Asamblea General, Ordinarias y Extraordinarias, deberán asentarse en libros separados y especialmente destinados a tal efecto, autorizados en la primera hoja por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Las actas estarán numeradas en orden correlativo y en ellas se expresará el contenido de la agenda, el lugar, día y hora de la sesión, el número y nombre de los asistentes y los acuerdos tomados; todas las cuales serán firmadas por los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. En los casos previstos en el artículo veintiséis de este estatuto las actas serán firmadas por el Presidente y Secretario provisionales, dejándose constancia del hecho en las mismas. El listado de los asociados asistentes a la Asamblea formará parte del acta respectiva. ARTICULO VEINTINUEVE. Cuando lo justifique el número elevado de asociados, su residencia en localidades distintas de la sede de la Cooperativa u otros hechos que imposibiliten la asistencia de todos sus miembros a sesión de Asamblea General, se autoriza la celebración de Asamblea General integrada sólo por delegados elegidos en Asambleas parciales de asociados previamente establecidos por la Cooperativa. Los delegados serán electos de tal modo que la Asamblea General y delegados representen, tanto las áreas productivas como las zonas o sectores, de residencia de los miembros. Habrá un delegado por cada diez asociados o fracción que exceda de cinco; los delegados solamente perderán tal carácter una vez que se haga la elección de quienes habrán de sucederles en la Asamblea General ordinaria siguiente a la que se han intervenido. ARTICULO TREINTA. Los delegados deberán acreditar la calidad de tales, por medio de credenciales extendidas por el Secretario de la Asamblea Parcial; a las Asambleas Generales de delegados les son aplicables las normas relativas a la Asamblea General de asociados. El Consejo de Administración, reglamentará lo relativo a las sesiones de Asambleas Parciales para designar delegados sustitución de éstos, contenidos de las actas, convocatorias y todo lo relativo al funcionamiento de tales asambleas y les dará la asistencia necesaria para su mejor desenvolvimiento. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN- ARTICULO TREINTA Y UNO. El Consejo de Administración es el órgano responsable de la administración de la Cooperativa y constituye el



técnica, financiera y programas de desarrollo económico y social; q) Depositar los fondos y valores de la Cooperativa en instituciones bancarias o financieras y autorizar a los miembros que tendrán firma registrada, el Consejo procurará que estos depósitos se verifiquen en el menor tiempo posible; r) Establecer un fondo de caja chica y fijar su monto, el cual servirá para atender gastos de menos cuantía; s) Realizar todo tipo de actividades para la buena marcha y superación constante de la Cooperativa, así como la armonía de sus órganos y sus miembros y a los demás que señalen las Leyes, Reglamento Interno, este Estatuto y la Asamblea General; ARTICULO TREINTA Y CUATRO. El Consejo de Administración se reunirá una vez por semana y extraordinariamente cuantas veces sea necesario, las convocatorias son hechas por el Presidente o quien haga sus veces y los acuerdos y resoluciones, se tomarán por la mayoría de votos de los que forman el quórum. Pueden asistir los suplentes a las sesiones pero sin derecho a voto a menos que estén sustituyendo a un propietario. ARTICULO TREINTA Y CINCO. En las sesiones del Consejo de Administración ordinaria y extraordinaria, habrá quórum con la mayoría de los miembros propietarios o los suplentes llamados al efecto, en caso de empate el Presidente tendrá doble voto. ARTICULO TREINTA Y SEIS. No podrán ser miembros del Consejo de Administración: a) Los menores de dieciocho años de edad; b) Los que no sean asociados de la Cooperativa; c) Los parientes entre sí dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad y los cónyuges o compañero de vida; d) Quienes tengan menos de un año de antigüedad en la Cooperativa, salvo cuando esta se encuentra recién constituida en cuyo caso no se exigirá este requisito; e) Quienes no estén al día con sus aportaciones en la Cooperativa; f) Los miembros de otro órgano de la Cooperativa; g) Quienes tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad, o auditoría de la Cooperativa; ARTICULO TREINTA Y SIETE. Los miembros del Consejo de Administración, pueden ser removidos en cualquier tiempo por la Asamblea General, por cualquiera de las causas siguientes: a) Por negligencia en el buen manejo del patrimonio de la Cooperativa; b) Por no convocar a Asamblea General o a reuniones de trabajo; c) Por no rendir cuentas en los términos y plazos establecidos en este Estatuto; d) Por haber sido desaprobadas las cuentas que hubieran rendido; e) Por tomar dolosamente decisiones que ocasionen algún perjuicio a la Cooperativa; f) Por gestionar con notoria impericia o negligencia, manifestada en actos concretos debidamente comprobados; y g) En general por violar la Ley General de Asociaciones Cooperativas, otras Leyes de la República, éstos Estatutos, Reglamento Interno y acuerdos de la Asamblea General; ARTICULO TREINTA Y OCHO. Son atribuciones del Presidente: a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa pudiendo otorgar poderes generales o especiales, previa autorización del Consejo de



Administración y expedir las certificaciones de actas y otras que el Consejo le asigne; b) Recibir, despachar y archivar la correspondencia y autorizar con su firma, los documentos que expide la Cooperativa, después que el Consejo decida lo conveniente; c) Actuar como Secretario en las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración; d) Redactar las actas, distribuir las convocatorias y las demás funciones que le asigne el Consejo de Administración. ARTICULO CUARENTA Y DOS. Son atribuciones del Vocal: a) Presidir la sesión de Asamblea General o del Consejo de Administración, cuando no estén presentes el Presidente ni el Vicepresidente; b) Elaborar el acta respectiva cuando el Secretario faltare a una reunión de Asamblea General o del Consejo de Administración; c) Las demás funciones que le señale el Consejo de Administración. DE LA JUNTA DE VIGILANCIA. ARTICULO CUARENTA Y TRES. La Junta de Vigilancia es el órgano encargado de la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos del Consejo de Administración, la gerencia y demás órganos de la misma. ARTICULO CUARENTA Y CUATRO. La Junta de Vigilancia estará integrada por un Presidente, un Secretario, un Vocal y tres suplentes; serán electos para un periodo de tres años pudiendo ser reelectos para otro periodo únicamente. Deberán sesionar ordinariamente cuando menos una vez al mes y extraordinariamente las veces que sea necesario, las decisiones se tomarán por mayoría y a las sesiones podrán asistir los suplentes sin derecho a voto, a menos que sustituya a un propietario. ARTICULO CUARENTA Y CINCO. Son atribuciones de la Junta de Vigilancia: a) Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, los Comités y asociados cumplan con sus deberes; b) Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la Asamblea General, Consejo de Administración y demás órganos de la Cooperativa; c) Supervisar la percepción, custodia o inversión de los fondos de la Cooperativa, formulando a los responsables de los mismos, las sugerencias y recomendaciones del caso; d) Velar porque la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección y que los balances, inventarios, informes y memorias se elaboren y se den a conocer en su debido tiempo; e) Informar al Consejo de Administración, al Gerente o al respectivo comité, la irregularidades o anomalías que observase y verificar que éstas sean corregidas; f) Realizar auditorías por medio de organismos públicos o privados debidamente seleccionados por ella; g) Informar a la Asamblea General de su gestión; h) En general, velar por el estricto cumplimiento de las Leyes, estos Estatutos y acuerdos de Asamblea General. ARTICULO CUARENTA Y SEIS. Pueden ser miembros de la Junta de Vigilancia los asociados que estén comprendidos en los casos establecidos en el artículo treinta y seis de estos estatutos y quienes sean parientes dentro



constantemente informados de las condiciones del mercado de los productos que produce. c) Analizar las diferentes alternativas para comercializar cada línea de productos y recomendar las más adecuadas al Consejo de Administración para su aprobación. d) Seleccionar los canales de distribución más adecuados a los intereses de la Asociación Cooperativa. e) Organizar el transporte de los productos desde los centros de acopio o bodegas de la Cooperativa hacia los centros de distribución. f) Fijar conjuntamente con el comité de producción las normas de calidad y embalaje. g) Hacer estudios sobre el mercado de nuevos productos y hacerlos del conocimiento del Consejo de Administración por intermedio de la Gerencia, con las recomendaciones del caso. h) Elaborar los pronósticos de ventas de cada línea de productos y darlos a conocer a la Gerencia y por su medio al Consejo de Administración, para que sirvan de base en los planes de producción. i) Conocer los planes de producción con el objeto de anticiparse en la planificación de su comercialización. j) Llevar los registros correspondientes a su actividad. y k) Proponer a la Gerencia y al Consejo de Administración todas las medidas que busquen el mejoramiento de la comercialización, empaque, transporte y control de calidad de los productos. DEL COMITÉ DE PRODUCCIÓN. ARTICULO CINCUENTA Y CUATRO. Son atribuciones del Comité de Producción:

a) Organizar, dirigir, supervisar y evaluar la ejecución de los planes de las actividades productivas en el ramo agropecuario establecidos por el Consejo de Administración, en consulta con los diferentes organismos de la Cooperativa y comunicados por medio de la Gerencia. b) Velar por el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada asociado o empleado involucrado en las actividades productivas a su ramo. c) Solicitar los insumos y demás recursos necesarios para cumplir los planes de producción a los respectivos comités, con la aprobación de la Gerencia. d) Llevar los registros pertinentes a su trabajo. e) Proporcionar la información requerida por los demás comités y Organismos de la Cooperativa para el cumplimiento de sus respectivas atribuciones. f) Interesarse por mejorar la producción y la productividad introduciendo nuevos métodos y sistemas de trabajo con tecnología avanzada. g) Proponer al Consejo de Administración a través de la Gerencia el nombramiento de los subcomités que estimen necesario. DEL GERENTE ARTICULO CINCUENTA Y CINCO. El Consejo de Administración puede nombrar un Gerente para ejecutar las funciones técnicas y administrativas de la Cooperativa, el cargo de Gerente es incompatible con cualquier cargo de los Órganos de Administración y de Vigilancia de la misma y puede ser o no miembro de la Cooperativa concurrirá a las sesiones del Consejo de Administración siempre que se requiera para ello, con el objeto de emitir su opinión ilustrativa. ARTICULO CINCUENTA Y SEIS. Corresponde al Gerente: a) Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa y presentar



celebre, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y Comités deberán dejar constancia en acta, que aprobada se asentará en el libro correspondiente y será firmada por los que asistan a la sesión respectiva. CAPITULO IV, RÉGIMEN ECONÓMICO. ARTICULO SESENTA Y UNO. El ejercicio económico de la cooperativa será anual y estará comprendido, del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. Al final del ejercicio el Consejo de Administración elaborará la memoria de labores, el balance general y demás estados financieros, los cuales previo dictamen de la Junta de Vigilancia serán presentados a la Asamblea General Ordinaria que conozcan de ellos y emita acuerdo aprobando o desaprobándolos. ARTICULO SESENTA Y DOS. El patrimonio de la Cooperativa está constituido por: a) El capital social; b) Los bienes muebles, inmuebles, valores y derechos que haya adquirido por cualquier título y los que adquiera en el futuro; c) Los fondos de reserva de carácter permanente; y d) Las donaciones, legados o herencias que reciba. ARTICULO SESENTA Y TRES. Los bienes a que se refieren las letras b), c) y d) del artículo anterior pertenecen a la Cooperativa; Por lo tanto no tendrán los asociados derechos individualizados sobre los mismos. ARTICULO SESENTA Y CUATRO. Los bienes que adquiera la Cooperativa deberán ser pagados de acuerdo a lo estipulado en la escritura de compraventa correspondiente. ARTICULO SESENTA Y CINCO. El Capital Social es aquel aportado por los asociados y estará destinado a fortalecer económicamente a la Cooperativa; Este capital será recuperable por el asociado cuando deje de pertenecer a la cooperativa; cuando ésta se disuelva y, en caso de que fallezca por sus herederos o beneficiarios. ARTICULO SESENTA Y SEIS. El capital social inicial de la Cooperativa se fija en OCHOCIENTOS DIECISEIS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, representado por TREINTA Y CUATRO certificados de aportación, los certificados de aportación tienen un valor de VEINTICUATRO DÓLARES, pagaderos en cuotas de DOS DÓLARES mensuales. ARTICULO SESENTA Y SIETE. Los aportes a capital social constarán en una libreta individual que estará en poder de cada asociado. Cuando los aportes completen el valor de un certificado de aportación, se le entregará al asociado el documento respectivo, el cual será nominativo de igual valor y contendrá la firma del Presidente y Tesorero del Consejo de Administración. Serán impresos y numerados correlativamente y registrados en el talón que como comprobantes existirán en la Cooperativa, los certificados de aportación no serán negociables. ARTICULO SESENTA Y OCHO. En caso de extravío o destrucción de un certificado de aportación, el asociado podrá pedir su reposición al Consejo de Administración, previa justificación del hecho. El Consejo de Administración repondrá los certificados con las mismas formalidades que el original, quedando los extraviados o destruidos sin ningún valor. Deberá anotarse la reposición en el talón



Cooperativa; b) Disminución del patrimonio de la Cooperativa, que le imposibilite continuar en sus operaciones; c) Disminución del mínimo de asociados fijados por estos estatutos durante el lapso de un año; d) Abandono de las tierras de su propiedad, entendiéndose por tal que las mismas, sin causa justificada se encuentren inexploradas o no estén siendo trabajadas por un periodo mayor de una campaña agrícola. ARTICULO SETENTA Y CINCO. Acordada la disolución y cancelada la inscripción de la cooperativa, las tierras serán vendidas en pública subasta. En lo demás son de aplicación las normas de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. CAPITULO VI. DISPOSICIONES GENERALES. ARTICULO SETENTA Y SEIS: En la Cooperativa cada asociado será retribuido de acuerdo al trabajo que desempeña y de conformidad al sistema de remuneración, aprobado por la Asamblea General. ARTICULO SETENTA Y SIETE. La Cooperativa, previa autorización de la Asamblea General, podrá concertar con otra u otras Cooperativas, convenios o acuerdos encaminados a disminuir sus costos, hacer un mejor aprovechamiento de su maquinaria, equipo, insumos y demás bienes de que disponga; establecer servicios comunes y, en general facilitar su óptimo funcionamiento y expansión. Entre tales convenios y acuerdos se les prestará primordial atención a los que tiendan a: a) Organizar la comercialización de los productos y servicios de las cooperativas o asociaciones recíprocamente interesadas; b) Desarrollar proyectos agroindustriales; c) Suministrar entre sí los elementos necesarios para la producción, así como artículos de uso y consumo que satisfagan las necesidades de los asociados, de sus grupos familiares y de la comunidad; d) Gestionar créditos que cubran sus necesidades; e) Proporcionarse entre sí asistencia y capacitación técnica en los aspectos pecuarios, contables, administrativos y otros; f) Establecer almacenes, silos, servicios de equipo y maquinaria agrícola, talleres de mantenimiento y otros; g) Planificar la producción de acuerdo con los planes y programas que los organismos competentes hubiesen formulado; y h) Ejecutar programas comunes de desarrollo social relacionados con la alimentación, salud, vivienda, recreación, etc. ARTICULO SETENTA Y OCHO. Los bienes de la Cooperativa podrán ser vendidos, permutados, gravados, arrendados, dados en prenda o comodato, según convenga a los intereses de ella, previo acuerdo tomado en Asamblea General Extraordinaria de asociados, convocada expresamente para tales fines. La venta de los inmuebles propiedad de la Cooperativa estará sujeta a las siguientes reglas: a) Que esta Asociación cumpla con el concepto dinámico de cabida, entendiéndose por éste la relación entre el área total del inmueble y que el número de los asociados respectivos sea correspondiente a una extensión superficial hasta de siete hectáreas de terreno por cada uno de ellos. b) Que la decisión de efectuar la venta sea tomada en Asamblea General Extraordinaria convocada especialmente a



término será de tres días hábiles contados a partir del siguiente día de haberse notificado el acuerdo o resolución respectiva; las impugnaciones se harán ante el Departamento de Asociaciones Agropecuarias. ARTICULO OCHENTA Y DOS. Los casos no previstos en estos Estatutos y Reglamentos que se dicten serán resueltos por la Asamblea General siempre que las resoluciones de ésta se ajusten al régimen que están sometidas las Asociaciones Cooperativas. ARTICULO OCHENTA Y TRES. Se establece como término para la legalización de documentos el plazo de treinta días posterior a su aprobación por la Asamblea General. ARTICULO OCHENTA Y CUATRO. El presente estatuto tiene fuerza obligatoria para todos los asociados, debiendo cumplir estrictamente con sus disposiciones. "So pena" de las sanciones que en ellos se estipulan. El presente estatuto fue aprobado de conformidad con: Decreto Ejecutivo Numero Ciento Veinticuatro, de fecha diecinueve de enero de mil novecientos ochenta y dos, publicado en el Diario Oficial numero quince del veintidós de enero del mismo año; reformado por Decreto Ejecutivo Numero Catorce, de fecha veintiocho de febrero de mil novecientos noventa y cinco, publicado en el Diario Oficial numero cuarenta y uno de la misma fecha; Decreto Legislativo Numero setecientos diecinueve, publicado en el Diario Oficial numero cien, Tomo trescientos treinta y uno, el treinta y uno de mayo de mil novecientos noventa y seis y sus reformas. En el quinto punto se procedió a la elección de los miembros integrantes de los Órganos de Administración y de Vigilancia, habiéndose obtenido los resultados siguientes CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: Presidente: Sulma Yaneth García Leiva, Vicepresidente: Vidal Yanes Vásquez, Secretario: Beatriz Esperanza Linares Maravilla, Tesorero: Sandra Lorena Mejía Amaya, Vocal: Eduvigis Vides, Suplente: Claudia Karina Duran JUNTA DE VIGILANCIA: Presidente: Sulma Carolina Quintanilla, Secretaria: Marta Alicia Duran de Amaya, Vocal: Rosa del Carmen Villatoro, Suplente: Ana Gilma Meléndez Cruz en el punto seis el señor delegado procedió a la juramentación de los Directivos electos, quienes en este mismo acto toman posesión de sus cargos, queda presidiendo la asamblea el President electo. En el punto siete la asamblea acordó pagar CIENTO SESENTA Y TRES DOLARE CON VEINTE CENTAVOS DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA, que es el veinte por cient del capital social inicial suscrito, aportando cada asociado nueve dólares con sesenta centavos. Consejo de Administración se da por recibido la cantidad antes mencionad Seguidamente se pasó al punto ocho, en el cual la Asamblea acordó: a) Autorizar al señ Secretario del Consejo de Administración, para que extienda copia certificada de la preser acta, al Presidente del Consejo de Administración, para que extienda copia certificada de la preser la Personalidad Jurídica de la Asociación Cooperativa aquí constituida, mediante el reconocimier



f) 

María Erminia Vides Quintanilla

f) 

Claudia Karina Duran

f) 

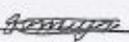
Beatriz Esperanza Linares Maravilla

f) 

Marta Alicia Duran de Amaya

f) 

Consuelo de los Ángeles Maradiaga de Rodríguez

f) 

José Mauricio Guerrero Villalta



María Antonia Duran Viuda de Maravilla

Anexo N° 4. CUESTIONARIO DIRIGIDO A INTEGRANTES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



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



DIRIGIDA A: Integrantes del Consejo de Administración y Asociados de La Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria "La Nuez De Oro De R.L."

OBJETIVO: Recopilar información con la finalidad de conocer y analizar la capacidad gerencial y capacidad productiva de La Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria "La Nuez De Oro De R.L."

AGRADECIMIENTOS: De ante mano agradecemos el tiempo proporcionado para responder las siguientes interrogantes, la información que nos proporcionara será de gran utilidad para poder proporcionar sugerencias con la finalidad de obtener mejoras sustanciales para la Asociación Cooperativa.

INDICACIÓN: Marque con una "X" la respuesta que representa su opinión y situación personal de la forma honesta y sincera según sea el caso.

Género: F _____ M _____

Años cumplidos: _____

Cantidad de años que ha trabajado para la cooperativa _____

Cargo que desempeña: _____

Principales funciones del cargo

--

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. ¿Se planean las operaciones dentro de la sociedad cooperativa?

Si

No

Algunas veces

Solo para algunos elementos de las operaciones

Otros: _____

Si responde "NO":

¿Por qué considera que no se planean las operaciones?

2. ¿Quiénes participan en la planificación?

Consejo de administración

Junta de vigilancia

Asociados de la Cooperativa

Empleados

Autoridades externas.

3. ¿Con que frecuencia se realiza la Planificación?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Otro: _____

4. ¿Qué área está sujeta a la planificación?

- Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Clientes
- Otro: _____

5. ¿Qué aspectos de las operaciones se planean/pronostican con anticipación?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Materia Prima | <input type="checkbox"/> Gastos |
| <input type="checkbox"/> Materiales indirectos | <input type="checkbox"/> Ventas al contado y al crédito |
| <input type="checkbox"/> Utilización de recursos humanos | <input type="checkbox"/> Solicitudes de crédito a proveedores |
| <input type="checkbox"/> Mantenimiento de maquinaria | <input type="checkbox"/> Inventarios (Inicial y final) |
| <input type="checkbox"/> Cantidad a producir | <input type="checkbox"/> Solicitudes de crédito a proveedores |
| <input type="checkbox"/> Controles de calidad | |
- Otro(s) _____
-

6. ¿Existe algún procedimiento definido para llevar a cabo el proceso de planeación?

- Si
- No
- Algunas veces
- Solo para algunos elementos de las operaciones

Explicar _____

7. ¿Por qué medio se comunican los planes?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Verbal | <input type="checkbox"/> Correo electrónico |
| <input type="checkbox"/> Por escrito | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Cartelera informativa | |

8. ¿Considera usted que los planes posibilitan el logro de los objetivos?

- Siempre
- casi siempre
- algunas veces
- nunca

9. ¿Considera usted los planes son una guía para las operaciones en la Cooperativa?

Siempre casi siempre algunas veces nunca

10. ¿Cómo califica la habilidad para resolver conflictos de la Cooperativa?

Excelente Buena Regular Mala

11. ¿La administración demuestra habilidad para la comunicación interna?

Siempre casi siempre algunas veces nunca

12. ¿La administración demuestra habilidad para la comunicación externa?

Siempre casi siempre algunas veces nunca

13. ¿La administración demuestra habilidad para atraer y retener el mejor Recurso Humano?

Siempre casi siempre algunas veces nunca

14. ¿La administración demuestra habilidad para responder a los cambios del entorno?

Siempre casi siempre algunas veces nunca

15. ¿De los siguientes estándares para medir el desempeño cuales se utilizan en la Asociación Cooperativa?

Porcentaje de semilla producida por día Costos de producción bajos
 Porcentaje de semilla Quebrada NINGUNO
 Tiempo para producir un pedido

16. ¿El desempeño corresponde a los estándares?

Si _____ NO _____

17. ¿De los siguientes a quienes se les realiza evaluaciones de control en la Asociación Cooperativa?

Consejo de Administración
 Junta de Vigilancia
 Gerente
 NINGUNO

18. ¿Cómo calificaría el plan de supervisión y control?

Excelente Buena Regular Mala

19. ¿De las siguientes acciones cuales realiza la Asociación Cooperativa?

Becas estudiantiles Ahorro de energía
 Donación a entidades de caridad Campañas de limpieza en la comunidad
 Siembra de arboles
 Desecho de los desperdicios en lugares apropiados Otros: _____
 Usar racionalmente el agua NINGUNA

AREA DE PRODUCCION

20. ¿Los operarios tienen conocimiento de todo el proceso productivo realizado?

Si _____ NO _____

Explique: _____

21. ¿Implementa la Asociación Cooperativa la capacitación constante a sus empleados en el área operativa?

Si _____ NO _____

Explique: _____

22. ¿Se realiza un constante control de la producción?

Si _____ NO _____

Explique: _____

23. ¿El área de producción está debidamente señalizada para evitar accidentes de trabajo?

Si _____ NO _____

Explique: _____

24. ¿Cómo calificaría el uso de herramientas de seguridad tales como extintores, alarmas?

Excelente Buena Regular Mala

25. ¿Se capacita al personal sobre medidas preventivas y correctivas de los accidentes de trabajo?

Siempre casi siempre algunas veces nunca

NOMBRE: _____

Anexo Nº 5. CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES ACTUALES

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



DIRIGIDA A: Clientes actuales de La Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria "La Nuez De Oro De R.L."

OBJETIVO: Recopilar información con la finalidad de conocer y analizar la opinión de los clientes actuales de La Asociación Cooperativa De Producción Agropecuaria "La Nuez De Oro De R.L."

AGRADECIMIENTOS: De ante mano agradecemos el tiempo proporcionado para responder las siguientes interrogantes, la información que nos proporcione será de gran utilidad para proporcionar sugerencias con la finalidad de obtener mejoras sustanciales para la Asociación Cooperativa.

INDICACIÓN: Marque con una "X" la respuesta que representa su opinión y situación personal de la forma honesta y sincera según sea el caso.

I. GENERALIDADES

Edad:

- 18 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 50 a 60 años

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Seleccione dentro de que categoría de clientes entra usted:

- Tienda colonia
- Tienda Mayorista
- Farmacia
- Gasolinera
- Supermercado
- Vendedor Ambulante
- Dulcería

Otros: _____

¿Cuánto tiempo tiene usted de ser cliente de la Asociación Cooperativa Nuez de Oro?

- 0 a 1 año
- 2 a 4 años
- 5 ó más
- Otros: _____

PRODUCTO

De acuerdo a las características del producto “nuez de marañón” conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál de las siguientes características es la que más influye para que usted elija el producto?

- Sabor
- Color
- Empaque
- Precio
- Calidad

2. Teniendo las siguientes opciones, ¿Cuál fuera su elección?

- Opción a)
- Opción b)
- Opción c)

a) Ligeramente Dorada	b) Semidorada	c) Dorada
		
<p>Apariencia: Blanco Consistencia: Blanda Sabor: Cremoso con sensación picante.</p>	<p>Apariencia: Dorado Consistencia: semicrujientes Sabor: Cremoso</p>	<p>Apariencia: café oscuro Consistencia: Crujiente Sabor: Cremosa con cierta tendencia amarga.</p>

3. ¿Cree usted que el empaque con el que le vende el producto la Asociación Cooperativa es el adecuado?

Si No

Por qué: _____

4. ¿A su criterio qué características debería tener el empaque de la semilla de marañón al momento que usted lo compra? (Puede marcar las que desee)

Amigable con el ambiente

Colores llamativos

Empaque resistente

De fácil abertura.

Otros: _____

5. ¿Qué atributos debe presentar la viñeta de la semilla de marañón que usted compra?

Fecha de vencimiento

Peso

Tabla nutricional

Otros: _____

6. ¿De qué tamaño prefiere la semilla de marañón?

Pequeña

Mediana

Grande

Por qué: _____

PRECIO

De acuerdo al precio del producto “nuez de marañón” conteste las siguientes preguntas:

7. ¿Cómo calificaría el precio que usted paga por la semilla de marañón?

Bajo

Medio

Alto

8. A continuación se presentan una serie de precios de acuerdo al peso del producto, marque con una “X” sobre cuales considera que son los precios para vender el producto en su local.

PESO	PRECIOS			
1 libra	\$ 6.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00
½ libra	\$ 3.00	\$ 3.50	\$ 4.00	\$ 4.50
4 onzas	\$ 1.50	\$ 1.75	\$ 2.00	\$ 2.25

PLAZA

De acuerdo a la distribución y entrega del producto “nuez de marañón” conteste las siguientes preguntas:

9. ¿La ubicación de la asociación cooperativa le beneficia a usted como cliente al momento de realizar los pedidos?

- Nada
- Poco
- Algo
- Bastante
- Mucho

Por qué: _____

10. ¿La entrega del pedido de producto por parte de la Asociación Cooperativa Nuez de Oro es eficiente?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿Cuál motivo considera que puede generar más inconvenientes y/o demora al momento de hacerle entrega de su pedido?

- Distancia
- Uso de transporte colectivo para la distribución
- Falta de personal encargado para distribución
- Otros

Cuales: _____

PROMOCIÓN

De acuerdo a la publicidad del producto “nuez de marañón” y a la relación con la Asociación Cooperativa Nuez de Oro, conteste las siguientes preguntas:

12. ¿Por qué medio escuchó hablar de la Cooperativa “Nuez de Oro”?

- Le comentó un amigo
- Le comentó un familiar

Otro medio: _____

13. Aproximadamente ¿qué cantidad de producto compra a la Asociación Cooperativa Nuez de Oro en un mes?

- 0.00 a 54.00 dólares
- 54.00 a 114.00 dólares
- 114.00 a 174.00 dólares
- 174.00 dólares o más

14. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?

- Semanales
- Quincenales
- Mensuales
- Otra: _____

15. De acuerdo a la frecuencia y/o cantidad que compra, ¿Qué beneficio se le ha otorgado en alguna de sus compras?

- Descuentos
- Rebajas
- Producto gratis
- Ninguna
- Otras: _____

16. ¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida al comprar el producto?

- Totalmente Satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho.

Anexo Nº 6. CUESTIONARIO DIRIGIDO A POTENCIALES DISTRIBUIDORES



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



DIRIGIDA A: Potenciales distribuidores de semilla de marañón.

OBJETIVO: Evaluar características deseadas del producto denominado “semilla de marañón” por los potenciales Distribuidores.

AGRADECIMIENTOS: De antemano agradecemos el tiempo proporcionado para responder las siguientes interrogantes la información que nos proporcione será utilizada con fines académicos.

INDICACIÓN: Marque con una “X” la respuesta que representa su opinión y situación personal de la forma honesta y sincera según sea el caso.

I. GENERALIDADES

Edad

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 a 25 años | <input type="checkbox"/> 41 a 50 años |
| <input type="checkbox"/> 26 a 30 años | <input type="checkbox"/> 51 a 60 años |
| <input type="checkbox"/> 31 a 40 años | |

Sexo:

- Masculino Femenino

Seleccione dentro de que categoría de Distribuidor entra usted

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Tienda colonia | <input type="checkbox"/> Supermercado |
| <input type="checkbox"/> Tienda Mayorista | <input type="checkbox"/> Vendedor Ambulante |
| <input type="checkbox"/> Farmacia | <input type="checkbox"/> Dulcería |
| <input type="checkbox"/> Gasolinera | <input type="checkbox"/> Otros |

COMPETENCIA

1. ¿Realiza usted compras de semilla de marañón para comercializarla?

- Sí No (pase a la pregunta 5)

2. ¿Dónde compra este producto?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tiendas mayoristas | <input type="checkbox"/> Familias que lo producen |
| <input type="checkbox"/> Supermercados | <input type="checkbox"/> otro: _____ |
| <input type="checkbox"/> Mercado | <input type="checkbox"/> NINGUNO |
| <input type="checkbox"/> Empresas que los producen | |

3. ¿Qué marcas distribuye?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Industrias Bazzini | <input type="checkbox"/> Cashita's |
| <input type="checkbox"/> Diana | <input type="checkbox"/> Dulces la Negrita |
| <input type="checkbox"/> PRO | <input type="checkbox"/> otras: |

4. Aproximadamente ¿qué cantidad de producto compra en un mes?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 0.00 a 54.00 dólares | <input type="checkbox"/> 174.00 dólares o más |
| <input type="checkbox"/> 54.00 a 114.00 dólares | <input type="checkbox"/> otras: |
| <input type="checkbox"/> 114.00 a 174.00 dólares | |

PRODUCTO

Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a las características que desearía que tuviera la semilla de marañón para comercialarla en su local

5. ¿Cuál de las siguientes características es la que más influye para que usted elija el producto?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sabor | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Color | <input type="checkbox"/> Calidad |
| <input type="checkbox"/> Empaque | |

**6. ¿Qué características debería tener el empaque de la semilla de marañón?
(puede marcar más de una opción)**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Amigable con el ambiente | <input type="checkbox"/> De facil abertura. |
| <input type="checkbox"/> colores llamativos | <input type="checkbox"/> otros |
| <input type="checkbox"/> Empaque resistente | |

7. ¿Qué atributos debería presentar la viñeta de la semilla de marañón?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fecha de vencimiento | <input type="checkbox"/> Tabla nutricional |
| <input type="checkbox"/> Peso | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

8. Teniendo las siguientes opciones cual fuera su elección:

Opcion a

Opcion b

Opcionc

a) Ligeramente dorada.	b) Semidorada	c) Dorada
		
Apariencia: Color: Blanco Estructura: Blanda Sabor: Cremoso con sensación picante.	Apariencia: Color: dorado Estructura: semicrujientes Sabor: Cremoso	Apariencia: Color: café oscuro Estructura: Crujiente Sabor: Cremosa con cierta tendencia amarga.

PRECIO

9. Cual considera que es el precio más accesible para comprar la semilla de marañón para venderla en su negocio?

Precio por libra \$ _____

10. A continuación se presentan una serie de precios de acuerdo al peso del producto, marque con una "X" sobre cuales considera que son los precios para vender el producto en su local.

PESO	PRECIOS			
1 libra	\$ 6.00	\$ 7.00	\$ 8.00	\$ 9.00
½ libra	\$ 3.00	\$ 3.50	\$ 4.00	\$ 4.50
4 onzas	\$ 1.50	\$ 1.75	\$ 2.00	\$ 2.25

PLAZA

11. ¿Porque medio le gustaría realizar pedidos de la semilla de marañón?

Via telefonica

Via visita del vendedor

Via internet

Otros: _____

12. ¿En qué lugar le gustaría que le entregaran los pedidos de semilla de marañón?

- En su negocio
- En las instalaciones del proveedor
- En Otro lugar: _____

PROMOCIÓN

13. ¿Qué tipo de publicidad le gustaría que el proveedor de la semilla de marañón le diera para promover el producto en su Negocio?

- Hojas volantes
- Brochours
- Afiches publicitarios
- Otros: _____

Objetivo: Conocer si le gustaria al potencial distribuidor que la Cooperativa le hiciera publicidad del producto que le provee.

14. ¿De acuerdo a la frecuencia con que compraría y/o a la cantidad que compraría con que incentivos quisiera que se le reconociera la compra?

- Descuento en una compra
- Rebajas en compra
- Trato preferencial
- Producto adicional.
- Ninguna
- Otras: _____

15. ¿Estaría interesado en comprar semilla de marañón que produce la cooperativa “Nuez de oro” para comercializar en su negocio?

Indiferente Interesado Muy interesado

¿Por qué?: _____

Anexo N° 7. ENTREVISTA REALIZADA A PRESIDENTA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



**Entrevista realizada a Presidenta de la
Asociación Cooperativa de Producción
Agropecuaria “La Nuez de Oro” de R.L.**

OBJETIVO: Conocer la opinión de la presidenta acerca del producto “semilla de marañón” y obtener la información necesaria para realizar un mejor análisis.

AGRADECIMIENTOS: De antemano agradecemos el tiempo proporcionado para responder las siguientes interrogantes la información que nos proporcione será utilizada con fines académicos.

INDICACIÓN: Conteste de acuerdo a su opinión y situación personal de la forma honesta y sincera según sea el caso.

I. GENERALIDADES

Edad:

- 18 a 25 años
 26 a 30 años
 31 a 40 años
 41 a 50 años
 50 a 60 años

Sexo:

- Masculino Femenino

Nivel o grado académico realizado: _____

PRODUCTO

1. ¿Mencione usted las marcas de semilla de marañón que conoce que son las más vendidas en el departamento de Usulután?

2. ¿Qué características influyen más para que los clientes de la “Nuez de Oro” prefieran el producto?

3. ¿De acuerdo a la calidad del producto, cual es el nivel de dorado que a la Asociación Cooperativa le favorece más para la venta?

4. ¿De acuerdo a la respuesta anterior, que beneficios obtiene la Asociación Cooperativa por vender el producto con ese nivel de dorado?

5. ¿Qué nivel de dorado es el que prefieren sus clientes?

6. ¿Qué beneficios obtiene la Asociación Cooperativa por vender el producto con el nivel de dorado que prefieren sus clientes?

7. ¿Cree usted que el empaque con el que vende el producto es el adecuado? Si o No ¿Por qué?

8. Si sus clientes y clientes potenciales quisieran que el empaque de la semilla de marañón tuviera otras características adicionales ¿La Asociación Cooperativa estaría dispuesta a cambiar el empaque del producto? Si O No ¿Por qué?

9. De acuerdo a la pregunta anterior, si llegara a cambiar el empaque ¿La Asociación Cooperativa tiene la capacidad financiera para asumir los costos del nuevo empaque? Si o No ¿Por qué?

10. ¿Cree usted que los atributos que posee la viñeta del producto satisface las expectativas de los clientes?

11. ¿si los clientes necesitan mayor información acerca del producto en la viñeta tales como: fecha de vencimiento, tabla nutricional, peso, ¿La Asociación Cooperativa estaría dispuesta a modificar la viñeta del producto? Si o No ¿Por qué?

PRECIO

12. ¿Cree usted que el precio que pagan los clientes mayoristas por el producto es el adecuado para obtener Ganancias para la Asociación Cooperativa? Si o No ¿Por qué?

13. ¿Cree usted que el precio que pagan los clientes al detalle por el producto es el adecuado para obtener Ganancias para la cooperativa? Si o No ¿Por qué?

14. ¿A qué precio considera usted que es el adecuado para que los potenciales distribuidores vendan el producto de "la Nuez de Oro" en su local?
Precio por libra: _____

PLAZA

15. ¿La ubicación de la asociación cooperativa le beneficia a al momento de realizar la entrega de los pedidos? Si o No

¿Por qué?

16. ¿La entrega del pedido de producto por parte de la Asociación Cooperativa Nuez de Oro es eficiente? Si o No

¿Por qué?

17. ¿Considera que existe un motivo que genera inconvenientes y/o demora al momento de hacerle entrega de pedidos?

Si o No ¿Por qué?

18. ¿Estaría la cooperativa en la disposición de hacerle entrega de pedidos en el negocio a los potenciales distribuidores de Jiquilisco y Usulután?

Si o No ¿Por qué?

PROMOCIÓN

19. ¿Qué tipo de publicidad estaría interesado implementar para promover el producto que vende la cooperativa?

20. ¿La Asociación le otorga beneficios en sus compras a los clientes?

Si o No ¿Por qué?

21. ¿Piensa que los clientes están satisfechos por la atención que recibe al comprar el producto?

Si o No ¿Por qué?

Anexo N° 8. ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS PARA CLIENTES, POTENCIALES DISTRIBUIDORES Y ENTREVISTA A PRESIDENTA DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA NUEZ DE ORO DE R.L.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	20		Seleccione dentro de que categoría de Distribuidor entra usted
		15	¿Estaría interesado en comprar semilla de marañón que produce la cooperativa "Nuez de oro" para comercializar en su negocio?
Cuestionario dirigido a clientes	13		Seleccione dentro de que categoría de Distribuidor entra usted
total	33		

n= Muestra, # = Numero de pregunta

Objetivo: Conocer la cantidad de distribuidores potenciales por categoría que podrían comprar y clientes que ya compran el producto

Grafico N°1

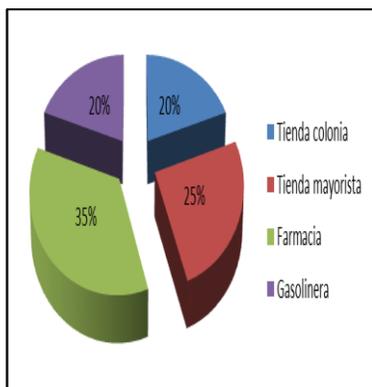


Grafico N° 2

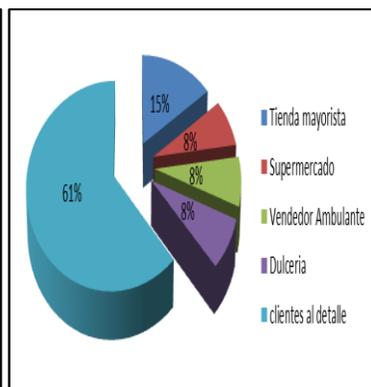
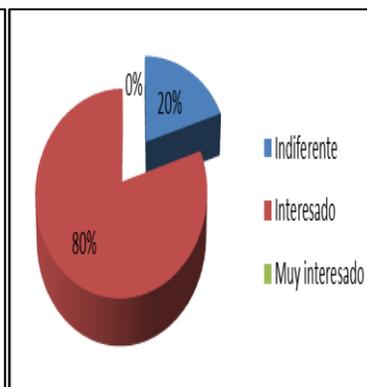


Grafico N° 3



Análisis 1:

Los clientes que ya posee la Asociación Cooperativa representados en el grafico N°1 y que de estos el 61% de la muestra son clientes al detalle debido a que la Cooperativa no tiene muchos clientes mayoristas, luego en el grafico N°2 está la distribución de potenciales distribuidores y de los cuales el 80% está interesado en vender el producto tal como se muestra en el grafico N° 3.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a clientes	13		¿Cuánto tiempo tiene usted de ser cliente de la Asociación Cooperativa Nuez de Oro?

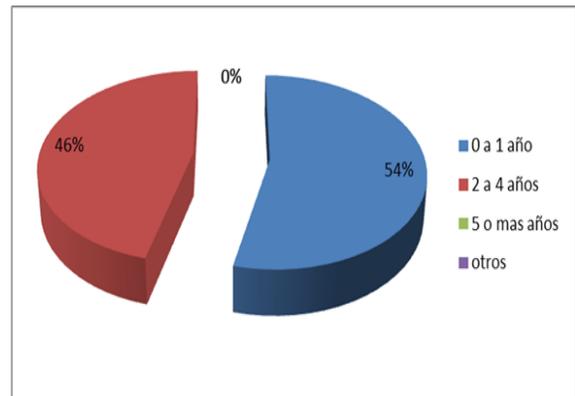
n= Muestra, # = Numero de pregunta

Objetivo: Conocer la fidelidad y consolidación de la relación cliente-Asociación Cooperativa.

Tabla N° 1 tiempo de ser cliente.

Tiempo	Frecuencia	porcentaje
0 a 1 año	7	53.84
2 a 4 años	6	46.15
5 o más años	0	0
otros	0	0
TOTAL	13	100

Grafico N°4



Análisis 2:

Se puede ver en la tabla N°1 la cantidad de tiempo en la cual han sido clientes se distribuye de 0 a 1 año con un 54% y el 46% ha sido cliente de 2 a 4 años, en lo cual se deduce que los clientes actuales de la Cooperativa siguen manteniendo firme su preferencia por el producto de la semilla de marañón.

Las siguientes preguntas están relacionadas con los potenciales distribuidores que ya venden producto de semilla de marañón pero de la competencia.

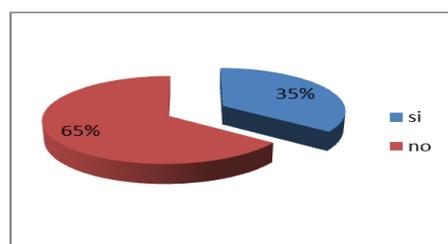
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	13	1	¿Realiza usted compras de semilla de marañón para comercializarla?

n= Muestra, # = Numero de pregunta

Tabla N°2

comercializa	frecuencia	porcentaje	Columna1
si	7	35	continúe
no	13	65	(pase a pregunta 5)
TOTAL	20	100	

Grafico N° 5



Análisis 3:

Del total de la muestra solo 7 empresas contestaron que si venden el producto de semilla de marañón como se observa en la tabla N°2

Luego de esta pregunta se presentan 3 más en las cuales la muestra es 7.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	7	2	¿Dónde compra este producto?
	11	3	¿Qué marcas distribuye? (múltiple)
		4	Aproximadamente ¿qué cantidad de producto compra en un mes?

n= Muestra, # = Numero de pregunta

Objetivo: conocer el lugar donde adquiere el producto que ya distribuye.

Grafico N° 6

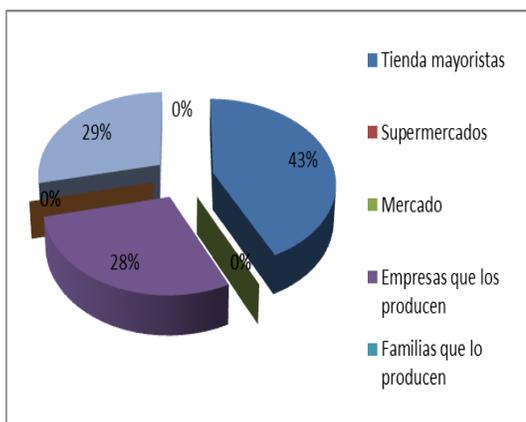


Tabla:

3

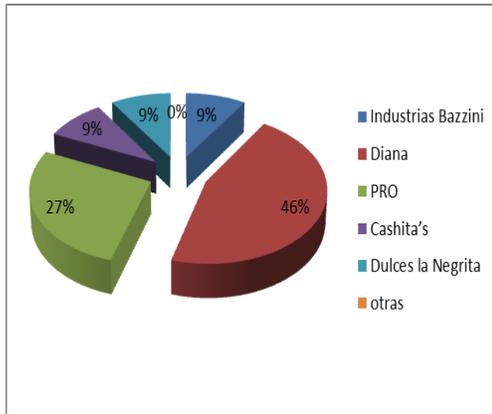
lugares	frecuencia	porcentaje
Tienda mayoristas	3	42.85
Supermercados	0	
Mercado	0	
Empresas que los producen	2	28.57
Familias que lo producen	0	
otras el proveedor lo trae	2	28.57
NINGUNO	0	
TOTAL	7	100

Objetivo: conocer la competencia actual en la zona de comercialización.

Grafico N° 7

Tabla N° 4

Marcas que distribuyen semilla de marañón en la zona



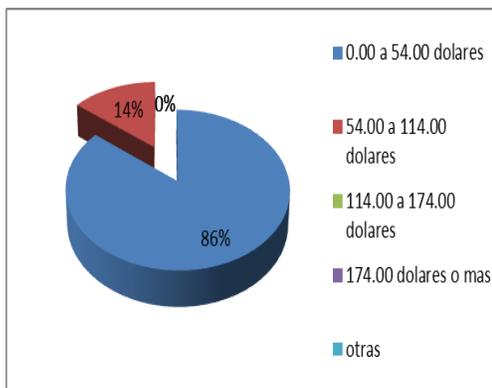
Marcas	Frecuencia	Porcentaje
Industrias Bazzini	1	9.09
Diana	5	45.4
PRO	3	27.2
Cashita's	1	9.09
Dulces la Negrita	1	9.09
otras	0	0
TOTAL	11	100

Objetivo: Conocer la cantidad de producto que estaría comprando si llegara a ser uno de los distribuidores de la Nuez de oro.

Grafico N° 8

Tabla N°5

Compras que realizan de semilla de marañón en dólares por mes.



Rangos cantidades de	Frecuencia	Porcentaje
0.00 a 54.00 dólares	6	85.71
54.00 a 114.00 dólares	1	14.29
114.00 a 174.00 dólares	0	0
174.00 dólares o mas	0	0
otras	0	0
total	7	100

Instrumento	n	#	pregunta
Entrevista realizada a la presidenta de Cooperativa	1	1	¿Mencione usted las marcas de semilla de marañón que conoce que son las más vendidas en el departamento de Usulután?

R/ He visto la que venden en la calle.

Análisis 4:

De acuerdo a la muestra de 7 empresas que comercializan actualmente semilla de marañón el 43% compran el producto en tienda mayoristas, el 29% a las empresas que lo producen y el 28% el proveedor le lleva el producto a su local, todo esto corresponde al grafico N°6, así se conoce la forma en que adquieren el producto las empresas. Luego se presenta en el grafico N°7 la representación de las principales marcas que se venden en los 7 locales siendo la más mencionada DIANA con un 46% seguida de PRO con un 27% lo que indica que DIANA abarca mayor mercado en Usulután, a la Presidenta de la Cooperativa respondió que no conocía ninguna marca lo que indica que la presidenta no tiene conocimiento acerca de la competencia que tiene la Cooperativa en el mercado. Además les preguntamos cuanta es la cantidad en dinero que compran obteniendo el mayor puntaje el rango de \$ 0 a \$ 54 dólares mencionado por 6 empresas, es decir que si compraran semilla a la Cooperativa “La Nuez de Oro” se estaría vendiendo \$324 dólares al mes ya que el 80% está interesado en comprar la semilla de marañón comercializada en la Cooperativa, ver grafica N° 3.

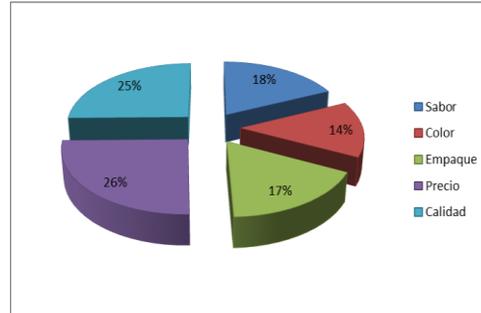
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	52	5	¿Cuál de las siguientes características es la que más influye para que usted elija el producto? (pregunta múltiple)
Cuestionario dirigido a clientes	46	1	¿Cuál de las siguientes características es la que más influye para que usted elija el producto? (Pregunta múltiple)
Entrevista a presidenta de Cooperativa	1	2	¿Qué características influyen más para que los clientes de la “Nuez de Oro” prefieran el producto?
total	99		

Objetivo: Conocer los gustos y preferencias de los clientes que tiene actualmente la Asociación cooperativa y de los potenciales distribuidores.

Tabla N° 6

Grafico N°9
Características que prefieren los clientes y potenciales distribuidores

Características	frecuencia	Porcentaje
Sabor	18	18.18
Color	14	14.14
Empaque	17	17.17
Precio	25	25.25
Calidad	25	25.25
TOTAL	99	100



Análisis 5: Dentro de las principales características por la cual prefieren el producto y las que más influyen para que lo compren, está el precio y calidad los cuales están representados por un 25% lo que indica que los precios deben estar de acuerdo a los bolsillos de los consumidores siempre manteniendo la calidad deseada, no dejando atrás las demás características tanto como el sabor de la semilla, el empaque y color representados con un 18%, 17% y 14% respectivamente ver gráfico N°9.

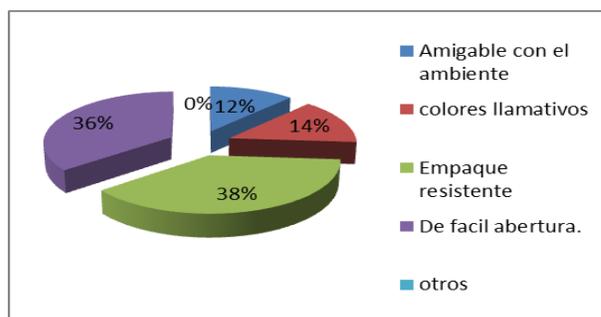
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	42	6	¿Qué características debería tener el empaque de la semilla de marañón? (puede marcar más de una opción)
Cuestionario dirigido a clientes	31	4	¿A su criterio qué características debería tener el empaque de la semilla de marañón al momento que usted lo compra? (puede marcar más de una opción)
total	73		

Objetivo: Conocer las preferencias de los potenciales distribuidores con respecto al empaque y modificar el empaque actual del producto.

Tabla N° 7

Características que prefieren con respecto al empaque del producto

Características	Frecuencia	Porcentaje
Amigable con el ambiente	5	11.90
colores llamativos	6	14.28
Empaque resistente	16	38.09
De fácil abertura.	15	35.71
otros		
TOTAL	42	100

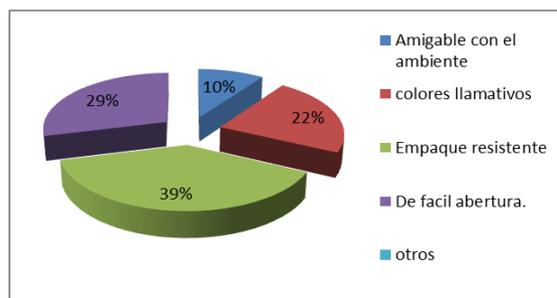
Grafico N° 10

Análisis 6: Entre las principales características que quisieran los potenciales distribuidores que tenga el empaque de la Cooperativa esta Empaque resistente y de fácil abertura con 38% y 36% respectivamente representado en el gráfico N°10, la Asociación Cooperativa solo cumple con una de las características de empaque resistente, los colores llamativos tiene el 14% es decir que no les importa mucho que tenga esa característica junto con las características de Amigable con el ambiente con un 12%.

Objetivo: Conocer las sugerencias de los clientes que tiene actualmente la Asociación Cooperativa en cuanto al empaque.

Grafico N° 11

Características que buscan los clientes en el empaque

**Tabla N° 8**

Características	Frecuencia	Porcentaje
Amigable con el ambiente	3	9.67
colores llamativos	7	22.58
Empaque resistente	12	38.70
De fácil abertura.	9	29.03
otros		0
TOTAL	31	100

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a clientes	13	3	¿Cree usted que el empaque con el que le vende el producto la Asociación Cooperativa es el adecuado? ¿Por qué?
Entrevista a presidenta de Cooperativa	1	7	¿Cree usted que el empaque con el que vende el producto es el adecuado? Si o No ¿Por qué?
total	14		

Objetivo: Conocer la aceptación del empaque de los clientes que tiene actualmente la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 9

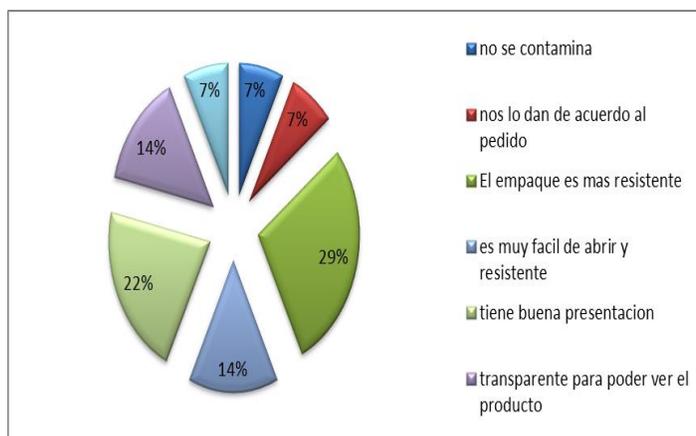
Aceptación del empaque de la semilla de marañón por parte de los clientes.

Aceptación	frecuencia	porcentaje
si	13	100
no	0	0
	13	100

Análisis 7: De acuerdo a la opinión por parte de los clientes de la Asociación Cooperativa el 100% está de acuerdo con el empaque que actualmente tiene la cooperativa y dentro de los porque les gusta están 4 personas que manifiestan que les gusta porque es resistente.

¿Porque?	Frecuencia
No se contamina	1
Nos lo dan de acuerdo al pedido	1
El empaque es más resistente	4
Es muy fácil de abrir y resistente	2
Tiene buena presentación	3
Transparente para poder ver el producto	2
Porque la bolsa es más doble y dura más el producto	1

Grafico N° 12



Instrumento	n	#	pregunta
Entrevista realizada a la presidenta de Cooperativa	1	8	Si sus clientes y clientes potenciales quisieran que el empaque de la semilla de marañón tuviera otras características adicionales ¿La Asociación Cooperativa estaría dispuesta a cambiar el empaque del producto? Si o No ¿Por qué?
		9	De acuerdo a la pregunta anterior, si llegara a cambiar el empaque ¿La Asociación Cooperativa tiene la capacidad financiera para asumir los costos del nuevo empaque? Si o No ¿Por qué?

Respuesta pregunta 7: si, porque si los clientes quieren diferente el empaque, se tiene que cambiar para poder vender.

Respuesta pregunta 8: Si, se podría pagar el costo por el cambio de empaque del producto.

Análisis 8: la Presidenta de la Cooperativa esta con toda la disponibilidad para poder adecuar el empaque a los gustos de los clientes y potenciales distribuidores y también a asumir el aumento en el costo que este implicaría en el producto.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	51	7	¿Qué atributos debería presentar la viñeta de la semilla de marañón?
Cuestionario dirigido a clientes	28	5	¿Qué atributos debe presentar la viñeta de la semilla de marañón que usted compra?
Entrevista a presidenta de Cooperativa	1	10	¿Cree usted que los atributos que posee la viñeta del producto satisfacen las expectativas de los clientes?
		11	Si los clientes necesitan mayor información acerca del producto en la viñeta tales como: fecha de vencimiento, tabla nutricional, peso, ¿La Asociación Cooperativa estaría dispuesta a modificar la viñeta del producto? Si o No ¿Por qué?
total	80		

Entrevista a presidenta

Pregunta N° 9 R/ si les gusta la viñeta del producto a clientes

Pregunta N° 10 R/ Si, Estamos en el proceso de cambio y en agregarle esa información.

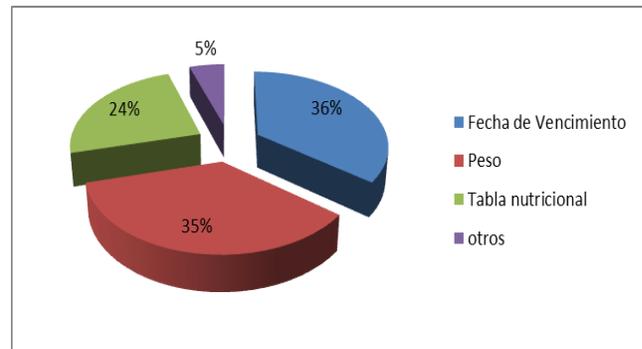
Objetivo: Rediseñar la viñeta del producto con los atributos que se desean por los potenciales distribuidores y Conocer las prioridades que los clientes actuales de la Asociación Cooperativa observan en la viñeta del producto.

Tabla: N° 10

Gráfico: N° 13

Atributos que prefieren que tenga la viñeta del producto.

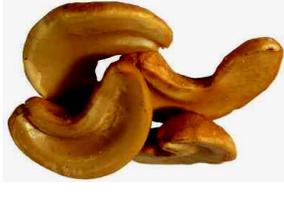
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Fecha de Vencimiento	28	35.44
Peso	28	35.44
Tabla nutricional	19	24.05
otros	4	5.06
TOTAL	79	100



Análisis 9: Dentro de los atributos principales que los clientes y potenciales distribuidores quisieran que tuviera la viñeta del producto está la fecha de vencimiento y el peso del producto con el 35% cada uno tomándole menos importancia a la tabla nutricional con un 24% representado en el grafico N° 13. La presidenta de la Cooperativa opino que la viñeta del producto les gusta a los clientes, sin embargo al preguntarle si estaría dispuesta la Cooperativa a cambiar la viñeta dijo que estaban en proceso de cambiarlo para que los clientes y potenciales distribuidores tengan mayor preferencia por la viñeta.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	51	8	Teniendo las siguientes opciones cual fuera su elección:
Cuestionario dirigido a clientes	28	2	Teniendo las siguientes opciones cual fuera su elección:
total	80		

Tabla N° 11

a) Ligeramente Dorada	b) Semidorada	c) Dorada
		
Apariencia: Blanco Consistencia: Blanda Sabor: Cremoso con sensación picante.	Apariencia: Dorado Consistencia: semicrujientes Sabor: Cremoso	Apariencia: café oscuro Consistencia: Crujiente Sabor: Cremosa con cierta tendencia amarga.

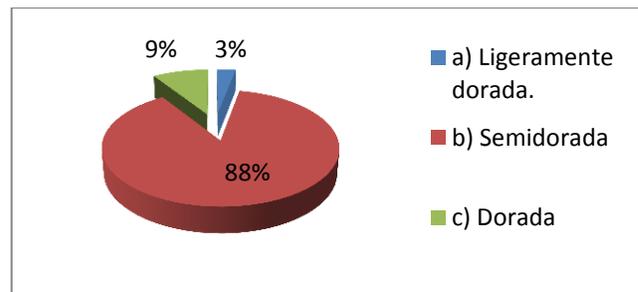
Objetivo: Conocer las preferencias que tiene el distribuidor por el producto según su apariencia y saber cuál es la calidad que exigen los actuales clientes de la Cooperativa.

Tabla N° 12

Preferencia en Apariencia, color, sabor de la semilla.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Ligeramente dorada.	1	3.03
b) Semi dorada	29	87.87
c) Dorada	3	9.09
TOTAL	33	100

Grafico N° 14



Análisis 10: Entre las preferencias que tienen los clientes y potenciales distribuidores

de cómo les gusta la apariencia, color, sabor de la semilla de marañón, de una muestra de 33 encuestados el 87% prefiere la semilla semi dorada como se muestra en el grafico N° 14, eligiendo la opción b representada en la tabla N° 11.

Instrumento	n	#	pregunta
Entrevista realizada a la presidenta de Cooperativa	1	3	¿De acuerdo a la calidad del producto, cual es el nivel de dorado que a la Asociación Cooperativa le favorece más para la venta?
		4	¿De acuerdo a la respuesta anterior, que beneficios obtiene la Asociación Cooperativa por vender el producto con ese nivel de dorado?
		5	¿Qué nivel de dorado es el que prefieren sus clientes?
		6	¿Qué beneficios obtiene la Asociación Cooperativa por vender el producto con el nivel de dorado que prefieren sus clientes?

Entrevista a presidenta

Pregunta N° 3 R/ Ligeramente dorada (ver tabla N° 11)

Pregunta N° 4 R/ Nos beneficia porque tiene mayor peso la semilla y son menos las semillas por libra haciendo que obtengamos mayor ganancia.

Pregunta N° 5 R/ Semidorada (ver tabla N° 11)

Pregunta N° 6 R/ Nos beneficia porque no hay producto almacenado porque los clientes la prefieren y se vende rápido.

Análisis 11: las preguntas que se realizaron anteriormente fueron con el Objetivo de saber si la Cooperativa Obtenía beneficios con el nivel de dorado que les favorece producir y el nivel que prefieren los clientes, obteniendo que el nivel de dorado que prefieren los clientes no es el mismo que les beneficia producir a la Cooperativa ya que obtienen un margen menor de ganancia, pero manifiesta la presidenta que lo que se produce no se mantiene mucho tiempo en inventario debido a que cumplen los requerimientos de los clientes y producen mayormente semilla Semidorada.

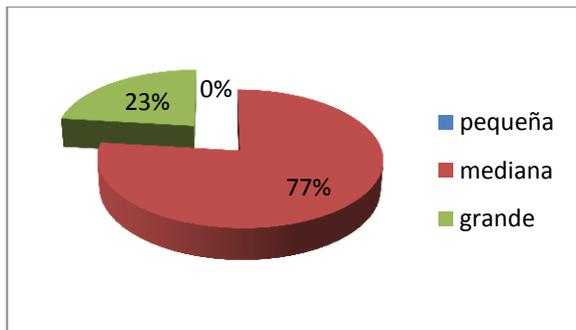
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a clientes	13	6	¿De qué tamaño prefiere la semilla de marañón?
total	13		

Objetivo: Conocer las preferencias de los clientes actuales de la Asociación cooperativa en cuanto al tamaño del producto y conocer las razones de su preferencia.

Grafico N° 15

Tabla N° 13

Preferencia en tamaño de la semilla de marañón y porque la prefieren.



Atributos	Frecuencia	Porcentaje
pequeña	0	0
mediana	10	76.92
grande	3	23.07
TOTAL	13	100

Porque?	Frecuencia	Porcentaje
más llamativa	1	7.69
mejor tostado	1	7.69
no importa el tamaño sino el sabor	2	15.38
mayor presentación	2	15.38
no sabe	7	53.84
TOTAL	13	100

Análisis 12: las preferencias del cliente de acuerdo al tamaño de la semilla de marañón es mediana con un 77% y grande con un 23% pero al comparar el porque les gusta de ese tamaño un 54% no sabe porque le gusta de ese tamaño es decir que exactamente no tienen un porque les gusta demostrando que les es indiferente el tamaño.

PRECIO

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a clientes	13	7	¿Cómo calificaría el precio que usted paga por la semilla de marañón?
total	13		

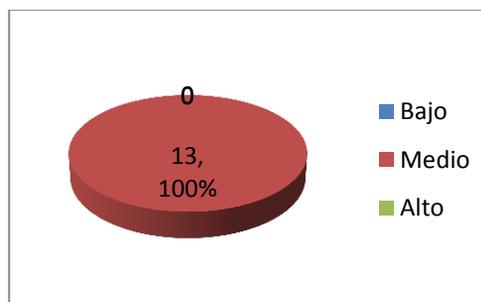
Objetivo: Conocer la aceptación del precio del producto de los clientes actuales de la Asociación Cooperativa.

Tabla N° 14

Grafico N° 16

Calificación del precio de acuerdo a la percepción del cliente.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	13	100
Alto	0	0
TOTAL	13	100



Análisis 13: al preguntarle a los clientes que les parecía el precio con el cual compraban la semilla la muestra de 13 manifestó que lo consideran precio MEDIO, es decir que la Cooperativa tiene el precio entre el rango aceptable por los clientes y los precios que son accesibles en el mercado y de acuerdo a la competencia.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	20	9	Cual considera que es el precio más accesible para comprar la semilla de marañón para venderla en su negocio? (pregunta abierta)
total	20		

Objetivo: Conocer a qué precio está dispuesto a comprar el producto el distribuidor potencial.

Grafico N° 17

Precio al que quieren comprar el producto para distribuirlo.

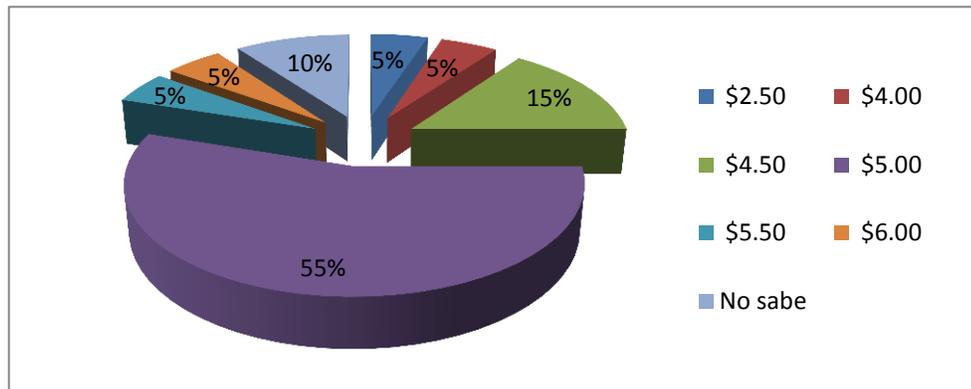


Tabla N° 15

Precio por libra	Frecuencia	Porcentaje
\$ 2.50	1	5
\$ 4.00	1	5
\$ 4.50	3	15
\$ 5.00	11	55
\$ 5.50	1	5
\$ 6.00	1	5
No sabe	2	10
TOTAL	20	100

Análisis 14: de acuerdo a la opinión de los potenciales distribuidores acerca del precio en el cual quisieran comprar el producto el 55% dijo que a un precio de \$ 5 dólares destacando sobre los demás precios sugeridos por los potenciales distribuidores.

Instrumento	n	#	pregunta
Entrevista realizada a la presidenta de Cooperativa	1	12	¿Cree usted que el precio que pagan los clientes mayoristas por el producto es el adecuado para obtener Ganancias para la Asociación Cooperativa? Si o No ¿Por qué?
		13	¿Cree usted que el precio que pagan los clientes al detalle por el producto es el adecuado para obtener Ganancias para la cooperativa? Si o No ¿Por qué?

Entrevista a presidenta

Pregunta N° 12 R/ Si, pero la ganancia obtenida es poco.

Pregunta N° 13 R/ Si, se obtiene buen margen de ganancia.

Análisis 15: las preguntas relacionadas al precio en el cual vende el producto la Cooperativa opino la presidenta que el precio a los mayoristas les dejaba poca ganancia debido a que el precio es de \$ 5 dólares y a los detallistas de \$ 6 dólares la libra.

PREGUNTAS DE CLIENTES CON MUESTRA DE 5 YA QUE SON LOS MAYORISTAS A LOS QUE CORRESPONDE ESTAS PREGUNTAS.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	20	10	A continuación se presentan una serie de precios de acuerdo al peso del producto, marque con una "X" sobre cuales considera que son los precios para <u>vender</u> el producto en su local
Cuestionario dirigido a clientes	5	8	A continuación se presentan una serie de precios de acuerdo al peso del producto, marque con una "X" sobre cuales considera que son los precios para vender el producto en su local.
Entrevista a presidenta de Cooperativa	1	14	¿A qué precio considera usted que es el adecuado para que los potenciales distribuidores vendan el producto de "la Nuez de Oro" en su local? Precio por libra.
total	26		

Preguntas a Presidenta

Pregunta N° 14 R/ \$ 6 dólares.

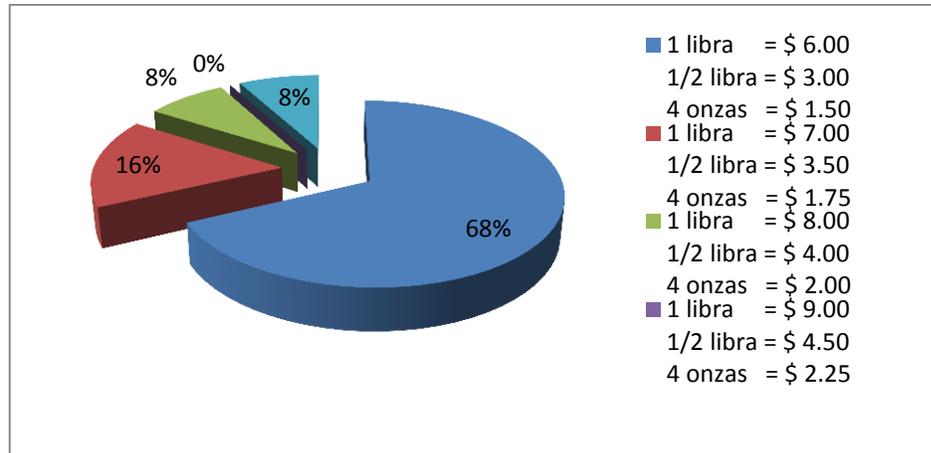
Objetivo: Conocer a qué precio quiere vender el producto el distribuidor potencial y a qué precio vende el consumidor mayorista el producto.

Tabla N° 16

Precios a los cuales puede vender la semilla de marañón los clientes y potenciales distribuidores.

Precios por peso	Frecuencia	Porcentaje
1 libra = \$ 6.00 3.00 4 onzas = \$ 1.50	17	68
1 libra = \$ 7.00 3.50 4 onzas = \$ 1.75	4	16
1 libra = \$ 8.00 4.00 4 onzas = \$ 2.00	2	8
1 libra = \$ 9.00 4.50 4 onzas = \$ 2.25	0	0
no sabe	2	8
TOTAL	25	100

Grafico N° 18



Análisis 16: Dentro de los precios que prefieren vender el producto los potenciales distribuidores y al cual lo venden los clientes mayoristas los más mencionados son \$ 6 dólares por libra y sus derivados con un 68% representado en el grafico N° 18 y concuerda con el precio en el cual la presidenta de la Cooperativa quiere que vendan el producto.

PLAZA

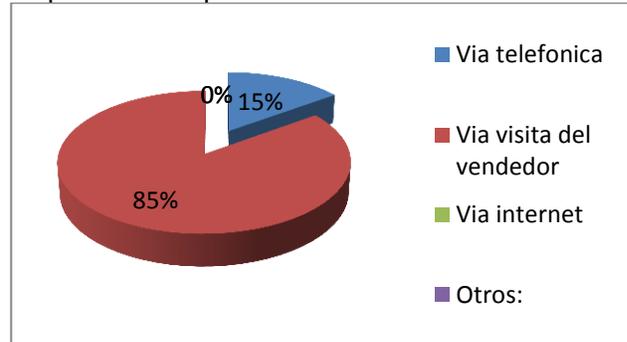
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	20	11	¿Porque medio le gustaría realizar pedidos de la semilla de marañón?
		12	¿En qué lugar le gustaría que le entregaran los pedidos de semilla de marañón?
total	20		

Objetivo: Conocer la preferencia de los potenciales distribuidores de la forma en que les gustaria realizar pedidos.

Tabla N° 17

Medios por los cuales quisieran realizar pedidos los potenciales distribuidores.

Medios	Frecuencia	Porcentaje
Vía telefónica	3	15
Vía visita del vendedor	17	85
Vía internet	0	
Otros:	0	
TOTAL	20	100

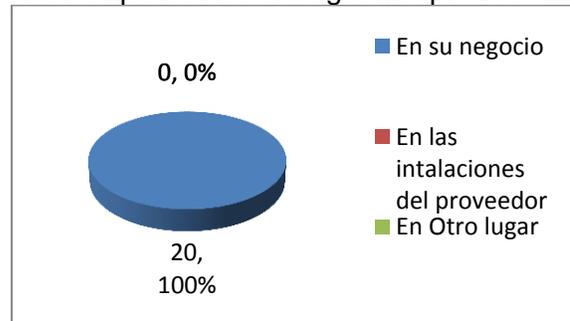
Grafico**N°****19**

Análisis 17: Los medios por los cuales quisiera el potencial distribuidor pedir el producto el más mencionado fue la visita del vendedor con un 85% seguido de vía telefónica con un 15% es decir que los potenciales distribuidores encuentran mejor que la Cooperativa distribuya el producto.

Grafico**N°****20****Tabla N° 18**

Lugar donde quieren los potenciales distribuidores que se les entreguen el producto

Lugares	Frecuencia	Porcentaje
En su negocio	20	100
En las instalaciones del proveedor	0	0
En Otro lugar	0	0
TOTAL	20	100



Análisis 18: Todos concuerdan con que se les entregue el producto en su negocio con el 100% representado en la tabla N° 18 además de coincidir con la anterior pregunta ¿en cómo quieren hacer sus pedidos? vía visita del vendedor.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a clientes	5	9	¿La ubicación de la asociación cooperativa le beneficia a usted como cliente al momento de realizar los pedidos?
		10	¿La entrega del pedido de producto por parte de la Asociación Cooperativa Nuez de Oro es eficiente?
		11	¿Cuál motivo considera que puede generar más inconvenientes y/o demora al momento de hacerle entrega de su pedido?
total	5		

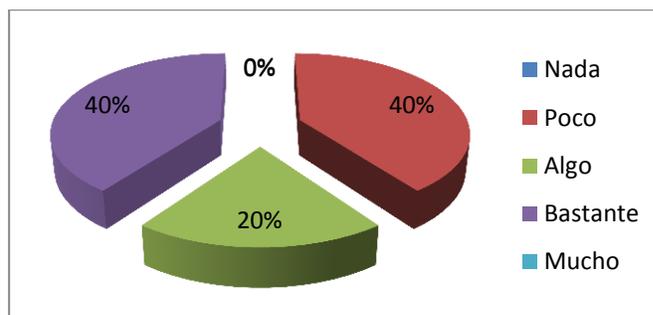
Objetivo: Conocer si la distancia en forma subjetiva que separa al cliente de la Asociación Cooperativa afecta en la entrega de pedidos.

Tabla N° 19

Grafico N° 21

Beneficio de ubicación al momento de hacer pedidos.

Características	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0
Poco	2	40
Algo	1	20
Bastante	2	40
Mucho	0	0
TOTAL	5	100



Análisis 19: El beneficio que obtienen los clientes por la ubicación que tiene la Cooperativa es Poco con un 40%, Bastante con 40% y Algo con 20% al parecer no todos están conformes con la ubicación.

Objetivo: Conocer si la logística y transporte ocasiona insatisfacción en los clientes a la hora de recibir los pedidos.

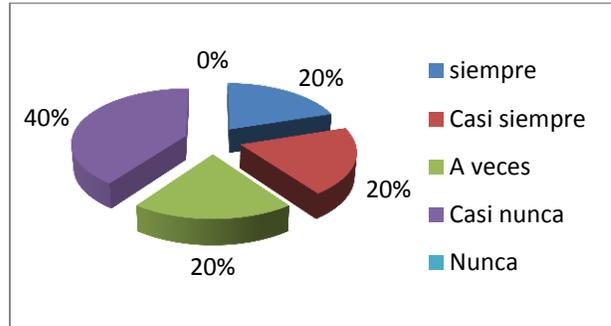
Tabla N° 20

Eficiencia de la entrega

Grafico N° 22

a domicilio del producto.

Características	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	20
Casi siempre	1	20
A veces	1	20
Casi nunca	2	40
Nunca	0	0
TOTAL	5	100



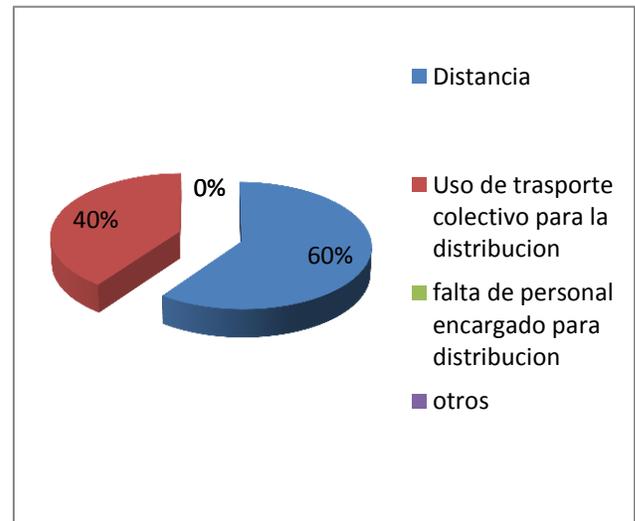
Análisis 20: De acuerdo a la eficiencia en la entrega de producto Casi nunca tuvo un 40% seguida de a veces, casi siempre y siempre con 20% dando a conocer que no es eficiente las entregas de pedidos del producto por parte de la Cooperativa.

Objetivo: Conocer los motivos que a criterio de los clientes generan mayores inconvenientes para la entrega del pedido.

Tabla N°21**Grafico****N°****23**

Inconvenientes al momento de entregar el pedido de producto.

Características	Frecuencia	Porcentaje
Distancia	3	60
Uso de transporte colectivo para la distribución	2	40
falta de personal encargado para distribución	0	0
otros	0	0
TOTAL	5	100



Análisis 21: Los actuales clientes que tiene la Cooperativa no están ubicados cerca de esta, por ello dijeron que la distancia con un 60% era la principal razón por la cual no

les llegaba el pedido a tiempo, como segundo motivo es que la Cooperativa utiliza el Transporte colectivo como medio para llegar a donde sus clientes están ubicados, estos datos se pueden apreciar en el grafico N° 23.

Luego de haber analizado las preguntas con respecto a la ubicación de la Cooperativa y la opinión aportada por 5 clientes mayoristas que se les da la atención se analizara la opinión por parte de la Presidenta de la Cooperativa.

Instrumento	n	#	pregunta
Entrevista realizada a la presidenta de Cooperativa	1	15	¿La ubicación de la asociación cooperativa le beneficia a al momento de realizar la entrega de los pedidos? Si o No ¿Por qué?
		16	¿La entrega del pedido de producto por parte de la Asociación Cooperativa Nuez de Oro es eficiente?
		17	¿Considera que existe un motivo que genera inconvenientes y/o demora al momento de hacerle entrega de pedidos? Si o No ¿Por qué?
		18	¿Estaría la cooperativa en la disposición de hacerle entrega de pedidos en el negocio a los potenciales distribuidores de Jiquilisco y Usulután? Si o No ¿Por qué?

Entrevista a presidenta

Pregunta N° 15 R/ Si, porque estamos con ubicación accesible y accesible al transporte.

Pregunta N° 16 R/ Si, porque se considera que se entrega a tiempo, cuando los clientes lo solicitan.

Pregunta N° 17 R/ Si, cuando no hay trabajadores que vallan a dejar el producto.

Pregunta N° 18 R/ Si, porque nos beneficia al vender más rápido el producto y se obtiene mayor ganancia.

Análisis 22: La ubicación de la Cooperativa en base a la opinión de la presidenta esta accesible al momento de salir a entregar un pedido, también comenta de que es

eficiente la entrega debido a que se realiza en el momento correcto de acuerdo con el cliente, además cabe destacar que también le afecta en la entrega el hecho de no poseer con suficiente personal para ir a dejar el producto, y acerca de vender producto en Jiquilisco y Usulután con los potenciales distribuidores e ir a dejar el producto dijo que les beneficiaba porque venden mayor producto y más rápido.

PROMOCIÓN

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a potenciales distribuidores	23	13	¿Qué tipo de publicidad le gustaría que el proveedor de la semilla de marañón le diera para promover el producto en su Negocio? (múltiple)
	26	14	¿De acuerdo a la frecuencia con que compraría y/o a la cantidad que compraría con que incentivos quisiera que se le reconociera la compra? (múltiple)
total	5		

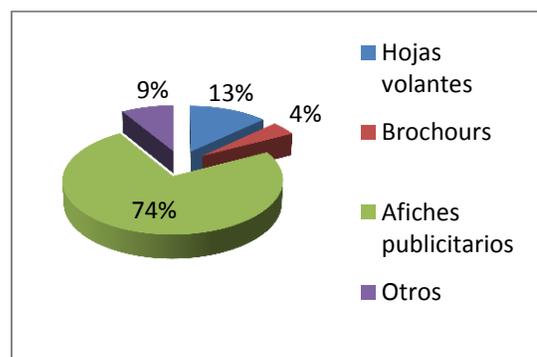
Objetivo: Conocer si le gustaría al potencial distribuidor que la Cooperativa le hiciera publicidad del producto que le provee.

Tabla N° 22

Publicidad que quisiera que se le diera para promover el producto.

Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Hojas volantes	3	13.04
Brochours	1	4.34
Afiches publicitarios	17	73.91
Otros	2	8.69
total	23	100

Grafico N° 24



Análisis 23: Entre la publicidad que quisiera el potencial distribuidor que le proporcionara la Cooperativa se encuentra los afiches publicitarios con un 74% seguido de las hojas volantes con un 13% y otros con un 9% entre los cuales mencionaban pruebas gratis del producto y realizar eventos para promoverlo.

Es decir que además de estar interesado en el producto quiere que se le ayude a promoverlo dándole publicidad para ello.

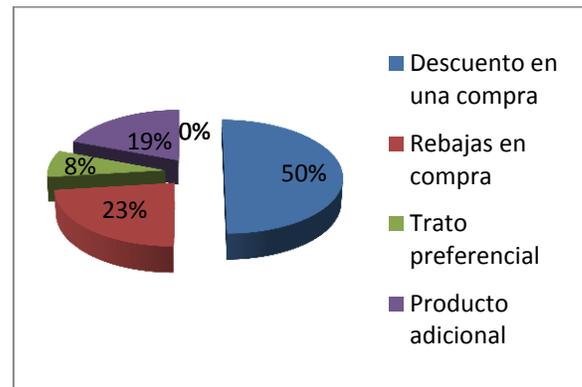
Objetivo: Identificar algunos detalles que la cooperativa pueda tener para incentivar a los potenciales distribuidores partiendo de la cantidad que compra.

Tabla N° 23

Grafico N° 25

Incentivos para reconocer la compra del producto.

Incentivos	Frecuencia	Porcentaje
Descuento en una compra	13	50
Rebajas en compra	6	23.07
Trato preferencial	2	7.69
Producto adicional	5	19.23
Ninguna	0	0
Otras	0	0
TOTAL	26	100



Análisis 24: Dentro de los incentivos que quieren más los potenciales distribuidores a la hora de comprar está el Descuento en compras con un 50% seguido de rebajas en compra con un 23% luego el Producto adicional con 19% haciendo que la Cooperativa además de brindarles un precio bajo por ser mayoristas tendrá que dar descuentos por cantidad comprada.

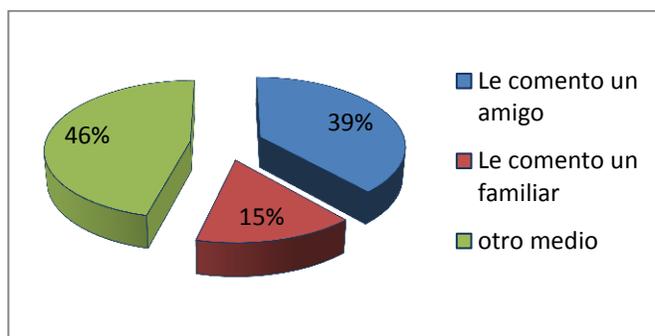
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a clientes	13	12	¿Por qué medio escuchó hablar de la Cooperativa "Nuez de Oro"?
		15	De acuerdo a la frecuencia y/o cantidad que compra, ¿Qué beneficio se le ha otorgado en alguna de sus compras?
		16	¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida al comprar el producto?
total	13		

Objetivo: Conocer la forma de hacer publicidad por parte de la Asociación Cooperativa.

Tabla N°24**Grafico N°26**

Medios por los cuales se dio cuenta de la Cooperativa

Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Le comento un amigo	5	38.46
Le comento un familiar	2	15.38
otro medio	6	46.15
TOTAL	13	100



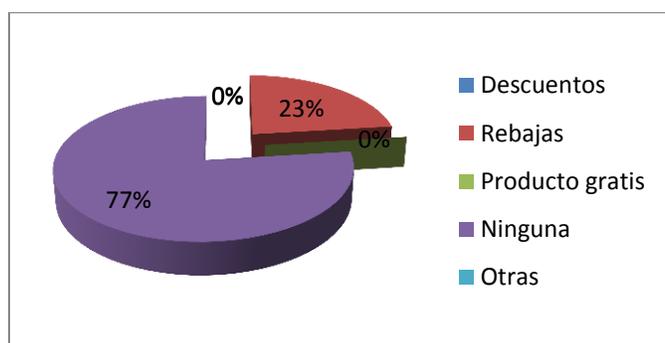
Análisis 25: Los medios por los cuales los clientes conocieron la Cooperativa más mencionados fue Otro medio con 46% el cual fue que visitaron la Cooperativa y también que la cooperativa los visito, otro medio por el cual la conocieron fue el que les comento un amigo con 39% seguido de le comento un familiar con un 15%. Dejando claro que la Cooperativa no utiliza ningún medio publicitario para darse a conocer solamente el de boca en boca.

Objetivo: Identificar algunos acciones para incentivar a los clientes, partiendo de la relación y comunicación con la Asociación Cooperativa, así como también por la cantidad que compra.

Tabla N°25**Grafico N°27**

Incentivos que aplica la Cooperativa para que el cliente compre el producto.

Incentivos	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	0	0
Rebajas	3	23.07
Producto gratis	0	0
Ninguna	10	76.92
Otras	0	0
TOTAL	13	100



Análisis 26: La asociación Cooperativa no implementa ningún incentivo que motive a los clientes de acuerdo a su opinión mostrada en el gráfico N°27 con un 77% y un 23% comento que si le ofrece rebajas sobre compras.

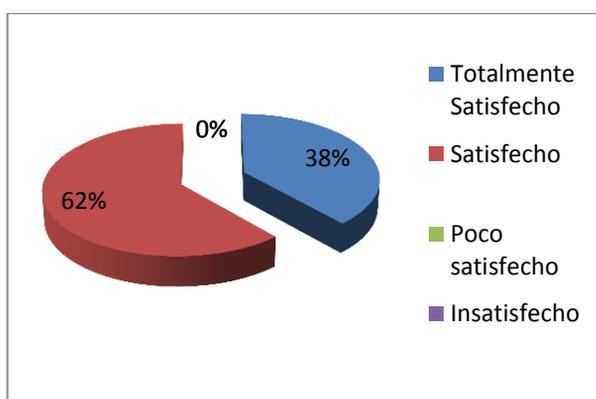
Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los clientes con la Asociación Cooperativa dado los elementos anteriores (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Tabla N° 26

Gráfico N° 28

Grado de satisfacción de los clientes.

grado	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Satisfecho	5	38.46
Satisfecho	8	61.53
Poco satisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
TOTAL	13	100



Análisis 27: la atención brindada en el momento de la venta por parte de la Cooperativa ha sido bien calificada debido a que el 62% se siente Satisfecho y el 38% se siente Totalmente satisfecho esta abarca tanto para la atención en el centro de ventas como para la venta a mayoristas fuera de las instalaciones todo esto se especifica en el gráfico N° 28.

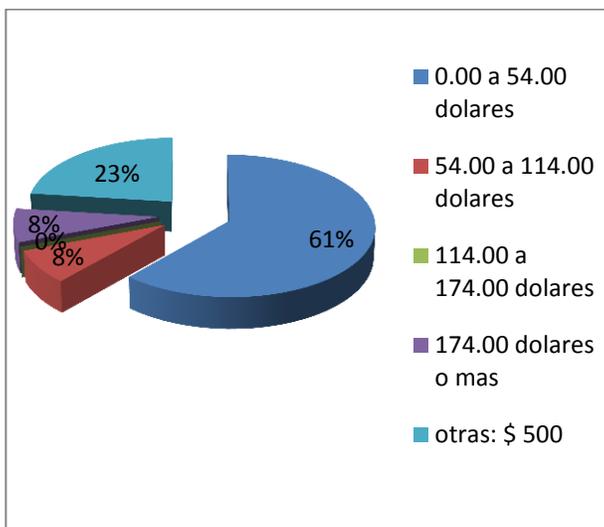
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a clientes	13	13	Aproximadamente ¿qué cantidad de producto compra a la Asociación Cooperativa Nuez de Oro en un mes?
		14	¿Con qué frecuencia realiza sus compras?
total	13		

Objetivo: Conocer en qué medida están contribuyendo los clientes a la Asociación Cooperativa a través de sus compras utilizando los medios de promoción actuales.

Grafico N°29

Tabla N°27

Rangos en cantidades de compra en la Cooperativa.



Rangos de cantidades	Frecuencia	Porcentaje
0.00 a 54.00 dólares	8	61.53
54.00 a 114.00 dólares	1	7.69
114.00 a 174.00 dólares	0	0
174.00 dólares o mas	1	7.69
otras: \$ 500	3	23.07
total	13	100

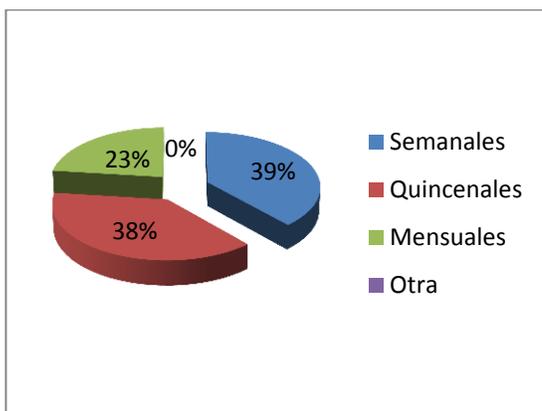
Análisis 28: Las cantidades que realizan en compras a la cooperativa se analizan en el grafico N°27 el cual indica que el 61% de la muestra compra entre \$54 y \$ 114 dólares en un mes seguido de los clientes mayoristas con compras de \$ 500 siendo los que más aumentan el nivel de ventas de la Cooperativa.

Objetivo: Conocer que tan estrecha o cercana es la relación y comunicación con la Asociación Cooperativa.

Grafico N° 30

Tabla N° 28

Frecuencia de compra de los clientes



Características	Frecuencia	Porcentaje
Semanales	5	38.46
Quincenales	5	38.46
Mensuales	3	23.07
Otra	0	0
TOTAL	13	100

Análisis 29: Dentro de la proporción en días en los cuales hacen sus compras los clientes el 38% opino que semanalmente e igual porcentaje dijo que quincenalmente

siendo tan solo el 23% que realiza sus compras mensualmente es decir que solo las empresas mayoristas realizan sus compras en mayor cantidad y en mayor tiempo.

PROMOCIÓN

Instrumento	n	#	pregunta
Entrevista realizada a la presidenta de Cooperativa	1	19	¿Qué tipo de publicidad estaría interesado implementar para promover el producto que vende la cooperativa?
		20	¿La Asociación le otorga beneficios en sus compras a los clientes? Si o No ¿Por qué?
		21	¿Piensa que los clientes están satisfechos por la atención que recibe al comprar el producto? Si o No ¿Por qué?

Entrevista a presidenta

Pregunta N° 19 R/ Afiches, volantes, tarjetas de presentación, venta en las ferias de los pueblos.

Pregunta N° 20 R/ Se les otorga el beneficio de ir a domicilio, llevar la semilla ya lista para vender empaquetada.

Pregunta N° 21 R/ Si, se les da buena atención, y se les da la libra exacta de semilla.

Análisis 30: las respuestas por parte de la presidenta en base a cómo realizar promoción en la Cooperativa demuestran que la Cooperativa está interesada en implementar una variedad de herramientas para la publicidad de esta pero a la vez no la implementa, además opina que son beneficios para los clientes el hecho de llevar a domicilio el pedido y respectivamente empaquetado siendo estos servicios obligatorios que tiene que cumplir con el cliente, también está consiente que se les brinda una buena atención a los clientes concordando con la respuesta de los clientes representado en el grafico N° 28.

Anexo N° 9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE CUESTIONARIO DE AUDITORIA INTERNA.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo de administración.	7		Cantidad de años que ha trabajado para la cooperativa
			Cargo que desempeña:
			Principales funciones del cargo
total	7		

n= muestra #= N° de pregunta

Objetivo: Conocer las principales funciones del cargo de los miembros del consejo y el tiempo en el cual han trabajado para la Cooperativa.

Tabla N° 29

años	Frecuencia	Porcentaje
3	7	100

Cargo que desempeña	principales funciones del cargo
Operario	Descortezado, Despeliculado, Horneado de semilla principalmente y utilizar autoclave
Tesorera, Operario	llevar el registro de entradas y salidas de dinero de la cooperativa, despeliculado de semilla
Vicepresidenta, operario	sustituir a la presidenta en caso de ausencia, despeliculado de semilla
suplente	sustituir a un propietario en ausencia
Presidenta	Representar a la cooperativa en cualquier evento que haya y realizar actividades administrativas
Vocal, operario	Opinar sobre los problemas a discutir, descortezado de semilla
secretaria	llenar libros de actas

Análisis 31: De acuerdo a los resultados los miembros del consejo tienen el mismo tiempo de trabajar para la Cooperativa desde sus inicios, además del cargo que tienen dentro del consejo de administración, trabajan como operarios en el proceso de producción de la semilla de marañón.

AREA ADMINISTRATIVA

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo de administración.	7	1	¿Se planean las operaciones dentro de la sociedad cooperativa?
	16	2	¿Quiénes participan en la planificación? (puede marcar más de una opción)
		3	¿Con que frecuencia se realiza la Planificación?
total	7		

n= muestra #= N° de pregunta

Objetivo: Conocer si dentro de la Asociación Cooperativa se realiza Planificación.

Tabla N° 30

Pregunta 1

opciones	frecuencia	Porcentaje
si	7	100
no	0	
algunas veces	0	
sola para algunos elementos de las operaciones	0	
otros	0	
TOTAL	7	100

Tabla N° 31

Pregunta 2

Participantes	frecuencia	porcentaje
Consejo de administración	7	43.75
Junta de vigilancia	7	43.75
Asociados de la cooperativa	1	6.25
Empleados	1	6.25
Autoridades externas	0	0
TOTAL	16	100

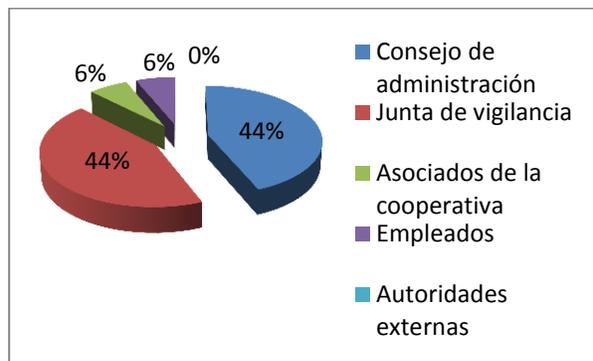
Tabla N° 32

Pregunta N°3

Frecuencia	frecuencia	porcentaje
semanalmente	0	0
Mensualmente	7	100
Semestralmente	0	0
Anualmente	0	0
otros	0	0
TOTAL	7	100

Grafico N° 31

Pregunta N°



Análisis 32: De acuerdo a los resultados la Asociación cooperativa si lleva a cabo planificación durante el periodo de un mes y en donde participan tanto el consejo de

administración como la junta de vigilancia con un 44% de las opiniones representado en el grafico N° 31.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo de administración.	19	4	¿Qué área está sujeta a la planificación? (opción multiple)
	44	5	¿Qué aspectos de las operaciones se planean/pronostican con anticipación? (opción multiple)
total	63		

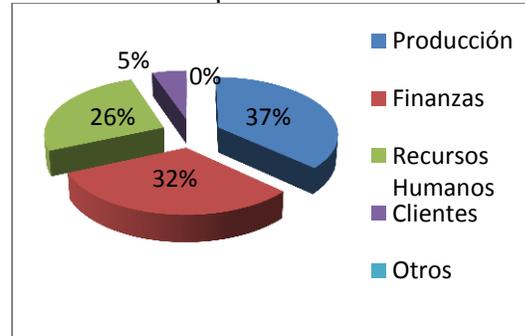
Objetivo: Conocer que área y aspectos se planean en la Cooperativa.

Tabla N°33

Grafico N° 32

Áreas en las cuales implementa la planeación la Cooperativa.

Área	Frecuencia	Porcentaje
Producción	7	36.84
Finanzas	6	31.57
Recursos Humanos	5	26.31
Clientes	1	5.26
Otros	0	0
TOTAL	19	100

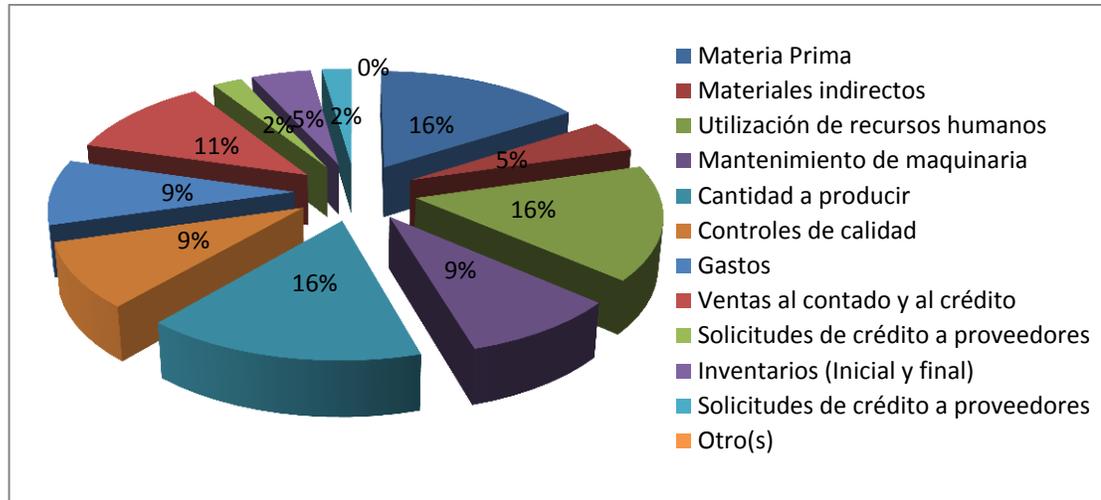


Análisis 33: según las opiniones de los miembros del consejo las áreas que más se planean son la de producción con un 37%, finanzas 32% y recursos humanos con un 26% representados en el grafico N°32 dejando de lado los clientes los cuales pueden afectar el rendimiento en ventas ya que no se trata de buscar cómo lograr que estos aumenten.

Tabla N° 34

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Materia Prima	7	15.90
Materiales indirectos	2	4.54
Utilización de recursos humanos	7	15.90
Mantenimiento de maquinaria	4	9.09
Cantidad a producir	7	15.90
Controles de calidad	4	9.09
Gastos	4	9.09
Ventas al contado y al crédito	5	11.36
Solicitudes de crédito a proveedores	1	2.27
Inventarios (Inicial y final)	2	4.54
Solicitudes de crédito a proveedores	1	2.27
Otro(s)	0	0
total	44	100

Grafico N° 33



Análisis 34: Dentro de los principales aspectos que planifican están la materia prima, utilización de recursos humanos y la cantidad a producir con un porcentaje del 16% opinado por los 7 miembros del consejo es decir que la planificación se basa en los factores propiamente de la producción al igual que no con menos importancia mantenimiento de maquinaria, controles de calidad, gastos y ventas al contado y al crédito representado en el grafico N° 33.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo de administración.	7	6	¿Existe algún procedimiento definido para llevar a cabo el proceso de planeación? Explicar
total	7		

Objetivo: determinar cuál es el procedimiento para realizar la planeación en la Asociación Cooperativa.

Tabla N°35

Tabla

N°36

opciones	frecuencia	Porcentaje	Explicación
si	5	71%	Se reúnen como consejo de administración.
no	0	0	Se llena un acta de las decisiones que se tomaron
algunas veces	2	29%	Se realiza reunión y después se hace todo el plan de trabajo
sola para algunos elementos de las operaciones	0	0	Se discute y se escribe en un acta los puntos que se discutieron en la reunión.
TOTAL	7	100	Nos reunimos como junta administrativa para plantear el tema que se tocara.
			Se llena un acta y se firma plasmando las decisiones y las cosas que llevara el plan de trabajo.
			Se hace reunión con los principales que pasan en la cooperativa se firman actas de las decisiones tomadas.

Análisis 35: de acuerdo a la información brindada por los miembros del consejo el 71% dijo que si había un procedimiento para realizar la planificación dentro de la Cooperativa y el 29% dijo que algunas veces detallado en la tabla N°35 y se observa que no tienen un proceso claro para realizar la planificación luego en la tabla N°36 están las explicaciones de como realizan el proceso en la cual los miembros no coincidieron en sus opiniones concluyendo que hay confusión con el procedimiento definido.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo de administración.	7	7	¿Por qué medio se comunican los planes?
		8	¿Considera usted que los planes posibilitan el logro de los objetivos?
		9	¿Considera usted los planes son una guía para las operaciones en la Cooperativa?
total	7		

Objetivo: Conocer la manera en como comunican los planes y que opinan de sus beneficios.

Tabla N° 37

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	7	100
Por escrito	0	0
Carteles informativos	0	0
Correo electrónico	0	0
Otros	0	0
TOTAL	7	100

Grafico N° 34

Medios por los cuales dan a conocer los planes de la Cooperativa.



Tabla N° 38

Escala	frecuencia	porcentaje
Siempre	6	85.71
casi siempre	1	14.28
algunas veces	0	0
nunca	0	0
TOTAL	7	100

Grafico N° 35

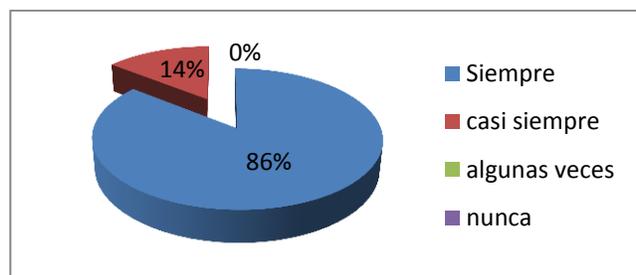


Tabla N°39

Escala	frecuencia	porcentaje
Siempre	7	100
casi siempre	0	0
algunas veces	0	0
nunca	0	0
TOTAL	7	100

Análisis 36: Con la información presentada se puede apreciar las opiniones acerca de las preguntas relacionadas con la planificación y acerca del medio por el cual comunican los planes el 100% opino que de una forma verbal se daban a conocer, y que la creación de dichos planes posibilitan el logro de los objetivos la opción siempre con un 86% de los miembros del consejo y el resto dijo que casi siempre, y en la

opinión en que si los planes son una guía para las operaciones se obtuvo el 100% en la opción siempre, concluyendo que la Cooperativa realiza reuniones en las cuales se comunican los planes y que están de acuerdo en que la planificación les ayuda tanto en el logro de los objetivos y es una guía en las actividades diarias.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo de administración.	7	10	¿Cómo califica la habilidad para resolver conflictos de la Cooperativa?
		11	¿La administración demuestra habilidad para la comunicación interna?
		12	¿La administración demuestra habilidad para la comunicación externa?
total	7		

Objetivo: Analizar que habilidad demuestra para la comunicación la Asociación Cooperativa al igual que para resolver conflictos.

Tabla N° 40

Grafico N° 36

Calificación de la habilidad para resolver conflictos.

Calificación	frecuencia	porcentaje
Excelente	1	14.28
Buena	5	71.42
Regular	1	14.28
Mala	0	0
TOTAL	7	100

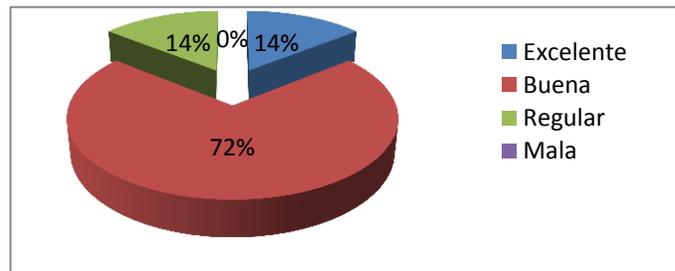


Tabla N°41

Grafico

N°

37

Demuestra habilidad para comunicación

Escala	frecuencia	porcentaje
Siempre	5	71.42
casi siempre	2	28.57
algunas veces	0	0
nunca	0	0
TOTAL	7	100

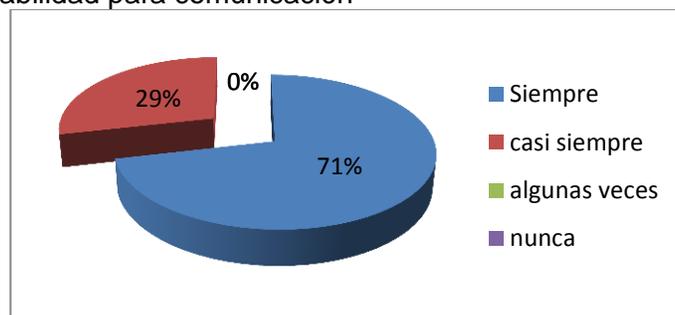


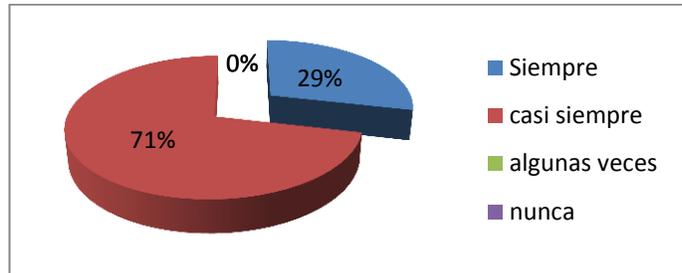
Tabla N° 42

Gráfico

N°

38

Escala	frecuencia	porcentaje
Siempre	2	28.57
casi siempre	5	71.42
algunas veces	0	0
nunca	0	0
TOTAL	7	100



Análisis 37: De acuerdo a los resultados la habilidad para resolver conflictos más de la mitad opina que es buena lo cual influye en la toma de decisiones de la Cooperativa que se ve afectada por los conflictos, además se tomó en cuenta que tanto demuestra habilidad para la comunicación interna y externa en la que se obtuvo que del 71% contestaron que siempre demuestra habilidad, al contrario en la comunicación externa lo demuestra casi siempre es decir que no tiene una buena comunicación externa con sus contactos y los asociados de esta.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del Consejo	07	13	¿La administración demuestra habilidad para atraer y retener el mejor Recurso Humano?

n= Muestra, # = Numero de pregunta

Objetivo: Conocer si demuestra habilidad en atraer y retener Recurso Humano.

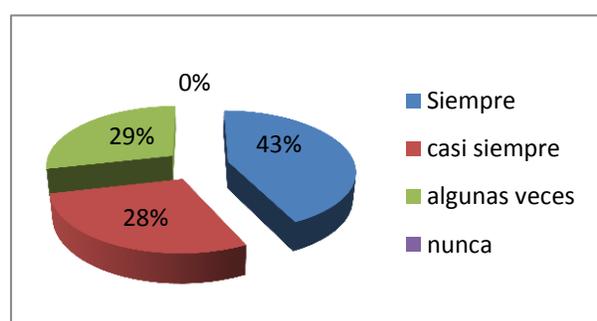
Tabla N° 43

Gráfico

N°

39

Escala	frecuencia	porcentaje
Siempre	3	42.85
casi siempre	2	28.57
algunas veces	2	28.57
nunca	0	0
TOTAL	7	100



Análisis 38: Los miembros del consejo de la Asociación Cooperativa representados en el gráfico N°39 en un porcentaje del 43% manifiestan que la administración siempre demuestra habilidad para atraer y retener al recurso humano, el 29% considera que casi siempre y un 28% considera que algunas veces, por lo que se deduce que la Administración de la cooperativa hace esfuerzos por retener al personal ya capacitado

y diestro, al mismo tiempo que se preocupa por incorporar al mejor personal cuando se trata de contrataciones de la Asociación.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	14	¿La administración demuestra habilidad para responder a los cambios del entorno?

n= Muestra, # = Numero de pregunta

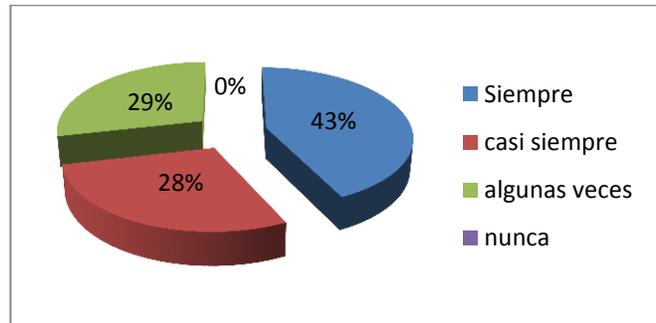
Objetivo: Presentar que tanto demuestra la habilidad para responder ante los cambios.

Tabla 44

Grafico

40

Escala	frecuencia	porcentaje
Siempre	3	42.85
casi siempre	2	28.57
algunas veces	2	28.57
nunca	0	0
TOTAL	7	100



Análisis 39: Con respecto a la repuesta a los cambios del entorno los miembros del consejo de la Asociación Cooperativa representados en el grafico N°40 en un 43% manifiestan que la administración siempre demuestra habilidad para responder a los cambios del entorno, el 29% considera que algunas veces y el 28% casi siempre, es decir que los miembros del consejo consideran que la administración tiene cierta flexibilidad que el permite responder a la mayoría de cambios del entorno de forma habilidosa.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	15	¿De los siguientes estándares para medir el desempeño cuales se utilizan en la Asociación Cooperativa?
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	16	¿El desempeño corresponde a los estándares?
Total	7		

Tabla N°45

Estándares	frecuencia	porcentaje
Porcentaje de semilla producida por día	6	40
Porcentaje de semilla Quebrada	4	26.66
Tiempo para producir un pedido	4	26.66
Costos de producción bajos	1	6.66
Ninguno	0	0
TOTAL	15	100

Tabla N°46

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0

Grafico N°41

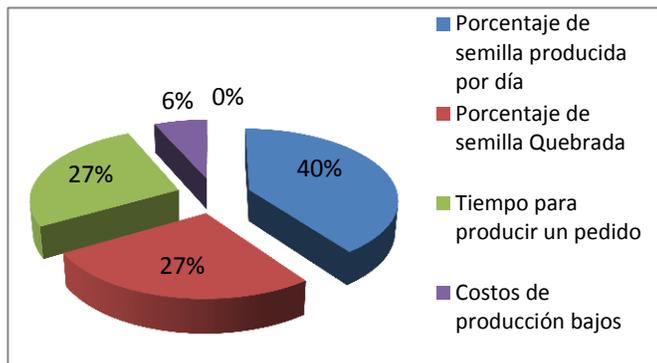
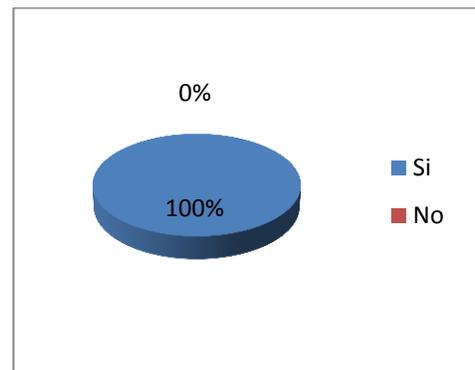


Grafico N° 42



Análisis 40: Los miembros del consejo de la Asociación Cooperativa representados en el gráfico N°41 un 40% refleja, que el estándar mayormente utilizado para medir el desempeño es el de Porcentaje de semilla producida por día, el menos utilizado es el estándar de costos de producción bajos reflejando un porcentaje del 6%, y reflejando un resultado equitativo se encuentran con un 27% los estándares de porcentaje de semilla quebrada y el estándar tiempo para producir un pedido. Es decir que para el Consejo, de los cuatro estándares utilizados, el que les resulta más eficaz para medir el desempeño es el de producción por día. De igual forma todos los miembros del Consejo opinan que el desempeño sí corresponde a los estándares según el Gráfico N° 42.

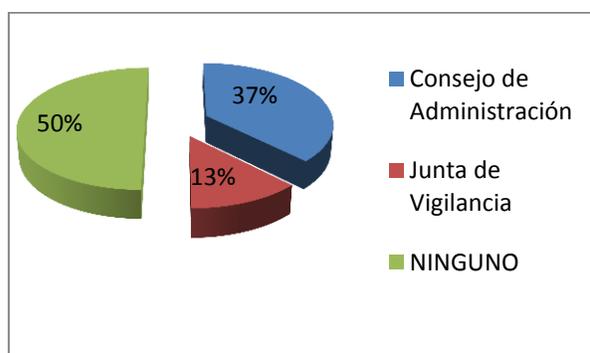
Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	17	¿De los siguientes a quienes se les realiza evaluaciones de control en la Asociación Cooperativa?

Objetivo: Conocer a quienes se les realiza evaluaciones de control en la Cooperativa.

Tabla N° 47

Grafico N°43

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Consejo de Administración	3	37.5
Junta de Vigilancia	1	12.5
NINGUNO	4	50
TOTAL	8	100



Análisis 41: Según información obtenida del Consejo las evaluaciones de control en la Asociación Cooperativa son dirigidas mayormente al Consejo de Administración tal como se refleja en el Grafico N° 43 con un 37%, seguido de un 13% que refleja el control a la Junta de Vigilancia. Sin embargo dichas evaluaciones de control no se ejecutan frecuentemente.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	18	¿En su opinión cuales son las mayores fortalezas que posee la Asociación?

Objetivo: Identificar las principales Fortalezas de la Cooperativa.

Tabla N° 48
Principales Fortalezas.

Fortalezas	Frecuencia	Porcentaje
La Buena comunicación	2	8
Los clientes	2	8
Los proveedores	2	8
Contar con máquinas y herramientas para el Proceso de Producción	6	24
Algunos socios trabajan en la producción	2	8
Contar con instalaciones para las operaciones de la cooperativa	5	20
Contar con el apoyo del ministerio de economía y PRODEMORO	2	8
Contar con paneles solares para el ahorro de energía	1	4
Personal conocedor de los procesos productivos	1	4
Contar con materia prima de para todo el año	1	4
Sala de ventas en la cooperativa	1	4
TOTAL	25	100

Gráfico N° 44



Análisis 42: Según los datos reflejados en el Gráfico N° 44, las fortalezas más grandes que posee la Asociación Cooperativa son: con un 24% el contar con máquinas y herramientas para el Proceso de Producción, y con un 20% el contar con instalaciones para las operaciones de la cooperativa, seguidamente las fortalezas como, la buena

comunicación, los clientes, los proveedores, Algunos asociados que trabajan en la producción, el contar con el apoyo del Ministerio de Economía y PRODEMORO que reflejan un 8% cada una; finalmente, fortalezas como, contar con paneles solares para el ahorro de energía, con personal conocedor de los procesos productivos, el contar con materia prima para todo el año y con sala de ventas en la cooperativa, las cuales reflejan un mínimo porcentaje del 4%, pero no dejan de ser importantes.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	17	19	¿Para usted existen debilidades dentro de la Asociación Cooperativa si/no Porque? Y ¿cuáles son, mencione?

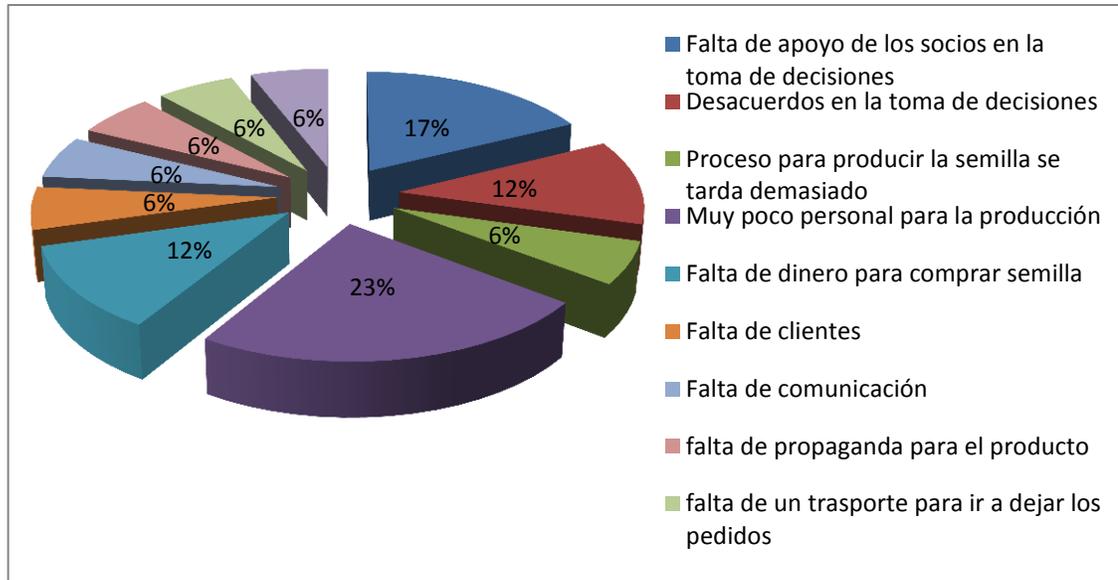
Objetivo: Identificar las principales Debilidades de la Cooperativa.

Tabla N°49

Principales debilidades dentro de la Cooperativa.

Debilidades	Frecuencia	Porcentaje
Falta de apoyo de los socios en la toma de decisiones	3	17.64
Desacuerdos en la toma de decisiones	2	11.76
Proceso para producir la semilla se tarda demasiado	1	5.88
Muy poco personal para la producción	4	23.52
Falta de dinero para comprar semilla	2	11.76
Falta de clientes	1	5.88
Falta de comunicación	1	5.88
falta de propaganda para el producto	1	5.88
falta de un transporte para ir a dejar los pedidos	1	5.88
Falta de financiamiento	1	5.88
TOTAL	17	100

Grafico N° 45



Análisis 43: Según los datos reflejados en el Grafico N° 45, el Consejo opina que las mayores debilidades que tiene la Asociación son: el reducido número de personal para producir reflejando el 37%, la falta de apoyo de los socios en la toma de decisiones afecta debido a que se encuentra en segundo plano reflejando un 27% al compararla con el resto de debilidades, seguidamente se encuentra los desacuerdos en la toma de decisiones y la falta de dinero para comprar semilla reflejando un 18% cada una.

AREA DE PRODUCCION

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	20	¿Los operarios tienen conocimiento de todo el proceso productivo realizado? Si o No, Explique.
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	21	¿Implementa la Asociación Cooperativa la capacitación constante a sus empleados en el área operativa? Si o NO, Explique.
Total	07		

Objetivo: Analizar qué capacidad tienen los operarios de acuerdo a los conocimientos y capacitaciones recibidos.

Tabla N°50

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
TOTAL	7	100

Grafico N° 46

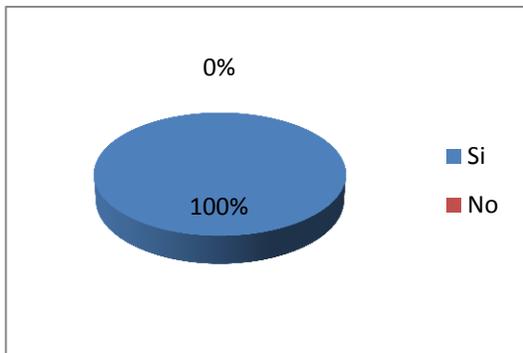


Tabla N°51

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71.42857143
No	2	28.57142857
TOTAL	7	100

Grafico N° 47

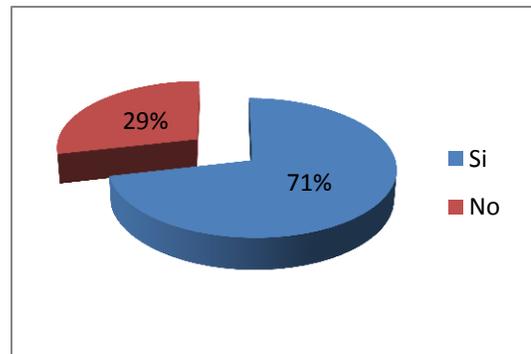


Tabla N°52

EXPLIQUE	Pregunta 20
	Sí, porque a cada uno se les explica cada proceso
	Sí, lo conocen pero no todos lo hacen bien
	Sí, porque se les han impartido capacitaciones
	Si, porque les hemos enseñado todo el proceso
	Sí ,porque se les capacita en todas las áreas del proceso
	Sí, porque se les explica para que sepan todo el proceso
	Sí, porque se les explica cómo se hace todo el proceso ya que cuando falta alguien, cualquiera lo puede sustituir

Tabla N°53

EXPLIQUE	Pregunta 21
	Para que tengan conocimiento del proceso
	cuando hay maquinaria nueva
	porque así ellos pueden poner en práctica todo lo aprendido
	No contesto
	Para mayor manipulación del producto para que lleven mejor calidad
	solo que haya nueva maquinaria
	No es una capacitación formal pero se les explica la forma de trabajar.

Análisis: Los Gráficos 46 y 47 reflejan que debido a la constante capacitación de los empleados con un 71% de los miembros del

Consejo que afirman el esfuerzo en capacitar a los empleados del área operativa, por lo tanto, se encuentran en su totalidad concededores de todo el proceso productivo a tal grado que al faltar algún compañero pueden sin problema alguno sustituirle sin alterar en nada la producción, sin embargo podría ser que aunque sepan el proceso no lo realicen de la mejor manera según la explicación de los miembros del Consejo.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	22	¿Se realiza un constante control de la producción? Si o NO, Explique.

Tabla N°54

Grafico N° 48

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100
No	0	0
TOTAL	7	100

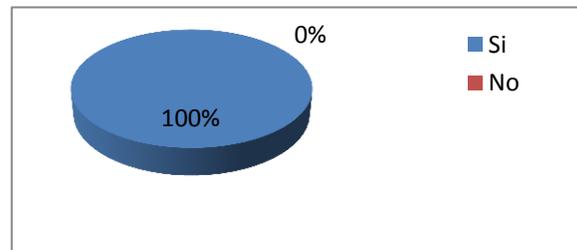


Tabla N° 55

EXPLIQUE	Pregunta 22
	para evaluar donde se pierde peso de producción
	Para saber cuánto ha hecho cada uno
	Para poder evaluar si los operarios han aprendido la producción
	porque se toma el control de la producción cuanto toman los empleados y cuanto produce cada uno
	Para la buena calidad del producto y para realizar buen control de peso
	Para saber cuánto ha producido cada persona
	Se realiza para saber cuánto se produce, cuanta semilla se quiebra y cuanto produce cada persona

Análisis 44: Los miembros del Consejo en su totalidad opinan que se realiza un constante control de la producción pero varían el su punto de vista sobre porque motivo se realizan los controles, la mayoría lo ve que se hace con fines de evaluación individual en cuanto a cantidad que produce cada operario y la calidad con la que lo hace, pero algunas de las opiniones van más encaminadas al control de eficiencia de los empleados.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	23	¿El área de producción está debidamente señalizada para evitar accidentes de trabajo? Si o NO, Explique.

Tabla N° 56

Gráfico

N°

49

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	7	100
TOTAL	7	100

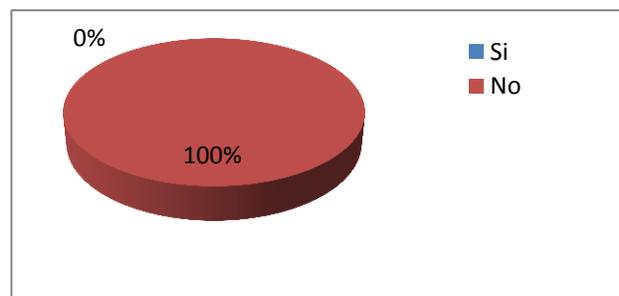


Tabla N° 57

EXPLIQUE	Pregunta 23
	No se cuenta con señalización dentro del área de producción
	Falta la señalización en caso de desastres
	No contestó
	No contestó
	No contestó
	No se sabe cómo señalizarla
	No contestó

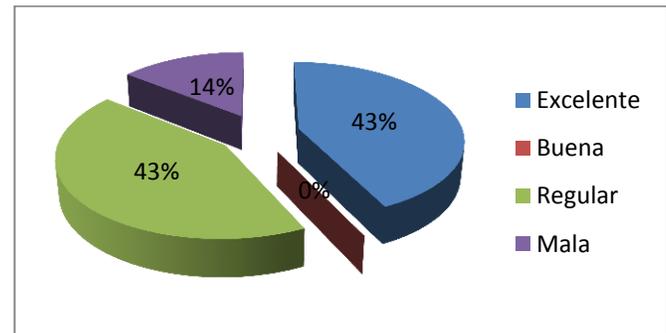
Análisis 45: Los resultados sobre la debida señalización para evitar accidentes de trabajo representados en el Gráfico N° 49 muestran que los miembros del Consejo consideran que en la Asociación Cooperativa no se cuenta con la señalización para evitar que sus empleados sean víctimas de accidentes de trabajo. Al tratar de explicar el porqué de su opinión la mayoría no supo responder quizás porque se conozca poco sobre la señalización y las que respondieron afirman que no hay señalización en el área de producción.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	24	¿Cómo calificaría el uso de herramientas de seguridad tales como extintores, alarmas?

Tabla N°58

Grafico N°50

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	42.85
Buena	0	0
Regular	3	42.85
Mala	1	14.28
TOTAL	7	100



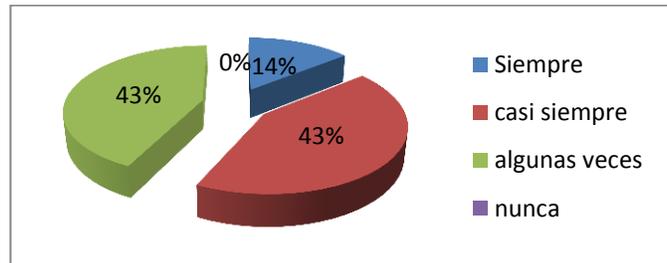
Análisis 46: Según los datos reflejados en el Grafico N°50 los miembros del Consejo opinan en un 43% que el uso de herramientas de seguridad tales como extintores, alarmas en la Asociación Cooperativa es excelente y en igual proporción un 43% consideran que es regular, seguido solo por un 14% que opina es malo o nulo. Por lo tanto se puede deducir que la Asociación Cooperativa cuenta con este tipo de herramientas para resguardar el recurso humano y material.

Instrumento	n	#	pregunta
Cuestionario dirigido a miembros del consejo	07	25	¿Se capacita al personal sobre medidas preventivas y correctivas de los accidentes de trabajo?

Tabla N°59

Escala	frecuencia	porcentaje
Siempre	1	14.28
casi siempre	3	42.85
algunas veces	3	42.85
nunca	0	0
TOTAL	7	100

Grafico N° 51



Análisis 47: Según los datos reflejados en el Grafico N° 51 el Consejo de administración considera que casi siempre se capacita al personal sobre medidas preventivas y correctivas de los accidentes de trabajo, un 43% consideró que solamente algunas veces y seguido del 14% que opinó que siempre se capacita en dicha área, es decir que la Asociación Cooperativa cuenta con medidas preventivas y correctivas para cualquier accidente y son del conocimiento de todos los empleados

Anexo No 10. INSTRUMENTO DE OBSERVACION DIRECTA



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



INSTRUMENTO DE OBSERVACION DIRECTA

OBJETIVO: Recopilar información con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la gestión de operaciones y financiera de la Cooperativa De Producción Agropecuaria "La Nuez De Oro De R.L.", mediante la técnica de la observación directa.

AGRADECIMIENTOS: De ante mano se agradece a los miembros del Consejo Consejo de Administración de la Cooperativa De Producción Agropecuaria "La Nuez De Oro De R.L." por permitir a los integrantes del Equipo investigador realizar un recorrido alrededor de las instalaciones para poder observar de manera directa las operaciones y por responder a las preguntas que puedan surgir durante el desarrollo de tal actividad,

INDICACIÓN: este instrumento debe utilizarse para documentar los resultados obtenidos luego de llevar a cabo visita(s) programada(s) a las instalaciones de la Cooperativa De Producción Agropecuaria "La Nuez De Oro De R.L.", es decir esta guía es el instrumento de la técnica de observación directa.

Área en estudio: Producción

Introducción: para diagnosticar la situación actual de la gestión del área de producción que se lleva a cabo en cooperativa Nuez de Oro, se analizarán los aspectos más importantes que se encuentran implicados en el proceso de elaboración de la nuez:

Aspecto a analizar	Indicadores
Entradas del proceso y recursos necesarios para procesar las entradas	<ul style="list-style-type: none">• Materia prima• Materiales indirectos• Cadena de suministro• Maquinaria, equipo y/o herramientas
Proceso de producción	<ul style="list-style-type: none">• Flujograma analítico integrado• Diagrama de flujo del proceso• Diagrama de distribución de planta• Diagrama de recorrido• Utilización de planta
Salidas del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Productividad• Producto terminado
Control de calidad del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Control de calidad• Puntos de control
Seguridad Ocupacional	<ul style="list-style-type: none">• Señalización• Medidas de prevención• Planes de acción

I. Entradas del proceso y recursos necesarios para procesar las entradas

Existe algún instrumento o documento (físico o virtual) en el que se controle la entrada de materias primas a la cooperativa	SI*	NO
--	-----	----

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

Existe algún instrumento o documento (físico o virtual) en el que se controle la salida de materias primas a la cooperativa, cuando estas son trasladadas al área de producción	SI*	NO
---	-----	----

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

Existe algún instrumento o documento (físico o virtual) en el que se controle la entrada de materiales indirectos a la cooperativa	SI*	NO
--	-----	----

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

Existe algún instrumento o documento (físico o virtual) en el que se controle la salida de materiales indirectos	SI*	NO
--	-----	----

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

¿Existe durante el año algún determinante que haga variar la cantidad requerida?		
Enero	X	Julio
Febrero	X	Agosto
Marzo	X	Septiembre
Abril	X	Octubre
Mayo	X (Estos meses es donde se compra todo el inventario requerido).	Noviembre
Junio		Diciembre

¿Utiliza alguna base para estimar la cantidad de materia prima/materiales indirectos que debe adquirir en cada compra?	SI	NO
--	----	----

Especificar:

Se han definido lineamientos para el manejo de Maquinaria, equipo y/o herramientas que se utilizan en el proceso productivo	SI*	NO
---	-----	----

*Especificar:

III. Salidas del proceso

1. Productividad

Existe algún instrumento o documento (físico o virtual) en el que se controle la cantidad que se produce diaria/semanal/mensualmente de:	SI*	<input checked="" type="radio"/> NO
Semilla entera		
Semilla en mitades		
Semilla en trozos		
Harina de semilla de marañón		

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

2. Producto terminado

Existe algún instrumento o documento (físico o virtual) en el que se controlen los productos y cantidad que se almacenan en la bodega una vez se finaliza el proceso	SI*	<input checked="" type="radio"/> NO
Semilla entera		
Semilla en mitades		
Semilla en trozos		
Harina de semilla de marañón		

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

Se han definido las especificaciones que debe cumplir el producto terminado	<input checked="" type="radio"/> SI	<input type="radio"/> NO
---	-------------------------------------	--------------------------

Cantidad de días estimado que el producto se mantiene en bodega, antes de ser entregado al cliente:	
Producto	Cant. De días
Semilla entera	Se produce casi siempre por pedidos
Mitades y Pedazos	Hay clientes que compran este producto en menos de 30días.
Existe algún costo derivado del hecho de mantener el producto almacenado antes de ser entregado al cliente	SI <input checked="" type="radio"/> NO
Especificar:	

Existe algún instrumento o documento (físico o virtual) en el que se controlen los productos y cantidad que salen de la bodega, antes de ser entregada al cliente	SI*	<input checked="" type="radio"/> NO
---	-----	-------------------------------------

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

IV. Control de Calidad del Proceso

Se lleva a cabo algún control para evaluar el desarrollo del proceso productivo	SI*	<input checked="" type="radio"/> NO
Si la respuesta es positiva		
¿En qué fases del proceso productivo se lleva a cabo este control? ¿Qué elementos evalúa?		
¿Existe un documento que se utilice para llevarlo a cabo?	SI*	NO
Narrar proceso que se lleva a cabo:		
¿Se toman medidas correctivas cuando algún resultado muestra que el proceso productivo presenta irregularidades? ¿Cuáles?		
Frecuencia con la que se lleva a cabo		
Responsable del proceso		
¿Cómo se documenta la información obtenida?		
Razones que motivan el control de calidad (preventivo/correctivo)		

*SI: solicitar una copia del instrumento para su posterior análisis.

V. Seguridad Ocupacional

¿El área de producción está debidamente señalizada para evitar accidentes de trabajo?	SI*	<input checked="" type="radio"/> NO
---	-----	-------------------------------------

Si la respuesta es positiva

¿Qué tipo de señalización?

*SI: tomar fotografías para su posterior análisis

Se cuenta con un plan de prevención de riesgos (es decir, para evitar que ocurran accidentes/incidentes)	SI*	<input checked="" type="radio"/> NO
---	-----	-------------------------------------

Si la respuesta es positiva

Especificar

*Solicitar copia para su posterior análisis

La cooperativa cuenta con herramientas de prevención como botiquín médico, extintores, entre otros	<input checked="" type="radio"/> SI	NO
--	-------------------------------------	----

Estados Financiero 2013

ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA LA NUES DE ORO DE R.L.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1,422.58	PASIVO CORRIENTE	\$ -
Efectivo y Equivalente de Efectivo	<u>\$ 1,422.58</u>		
Caja General	<u>\$ 1,422.58</u>		
 ACTIVO NO CORRIENTE	 \$ 39,500.00	 PASIVO NO CORRIENTE	 \$ -
Propiedad, Planta y Equipo	<u>\$ 39,500.00</u>	CAPITAL SOCIAL COOPERATIVO	\$ 40,922.58
		Capital Suscrito y Pagado	\$ 200.00
		Capital social cooperativo	\$ 39,951.51
		Superavit del ejercicio 2012	\$ 574.29
		Superavit del ejercicio 2013	\$ 196.78
TOTAL DE ACTIVO	<u><u>\$ 40,922.58</u></u>	TOTAL DE PASIVO MAS PATRIMONIO	<u><u>\$ 40,922.58</u></u>

(Los estados financieros son responsabilidad de la administracion)

F: 
Sulma Yaneth Garcia Leiva
Representate Legal

F: 
Sandra Lorena Mejia
Tesorera

F: 
Juan Pablo Ramos Calles
Contador



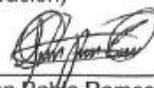
ASOCIACION COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA LA NUES DE ORO DE R.L.
ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE 2013
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

INGRESOS		
INGRESOS DE OPERACIÓN		\$ 2,161.00
VENTAS	\$ 2,161.00	
LOCAL	\$ 2,161.00	
TOTAL INGRESOS		<u><u>\$ 2,161.00</u></u>
 EGRESOS		
COSTOS Y GASTOS		\$ 264.22
COSTOS DE VENTAS	\$ 264.22	
GASTOS DE ADMINISTRACION		1,700.00
GASTOS DE VENTA		-
GASTOS FINANCIEROS		-
TOTAL COSTOS Y GASTOS		<u><u>\$ 1,964.22</u></u>
 SUPERAVIT DEL EJERCICIO 2013		 <u><u>\$ 196.78</u></u>

(Los estados financieros son responsabilidad de la administracion)

F: 
 Sulma Yaneth Garcia Leiva
Representate Legal

F: 
 Sandra Lorena Mejia
Tesorera

F: 
 Juan Pablo Ramos Calles
Contador



Estados Financieros 2014

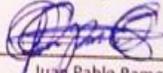
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA NUES DE ORO DE R.L.
BALANCE GENERAL INTERMEDIO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2014
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 9,409.19	PASIVO CORRIENTE	\$ 3,604.82
Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$ 700.00	Prestamo a socios	\$ 3,604.82
Caja General	\$ 150.00		
Bancos	\$ 550.00		
Inventario	\$ 8,007.82		
Cuentas por Cobrar	\$ 941.47		
		PASIVO NO CORRIENTE	\$ 4,695.19
		Prestamo por Pagar	
		Siglo XXI	\$ 695.19
		Bancomy	\$ 4,000.00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 54,541.56	CAPITAL	\$ 55,650.74
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 54,541.56	Capital Suscrito y Pagado	\$ 200.00
Instalaciones y equipos	\$ 54,500.00	Capital Social Cooperativo	\$ 52,760.74
Herramientas varias	\$ 41.56	Superavit del Acumulado	\$ 771.07
		Superavit a Marzo 2014	\$ 1,918.93
TOTAL DE ACTIVO	\$ 63,950.75	TOTAL DE PASIVO MAS	\$ 63,950.75

(LOS ESTADOS FINANCIEROS SON RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION)

F. 
Sulma Yaneth Garcia Leiva
REPRESENTANTE LEGAL

F. 
Sandra Lorena Mejia
TESORERA

F. 
Juan Pablo Ramos Calles
CONTADOR



ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA LA NUEZ DE ORO DE R.L.

ESTADO DE RESULTADOS INTERMEDIO AL 31 DE SEPTIEMBRE DE 2014

(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

INGRESOS		\$6,563.25
Ingresos de Operación	\$ 6,563.25	
Ventas		
Local	<u>\$6,563.25</u>	
Otros Ingresos		
Proyecto		
TOTAL DE INGRESOS		\$6,563.25
EGRESOS		
Costo y Gastos		\$3,381.56
Costos de ventas	\$ 3,381.56	
Gastos de Operación		\$1,042.76
Gastos de Administración	\$ 982.76	
Gastos de Venta	\$ 10.00	
Gastos Financieros	\$ 50.00	
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS		\$4,424.32
SUPERAVIT A SEPTIEMBRE 2014		\$2,138.93