

crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte #707 Col Escalon San Salvador Tel (503) 264-2009 e-mail crecer@es.com.sv

Diagnóstico Empresarial
Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Boquerón

Proyecto **crecer**
Contrato No 519-0397-00-4154-00

-c-

A través de
Chemonics International Inc
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA) and
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID)
El Salvador

Diciembre, 1997

A

PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL (CRECER)

Contrato No 519-0397-C-00-4154-00

Diagnóstico Empresarial de Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Boqueron

A Traves

Chemonics International Inc
Instituto interamericano para la Agricultura (IICA)
National cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Diciembre, 1997

Diagnóstico Empresarial de la Asociación Cooperativa El Boquerón

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO		1
A Aspectos Generales de la Empresa		1
A1 Razón Social		1
A2 Ubicación		1
A3 Situación Legal		1
A4 Actividad Económica		2
A5 Relaciones Institucionales		2
A6 Tipo de beneficiario en CRECER		3
B Situación Actual de los Recursos		3
B1 Humanos		3
B2 Agropecuarios		4
C Sistema Administrativo Empresarial		5
C1 Función Gerencial Administrativa		5
C2 Función de Producción Agrícola		6
C3 Función de Comercialización		6
C4 Función Financiero Contable		7
C5 Función Social		7
D. Análisis Técnico Económico		7
D1 Análisis Técnico de las Actividades		7
D2 Análisis Económico		8
E Análisis FODA		8
E1 Fortalezas		8
E2 Oportunidades		8
E3 Debilidades		9
E4 Amenazas		9
F Conclusiones y Recomendaciones		9
F1 Conclusiones		9
F2 Recomendaciones		10

d

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Cooperativa "El Boquerón" es una organización de Primer Nivel, cuyos objetivos es de velar por el mejoramiento económico y social de sus asociados, siendo constituida el 7 de Julio de 1992

La cooperativa se encuentra ubicada en el canton San Antonio, municipio de Chinameca, del departamento de San Miguel, teniendo un número total de 134 asociados, beneficiarios del Programa de Transferencias de Tierras (PTT)

Esta empresa tiene un área total de terreno de 402 mz, cuyas actividades económicas son la producción de café convencional y granos básicos, en un área de 108 mz y 70 mz, respectivamente , con un esquema de organización individual

Los principales problemas que manifiesta la empresa se detectan en tres areas de trabajo Agrícola, comercialización y administración

La actividad agrícola es individual, y cada asociado toma la decisión de las actividades que realizará en los cultivos Entre los problemas identificados se tienen los siguientes la falta de créditos para los cultivos(café y granos básicos), desempleo por falta de trabajo la mayor parte del año, las sequías y lluvias en época de recolección de las cosechas de café Los rendimientos de café son bajos, pues tienen un rango entre 3 a 5 qq oro/mz

La comercialización ha sido deficiente, ya que sus productos se han vendido a bajos precios, pues siempre se ha comercializado a través de los intermediarios "coyotes" Los productores desconocen sus costos de producción, razón por la cual carecen de un parametro que les guie a que precio vender para ganar

El Consejo de Administración de la cooperativa presenta debilidades en su dirección, careciendo de una preparación básica sobre aspectos administrativos y las funciones de cada uno de los miembros directivos

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL ASOCIACIÓN COOPERATIVA EL
BOQUERÓN

A Aspectos Generales de la Empresa

A1 Razón Social Asociación Cooperativa de Produccion Agropecuaria "El Boqueron" de R L

A2 Ubicación

A2a Localización

Cantón San Antonio

Municipio Chinameca

Departamento San Miguel

A2b Distancia a principales centros de poblacionales, producción, procesamiento, comercialización y comunidades

A Chinameca 1 kms

A San Miguel 20 kms

Al Beneficio Las Marías 10 kms

Al Puente de Oro 3 kms

A2c Acceso

Las condiciones de las calles son buenas en la epocas de invierno y verano

A2d Movilidad interna

La movilidad interna de la propiedad es accesible, pero en epoca de invierno se hace necesario el transporte de doble tracción

A3 Situación Legal

- Fecha de constitución

7 de Julio de 1992

- Forma Jurídica

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria de Responsabilidad Limitada

- Registro y número

Registrado en el departamento de asociaciones agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el numero 954-39-SNR-07-12-92

- Forma de tenencia de la tierra

Es individual, actualmente se esta legalizando la situación de la tenencia de la tierra, dentro del marco del Programa de Transferencia de Tierras (PTT)

- Representante Legal

Jose Antonio Hernan Cañas

A3a Membresía

Numero de socios

Socios activos	134	
Hombres	94,	70%
Mujeres	40,	30%

A4 Actividad Económica

Las actividades económicas que realiza la cooperativa se centran en la producción de café convencional y granos básicos, bajo un esquema de organización individual

A5 Relaciones Institucionales

- CODEUSMI Comunidades para el Desarrollo de Usulután y San Miguel, Sociedad Anonima de Capital Variable
- Beneficio Las Marias

A6. Tipo de beneficiario en CRECER

Es una organizacion de primer nivel "Cooperativa de Producción Agropecuaria", cuyos asociados son productores de café convencional y granos básicos, siendo beneficiarios del Programa de Transferencia de Tierras (PTT)

B Situación Actual de los Recursos

B1 Humanos

B1a Personal de Órganos de Dirección y Ejecución

Período Del 28 de Septiembre de 1997 al 12 de Julio de 1998
(aprobado por Asociaciones Agropecuaria)

Consejo de Administracion

Presidente	José Antonio Hernán Cañas
Vice-presidente	Jorge Alberto Berríos
Secretario	Jaime David Granados
Tesorero	José Luis Ramos
Primer Vocal	José Erasmo Chávez

Junta de Vigilancia

Presidente	Mauro Chávez
Secretario	Blanca Lidia Campos
Vocal	Alicia Margarita Avalos

Total de personal de Dirección y ejecución 5 personas

B1b Características del personal de Dirección y Ejecución

- Edad promedio 37 años
- Nivel educativo El 70% ha estudiado hasta segundo grado y el 30% tiene estudios hasta sexto grado
- Formacion Técnica Ninguno
- Experiencia Caficultura y granos básicos

B1c Situación del empleo

- Poblacion Total 670
- Población Económicamente Activa 402
- Oferta y Demanda de trabajo La oferta de trabajo es mucho menor que la demanda de trabajo, pero afuera de la cooperativa la mayor parte de los asociados y la comunidad se incorporan a los trabajos de las fincas particulares de cafe
- Estacionalidad del empleo Comprenden los meses de Enero,Febrero, Junio, Julio, Octubre y Diciembre Es importante aclarar que en los meses descritos, unicamente se trabaja aproximadamente el 30%
- Ingreso promedio anual ¢4,000

B1d Participación de la mujer (Directiva y/o Productiva)

- En la directiva 0%
- En las actividades productivas 40%

B2 Agropecuarios

B2a Suelos

La mayor parte de los suelos son laderosos, con textura arcillos con un alto grado de erosion en algunos lugares de la propiedad Hasta el momento no se ha realizado ningun analisis de suelo para conocer los nutrientes disponibles y su respectiva acidez

- Uso Actual
Para el ciclo 1996/97 su estructura productiva fue la siguiente

DETALLE	AREA (mz)
Cafe convencional	108
Granos básicos	70
Tierra no trabajada	221
Viviendas	3
AREA TOTAL	402

- **Uso Potencial**

Según la vocación de la tierra se puede ampliar las siembras de café, siembra de granos básicos, maguey, yuca y ganadería

B2b Hídricos

- **Uso Actual**

Se tiene el río Gualcho de la propiedad el Joco y algunos vertientes de agua en la propiedad palmira

- **Uso Potencial**

Se ha determinado que con un sistema de riego, se podría regar un área estimada de 20 m² en la propiedad el Joco, y podría tener un potencial para la siembra de hortalizas

B2c Maquinaria y Equipo

No se dispone de maquinaria y/o equipo agrícola o de transporte

B2d Edificaciones e Instalaciones

La cooperativa no cuenta con ninguna edificación o instalación

B2e Recursos forestales

Área Ninguna

C. Sistema Administrativo Empresarial

C1 Función Gerencial Administrativa

El Consejo de Administración no tiene una planificación anual que permita orientar las actividades de la cooperativa. Pues cada actividad se realiza en forma esporádica, debido al desconocimiento de los procesos administrativos. Sin embargo, estos directivos efectúan algunas funciones elementales, tales como convocar las reuniones de asamblea general, gestionar aspectos de tenencia de la tierra, créditos (en años anteriores)

El trabajo administrativo es muy mínimo, debido al escaso movimiento de las actividades de la cooperativa. Además, se dispone de limitados controles de costos y de otros

registros de apoyo a la administración En algunos casos el tesorero lleva pequeñas cuentas y luego son informadas a la Asamblea General, a fin que sean discutidas

C2 Función de Producción Agrícola

C2a Planificación

La función de la producción agrícola es realizada en forma individual, por cada uno de los asociados productores (134 asociados) Pues se carece de un plan de trabajo o al menos de un presupuesto por cultivo (cafe y/o granos básicos) que permitan guiar las actividades agrícolas de los productores La falta de asesoría técnica y las reducidas labores agrícolas, no permiten realizar un plan de trabajo

C2b Organización

El Consejo de Administración no organiza las actividades agrícolas En ningún momento se ha logrado organizarlos para la producción, pues cada productor decide como organizar su trabajo, dependiendo de sus recursos disponibles, tales como la mano de obra familiar, tierra (cafe o granos básicos) y créditos

C2c Ejecución

La ejecución de las actividades es realizada individualmente por los productores y es debido a que la repartición de la tierra ha sido individual La intensidad de las labores agrícolas es muy baja, pues los productores únicamente tienen acceso a pequeños créditos por parte de los beneficios de cafe, sin embargo actualmente no se tienen proyectos de inversión para los cafetales

Un aspecto muy positivo, es que los asociados tienen experiencia en el cultivo de cafe, lo cual es importante para aprovechar los escasos recursos disponibles en la cooperativa, con el propósito de mejorar la plantación

C2d Control

Actualmente los productores no cuentan con los registros de control de los costos de producción de sus cultivos, respecto a la mano de obra e insumos-materiales y contratación de servicios Otro aspecto importante es que no se realizan evaluaciones técnicas-económicas del cultivo, para determinar su rentabilidad y estrategias que orienten el mejoramiento de la producción

C3 Funcion de Comercialización

La comercialización de la cosecha de café la realizan en forma individual, a través de los agentes intermediarios (coyotes), recibideros y beneficios privados. De esta forma los productores rematan sus productos a un precio injusto, lo cual incurren en pérdidas económicas.

El desconocimiento de los costos de producción no logra obtener un parámetro que establezca el precio de venta unitario de los productos, a fin de determinar el precio mínimo de venta.

Asimismo, los granos básicos son vendidos a los coyotes en la época donde existe la mayor oferta en la época de cosecha del grano y en las acciones desmedidas de importación de maíz, lo cual viene a afectar significativamente los precios de los productos y por ende la rentabilidad para los productores.

C4 Función Financiero Contable

La cooperativa no tiene contabilidad, pero se tienen pequeños registros que apoyan a la administración. No obstante, los directivos tienen mucho interés de mejorar sus controles y de disponer de la contabilidad formal.

C5 Función Social

Actualmente se está gestionando las siguientes actividades sociales: un proyecto para la reparación de las calles dentro de las propiedades y un tanque de captación de agua para toda la comunidad. Estas actividades se realizan con el apoyo de la comunidad.

D Análisis Técnico Económico

D1 Análisis Técnico de las Actividades

D1a Agrícola

La actividad agrícola es individual y cada asociado toma la decisión del cultivo que sembrará, dependiendo de los recursos disponibles. Los principales problemas identificados a nivel técnico son: la falta de créditos suficientes para los cultivos (café y granos básicos), desempleo por falta de trabajo la mayor parte del año, y las sequías y lluvias en época de recolección de las cosechas de café. Los rendimientos de café son bajos, pues tienen un rango entre 3 a 5 qq oro/mz.

D1b Comercialización

La comercialización de la cosecha la realiza cada productor (propietario), teniendo graves problemas al momento de vender, pues las ventas las hacen a los “coyotes”, recibidores de café y beneficios que le ofrecen bajos precios por sus productos por el costo de un pago inmediato. Estos productores carecen de criterios técnicos de base para poder decidir cuando y a cuánto vender, además no consideran los costos de producción como referencia para determinar el precio de venta.

D1c Administrativa

La falta de un proceso de capacitación en aspectos administrativos, les ha limitado a desarrollar ordenadamente sus funciones dentro de la cooperativa. Además, el bajo nivel educativo ha afectado el aprendizaje en la mayor parte de los asociados.

D2 Análisis Económico

La cooperativa carece de una información completa para realizar un análisis económico, respecto a sus actividades productivas. Además, los productores individuales (asociados) no registran completamente sus costos de producción de sus cultivos que permita determinar los resultados económicos de los cultivos.

E Análisis FODA

E1 Fortalezas

- Mano de obra suficiente para realizar las actividades agrícolas
- Aportación de trabajo familiar
- Tierra propia
- Experiencia en el manejo de cafetales

E2 Oportunidades

- Crecimiento del mercado de los productos orgánicos a nivel internacional
- Condonación de la deuda agraria
- Sujetos de financiamiento alternativo por parte de la cooperación internacional

E3 Debilidades

- No acceso a creditos
- Comercialización ineficiente
- Escacez de trabajo
- Bajos rendimientos del café
- Las calles internas de la propiedad son inaccesibles en invierno
- Poco conocimiento sobre aspectos administrativos

E4 Amenazas

- Factores ambientales negativos (sequías, lluvias, vientos fuertes, etc)
- Retiro de la cooperación internacional
- Delincuencia
- Importación descontrolada de los granos básicos, lo cuál afecta los buenos precios en el mercado

F Conclusiones y Recomendaciones

F1 Conclusiones

- Los miembros del Consejo de Administracion tienen poca experiencia en la area administrativa empresarial, y la mayor parte de ellos desconocen sus funciones
- La comercialización del café y granos básicos la realizan en forma individual, lo cuál repercute en los precios de venta. El desconocimiento del mercado los hace rematar sus cosechas a los agentes intermediarios
- La escasez de trabajo en la mayor parte del año y su efecto en sus bajos ingresos, afecta senciblemente el nivel de vida de los asociados de la cooperativa y su comunidad

- Los rendimientos de las cosechas café de los socios de la cooperativa son bajos, debido a la falta de resiembras y renovaciones del cafetal. Además, el mantenimiento de dicho cultivo es mínimo.

F2 Recomendaciones

- Elaborar y ejecutar un programa de capacitación, dirigidos al consejo de administración, junta de vigilancia y lidereza de la cooperativa, a fin que estos conozcan las funciones de cada uno de los cargos asignados. Asimismo, es importante darle funciones específicas a los directivos para que ejecuten actividades específicas en beneficio de los asociados. Este programa deberá de incluir aspectos elementales sobre contabilidad, costos, planificación, control y comercialización.
- La comercialización de café y granos básicos deberá de realizarse en forma colectiva, con la finalidad de tener mayor poder de negociación en el mercado. Es importante, que estas ventas colectivas sean realizadas a través de su organización de segundo nivel "CODEUSMI", la cuál está legalizada para realizar este tipo de transacción. Las ventas colectivas de las cooperativas de primer nivel, fortalecerían aún más la capacidad negociadora de CODEUSMI.
- El nivel de desempleo de los asociados puede reducirse, a través de un programa adecuado de mantenimiento y de renovación de cafetales, de acuerdo a los recursos internos y externos (financieros) disponibles. El apoyo de CODEUSMI es de vital importancia. También es necesario identificar pequeños proyectos productivos que generan empleos e ingresos para el productor asociado. En la zona, algunos productores han tenido buenos resultados en siembra de yuca, caña de azúcar (artesanal) y hortalizas.
- Para mejorar los rendimientos de café es necesario capacitar a los productores sobre aspectos de administración y de producción, siendo indispensable disponer del acceso a los créditos para resiembra, renovación y mantenimiento de cafetales. El crédito para el mantenimiento de los cafetales, deberá de tomar en cuenta el volumen de producción de la cosecha de café y considerar el aporte de trabajo por parte de los asociados. El asociado tiene que asumir el compromiso de pagar, cuando adquiere un crédito.