

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**

FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIÓN AGROPECUARIA DE LA  
CAJA RURAL DE EL GUANÁBANO SAN PEDRO DE CATACAMAS

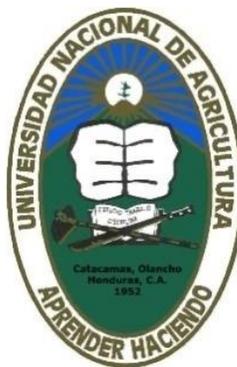
**POR:**

**DORIS ALEJANDRA ORELLANA AGUIRIANO**

**TPS**

**PRESENTADO A**

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO REQUISITO PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS AGROPECUARIAS



**CATACAMAS, OLANCHO**

**HONDURAS, C. A**

**JUNIO, 2016**

**FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIÓN AGROPECUARIA DE LA  
CAJA RURAL DE EL GUANÁBANO SAN PEDRO DE CATACAMAS**

**POR**

**DORIS ALEJANDRA ORELLANA AGUIRIANO**

**M. Sc. Mariela Alemán  
Asesor Principal**

**Lic. Ana Leticia Soto  
Asesor de la Empresa**

**PRESENTADO A:**

**LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO REQUISITO PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**CATACAMAS, OLANCHO**

**HONDURAS, C. A**

**JUNIO, 2016**

## **ACTA DE SUSTENTACIÓN**

## **DEDICATORIA**

**A DIOS TODO PODEROSO**, creador del cielo y la tierra, por regalarme la vida y acompañarme en cada una de las situaciones que surgen en el transcurso de la misma, brindándome sabiduría y fortaleza para poder afrontarlas de la mejor manera, por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

**A MI MADRE**, Doris Cristina Aguiriano Cruz , por brindarme su amor y apoyo incondicional, por guiarme por el camino correcto, por sus consejos, sus valores, sus oraciones y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y estar conmigo siempre en los momentos de tristezas y alegrías.

**A MI HIJO**, Brayan Alejandro Aguiriano, quien ha sido el mayor regalo que me ha dado Dios, por ser la luz que ilumina mi vida y la felicidad que me da cada día, a quien amo con todo mi corazón.

**A MI AMADO ESPOSO**, Brayan Ariel Zelaya, quien ha estado a mi lado impulsándome a ser cada día mejor, por su amor, apoyo y comprensión en cada decisión de mi vida.

**A MIS HERMANOS**, Cynthia yolani y Pedro José por apoyarme tanto moral y económicamente durante el trascurso de mi carrera.

**A TODA MI FAMILIA Y AMIGOS:** a mis abuelos Juan Aguiriano y Ada cruz, que siempre estuvieron pendientes de mi formación profesional, abuelo sé que estas orgulloso de mi haya en el cielo y Abuela gracias por estar en tus oraciones, a mi amiga incondicional Gelin Sánchez, quien con ella tomadas de la mano nos hemos apoyado en el trascurso de nuestra carrera mutuamente que ante la adversidad nos mantenemos unidas, a mi demás Familia que siempre ha estado pendiente en el transcurso de mi formación como futuro profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA**, por darme la oportunidad de formarme como profesional en tan prestigiada institución, acogerme como mi segundo hogar donde fomentaron en mí nuevos valores, conocí buenas personas y también me ayudó en mi vida como persona.

**A LA M. Sc. MARIELA ALEMAN** Consejero principal, por la excelente disposición y apoyo profesional ofrecidos en la duración de este trabajo.

**A LA LIC. ANA LETICIA SOTO**, por brindarme sus consejos, experiencias y la invaluable colaboración prestada en la realización de mi trabajo de TPS y la elaboración de este documento.

**A LA INSTITUCION DIACONIA NACIONAL** por dejarme ser parte de ella abriéndome sus puertas y dándome su confianza para ser uno más durante mis 600 horas de práctica, ha sido una experiencia enriquecedora para mí pudiendo conocer detalles importantes concernientes para mi carrera.

A toda la **COMUNIDAD DEL GUANABANO**, por su ayuda y aporte en mi trabajo profesional supervisado en especial a la junta directiva y socios de la caja de ahorro y crédito “FUENTE DE VIDA” de quienes tuve una gran ayuda en todas las fases desarrolladas en mi trabajo.

**A MIS COMPAÑEROS**, por su incondicional apoyo, fraternidad y unión que siempre han mostrado, a quienes siempre llevare en mis recuerdos y que nunca olvidare.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>CONTENIDO</b> .....	iv
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	vi
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	vii
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	2
2.1. General .....	2
2.2. Específicos .....	2
<b>III. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	4
3.1. Historia del crédito rural en honduras .....	4
3.1.1. El sector rural y el financiamiento en Honduras .....	4
3.2. Estructura propuesta para las cajas de ahorro y crédito rural .....	5
3.3. Cajas comunales .....	6
3.4. Cajas regionales .....	7
3.5. Caja central .....	7
3.6. Plan estratégico .....	8
3.7. Alternativas estratégicas .....	9
3.8. Funciones de la administración de empresas agropecuarias .....	9
3.8.1. Planificación .....	9
3.8.2. Organización .....	10
3.8.3. Ejecución .....	10
3.8.4. Control .....	11
3.9. Áreas de la administración de empresas agropecuarias .....	11
3.9.1. Producción .....	12
3.9.2. Mercadeo .....	12
3.9.3. Finanzas .....	13

3.9.4.	El proceso administrativo .....	15
3.9.5.	El ambiente del proceso de toma de decisiones .....	15
3.9.6.	El medio ambiente de la empresa .....	15
3.10.	Diaconía nacional .....	16
3.10.1.	Reseña Histórica de la Asociación Diaconía Nacional de Honduras .....	16
3.10.2.	Objetivos de la Empresa .....	18
3.10.3.	Meta Estratégica Diaconía Nacional .....	19
3.10.4.	Filosofía .....	19
3.10.5.	Principios Éticos Institucionales.....	20
3.10.6.	Estructura organizativa .....	20
3.10.7.	Cajas rurales diaconía nacional .....	21
<b>IV.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
4.1.	Ubicación de la caja rural .....	23
4.2.	Método de investigación .....	23
4.3.	Desarrollo de la investigación.....	23
4.4.	Reuniones para coordinación de la investigación .....	24
4.5.	Recopilación de la información de la comunidad .....	24
4.6.	Tabulación y análisis de la información obtenida.....	24
<b>V.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>25</b>
5.1.	Plan estratégico .....	25
5.2.	Análisis y discusión de los resultados de la encuesta (ambiente externo).....	47
5.3.	Funciones administrativas evaluadas .....	54
5.4.	Áreas evaluadas en producción, mercadeo y finanzas .....	55
5.4.1.	Resumen de producción de pollos .....	56
5.4.2.	Mercadeo de la caja rural.....	56
5.4.3.	Áreas de manejo de finanzas .....	56
5.4.4.	Análisis de la eficiencia y eficacia de la caja rural Fuente de Vida .....	57
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>62</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	34
<b>Cuadro 2.</b> Identificación de los factores claves del éxito.....	36
<b>Cuadro 3.</b> Triangulación para analizar las Oportunidades y Fortalezas.....	39
<b>Cuadro 4.</b> Triangulación para analizar las Oportunidades y Debilidades .....	40
<b>Cuadro 5.</b> Triangulación para analizar las Amenazas y Fortalezas.....	41
<b>Cuadro 6.</b> Triangulación para analizar las amenazas y debilidades .....	42
<b>Cuadro 7.</b> Selección de las estrategias .....	43
<b>Cuadro 8.</b> Indicadores de gestión .....	45

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Diagrama organizacional .....	20
<b>Figura 2.</b> Mapa estratégico .....	37
<b>Figura 3.</b> Estado civil.....	47
<b>Figura 4.</b> Nivel educativo de la comunidad.....	48
<b>Figura 5.</b> Ocupación de los habitantes de la comunidad .....	48
<b>Figura 6.</b> Involucramiento de la comunidad en organizaciones .....	49
<b>Figura 7.</b> Número de miembros por hogar .....	49
<b>Figura 8.</b> Miembros por hogar que trabajan .....	50
<b>Figura 9.</b> Principales actividades económicas .....	50
<b>Figura 10.</b> Alimentos que producen por familia.....	51
<b>Figura 11.</b> Percepción y frecuencia de ingresos .....	51
<b>Figura 12.</b> Ingresos de los habitantes de la comunidad .....	52
<b>Figura 13.</b> Gastos de los habitantes de la comunidad.....	52
<b>Figura 14.</b> Tenencia de ahorros de los habitantes.....	53
<b>Figura 15.</b> Conocimiento de la comunidad acerca de la caja rural.....	53
<b>Figura 16.</b> Satisfacción de los habitantes con el funcionamiento de la caja rural .....	54

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Encuesta.....	63
<b>Anexo 3.</b> Plan de producción cría, engorde y comercialización pollos de engorde.....	66
<b>Anexo 6.</b> Imágenes.....	69

**ORELLANA AGUIRIANO, D.A. 2016.** Formular un plan estratégico de inversión agropecuaria de la caja rural de El Guanábano San Pedro de Catacamas. TPS Licda. En Administración de Empresas Agropecuarias. Catacamas, Olancho. Universidad Nacional de Agricultura. Pág. 81.

## **RESUMEN**

El presente documento tiene como propósito mostrar la situación interna y externa de la caja rural “Fuente de Vida” ubicada en la aldea El Guanábano, en la zona de San Pedro de Catacamas. Para la consolidación y crecimiento de la misma se elaboró un plan estratégico que permite establecer la misión, visión y objetivos organizacionales y además se creó un cuadro de mando integral (CMI) que refleja las condiciones actuales con respecto a los procesos administrativos, el plan operativo anual (POA) y conjuntamente muestra las estrategias que se pueden implementar para el logro de los objetivos. Para conocer el entorno que rodea la caja rural, se realizó un estudio, mediante una encuesta a la comunidad del Guanábano, este muestra que el 68% de los habitantes sabe leer y escribir aunque el 71% se dedican a los oficios domésticos. Del total de los habitantes el 59% tiene ingresos de hasta dos mil lempiras, el 33% percibe ingresos de tres mil a cuatro mil lempiras, pero los gastos que tienen las familias son iguales a los salarios percibidos, por lo cual el 93% no tiene ahorros. Con respecto a las actividades realizadas en la comunidad, la agricultura es predominante, principalmente el cultivo de maíz y frijol. Sin embargo existe poca aceptación hacia el involucramiento en la caja, ya que casi el 40% de la comunidad no participa de la organización, y el 32% no ha escuchado de esta, además de los afiliados a la caja, cerca del 70% no está de acuerdo con el funcionamiento de la misma.

**Palabras claves:** Plan estratégico, Cuadro de Mando Integral (CMI), Plan Operativo Anual (POA).

## I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los pueblos y la comunidades esta precedido por la identificación de las necesidades de la población y la implementación de estrategias que coadyuven a combatir la pobreza, y a la vez mejorar los sistemas de educación, salud, vivienda, alimentación, entre otros. Para esto es necesario la creación de políticas públicas por parte de los entes estatales y la colaboración de los organismos nacionales e internacionales encargados de fomentar la prosperidad compartida.

Una de las estrategias ejecutadas en Honduras por parte del estado y otras organizaciones para lograr el desarrollo, es el otorgamiento de financiamiento de manera auto sostenible producto de la creación de fondos rurales, también llamados cajas rurales. Los objetivos de las cajas rurales están orientados a invertir para potenciar la capacidad de producir de las comunidades y como consecuencia la generación de empleos. Por lo tanto es de vital importancia la realización de este tipo de proyectos para lograr una mejor organización comunal, fomentar una cultura de ahorros, producción, y transparencia en las transacciones.

En este contexto, la comunidad de El guanábano, San Pedro de Catacamas ha creado la caja rural “Fuente de Vida” en el año 2000, mediante el apoyo de la Diaconía Nacional de Honduras para la prestación de servicios financieros de ahorro y crédito y la implementación de un proyecto de producción de pollos de engorde para los miembros de la caja rural. Además los jóvenes serán beneficiados con becas por parte de Diaconía Nacional con el fin de mejorar las condiciones económicas de las familias, y fomentar una cultura de emprendedurismo.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. General**

Formular un Plan Estratégico de Inversión Agropecuaria de la Caja Rural del Guanábano San Pedro de Catacamas para guiar a los responsables y miembros de la organización en el mejor uso de sus recursos, de tal forma que sea compatible con sus valores y los objetivos de Diaconía Nacional de Honduras que permitan mejorar la administración de la caja rural como una unidad de producción y que contribuya en el mejoramiento del nivel de vida de sus miembros.

### **2.2. Específicos**

- ✓ Evaluar las funciones administrativas de planificación, organización, ejecución y control de la caja comunitaria de ahorro y crédito Fuente de vida de la comunidad del Guanábano.
- ✓ Evaluar las áreas de producción, mercadeo y de finanzas de la caja comunitaria de ahorro y crédito Fuente de vida de la comunidad del Guanábano.
- ✓ Proporcionar un análisis fundamental sobre la eficiencia y eficacia de la combinación de recursos de la empresa a nivel local, con el propósito de que esos recursos puedan servir como base para el mejoramiento de su administración.
- ✓ Conocer el medio ambiente externo que rodea la caja rural del Guanábano y cómo influye en la misma mediante un estudio aplicado a la población de la zona.

- ✓ Contribuir con la implementación y dirección de un proyecto de cría de pollos de engorde con los miembros de la caja comunitaria.
  
- ✓ Recabar información interna y externa de la caja rural Fuente de Vida, que de lugar a la creación del plan estratégico, mediante los análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), así como de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), además elaborar una matriz FODA y construir el Cuadro de Mando Integral (CMI) para los Factores Claves del Éxito (FCE).

### **III. REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **3.1. Historia del crédito rural en honduras**

Los gobiernos de los países Latinoamericanos se encuentran sumamente preocupados debido al poco acceso a crédito y a otros servicios financieros para los pequeños productores en las áreas rurales. Sin embargo, el enfoque tradicional que es de proporcionar crédito a un interés más bajo que las tasas de interés comercial a pequeños empresarios rurales o pequeños productores no ha sido exitoso. Esto se debió a que los préstamos que originalmente eran dirigidos a éstos en pocos casos alcanzaron su destino, más bien favorecieron a grupos privilegiados. El dinero que se entregó con tasas de interés por debajo de las tasas vigentes en el mercado solo alcanzó a pocos. La mayoría de los productores nunca se benefició de alguna línea de crédito proveniente de la banca comercial o institución financiera formal. La demanda de crédito fue muchas veces cubierta por amistades, familiares o prestamistas del mercado informal. (Torrico, 1995).

Reconociendo lo anterior y el hecho de que es necesario desarrollar los mercados financieros rurales para prestar servicios de ahorro y crédito a los agentes económicos del área rural, el Gobierno de Honduras introdujo la figura de las Cajas de Ahorro y Crédito Rural en la Ley para la Modernización y el Desarrollo del Sector Agrícola mediante el Decreto No. 201-93. (Agüero, 1998)

##### **3.1.1. El sector rural y el financiamiento en Honduras**

En Honduras, los diversos mecanismos establecidos para dar los servicios financieros al sector rural, desde la banca formal, el sector cooperativo, los proyectos internacionales, Las

Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD'S), hasta el sector informal, no han respondido a la demanda de las familias rurales.

Según los estudios del Proyecto para el Desarrollo de Políticas Agrícolas de Honduras (PRODEPAH, 1994), el financiamiento a los pequeños productores del área rural es un problema de difícil solución. Los programas para pequeños productores del área rural de la mayoría de países en vía de desarrollo no han alcanzado más de 15 %. Por otra parte, mucho de los programas de crédito han fracasado en lograr sus objetivos originales. Muchos de estos programas han favorecido a grupos privilegiados con acceso al poder. Las necesidades de financiamiento rural fueron cubiertas por parientes, amigos, o prestamistas del mercado informal.

El financiamiento rural alternativo más allá del crédito involucra servicios y en ese sentido los organismos de desarrollo, las organizaciones de base y los gobiernos desconocen las necesidades en relación a estos aspectos y desarrollan sistemas de subsidio y/o crédito que deterioran las condiciones del sector rural. Por eso es necesario desarrollar los mercados financieros en forma coordinada, de tal manera que se diseñen políticas financieras con un enfoque integrado hacia el sector rural y el fortalecimiento institucional de las entidades especializadas en la provisión de servicios al pequeño productor. La falta de acceso al crédito por parte del agricultor es un problema que se debe atacar mediante el uso de diferentes herramientas que estén al alcance de la población rural como las Cajas Rurales destinadas a la captación de depósitos y al crédito y sobre todo manejada por ellos mismo.(SAG, 1998).

### **3.2. Estructura propuesta para las cajas de ahorro y crédito rural**

La función de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito es cumplir con las mismas funciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, existiendo algunas diferencias conceptuales entre unas y otras. Por ejemplo, las cooperativas de ahorro y crédito están organizadas para atender préstamos a sus propios socios, las cajas se organizan con personas que

serían propietarias de éstas y operarían con captación de depósitos y concesión de préstamos a todas aquellas personas en el ámbito de su jurisdicción (Banegas, 1997).

Una opinión independientemente del número de aportaciones que tienen las cooperativas, tendría vigencia en las cajas donde las personas con mayor número de acciones tendrían mayor representación. Está establecido, en el decreto 2G 1 -93 de la Ley de Modernización del Sector Agrícola, que ninguna persona natural ni jurídica podría controlar más del cinco por ciento del capital accionario. El propósito de esto es evitar que las decisiones no se concentren en pocas personas y dar oportunidad de participación a un mayor número de personas o accionistas. Con el tiempo algunas cajas operarán donde existen cooperativas de ahorro y crédito y competirán por los depósitos de los mismos clientes, pero no servirán necesariamente a los mismos prestatarios. Con esto se busca una competencia más saludable que puede llevar al mejoramiento de los servicios financieros del área rural (Soler, 1998).

El Sistema está conformado por la caja central, las cajas regionales y las cajas comunales. Estos sistemas podrán capitalizarse con:

- a) Aportes de los accionistas.
- b) Donaciones (Pommier, 1998)

Las donaciones podrían dirigirse directamente a las cajas regionales y comunales de interés de cada donante. Las cajas están diseñadas para captar depósitos y acceder a líneas de crédito. Si bien, la intermediación de líneas de crédito son útiles para aumentar la liquidez de la caja, estas estarían destinadas al fracaso si adoptan ésta como su función principal (Pommier, 1998).

### **3.3. Cajas comunales**

Según Pommier (1998), las cajas comunales están constituidas como sociedades

colectivas de capital variable. Tienen un capital mínimo para su constitución. Este monto de capital mínimo dependerá de la cantidad de clientes proyectados de la magnitud de sus operaciones.

Dentro de cualquier municipio o aldea del territorio nacional con el propósito de prestar servicios de ahorro y crédito. Las cajas comunales podrían participar Como accionistas de la caja central donde deberán depositar sus reservas. Un análisis deberá determinar la viabilidad de su funcionamiento, antes de presentar la solicitud de autorización para su formal apertura (Pommier, 1998).

### **3.4. Cajas regionales**

Las cajas regionales están constituidas como sociedades anónimas privadas, con fines de lucro, para prestar servicios de ahorro y crédito en su jurisdicción. (Pommier, 1996). Como la anterior, se elija un capital mínimo para su funcionamiento. Su modo de operar es similar a la de una caja comunal. La diferencia existe en la magnitud de su cartera de crédito y su posición geográfica. Las cajas regionales tienen como subordinadas a las cajas comunales de ahorro y crédito. Esto es cuando existe un sin número de cajas comunales, ubicadas todas geográficamente cerca y para su mayor organización forman una caja regional en la cual todas las cajas rurales puedan participar. Las cajas regionales recibirán depósitos de éstas, las cuales, al igual que las acciones, serán repartidas entre las mismas (Pommier, 1998).

### **3.5. Caja central**

La caja central es una sociedad anónima de capital variable constituida con cuotas de participación de capitales aportados por las cajas regionales o cajas comunales. Al igual que las otras tendrían un capital mínimo para su formación. Este capital mínimo, deberá estar en relación a la contratación de un personal administrativo profesional para el

mejoramiento de la caja. En éstas cajas ninguno de los accionistas podrá ser dueño de más del diez por ciento del capital social (Pommier, 1998).

### **3.6. Plan estratégico**

El Plan consiste en un conjunto de actividades conexas que involucren relevamientos de información cuando se requiera, diagnósticos puntuales y diseño e implementación de cursos, talleres o módulos de capacitación, estructurados y enfocados según niveles, áreas y grupos de población (Luis, A. 2005).

Antes de empezar un nuevo programa de mejoras, una organización debe determinar si éste se ajustará a sus objetivos estratégicos. Los ejecutivos deben clasificar los proyectos propuestos en dos categorías:

- 1) Los proyectos que se centran en las actividades realmente importantes (alta prioridad)
- 2) Las iniciativas que no son tan importantes para la organización (baja prioridad).

También, antes de comprometerse con un programa de mejoras, debe tener claridad del entorno sistémico al cual pertenece su propio sistema. Normalmente su sistema estará inmerso dentro de un sistema mayor que es la empresa donde labora, pero si usted es parte del equipo ejecutivo entonces su sistema es toda la empresa. Si su sistema corresponde a toda la empresa u organización, su sistema estará interactuando con otros sistemas externos que deben ser atendidos o considerados por su sistema. Por lo tanto, es importante tener claridad de lo que está dentro de su área de control y lo que está dentro de su esfera de influencia (Michael, J. 2009).

### **3.7. Alternativas estratégicas**

El diseño y la formulación de estrategias requieren de un análisis previo, tanto interno como externo. El análisis externo se centra en el estudio del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, tratando de poner de manifiesto las oportunidades y las amenazas que se derivan del mismo. El análisis interno pretende establecer un diagnóstico de la propia empresa, al objeto de detectar los puntos fuertes y débiles que ésta presenta frente a sus competidores. De esta forma, la dirección, a partir del diagnóstico y de la evaluación de la posición competitiva de la empresa y una vez definidos las misiones, los objetivos y las metas de la entidad, podrá formular la estrategia competitiva adecuada. La conjunción de estos tres elementos -análisis externo, análisis interno y fijación de misiones y objetivos- determinan, como señala Castelló (1996).

### **3.8. Funciones de la administración de empresas agropecuarias**

Según Aguilar, (1985) las funciones de administración que debe desarrollar el administrador, y que son consideradas como básicas. Son cuatro: planificación, organización. Ejecución y control. Cualquier otra función puede insertarse fácilmente en alguna de esas cuatro categorías

#### **3.8.1. Planificación**

La planificación podría definirse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desean. Se acepta que la planificación es una metodología para la toma de decisiones. Como la decisión envuelve una selección entre dos o más alternativas, se podría agregar que la planificación es una metodología para la selección de alternativas. La planificación puede hacerse simultáneamente para cierto número de problemas. Ello requiere que el administrador tenga una cierta habilidad para localizar la información que resulte útil en la solución de más de un problema a la vez (Aguilar, A. 1985).

La planificación es un proceso continuo en la medida en que la información disponible dentro o fuera del sistema permita identificar nuevos problemas. La información nueva que se obtiene de la función de control proporciona una retroalimentación de la planificación, razón por la cual se convierte en una etapa importante del sistema total (Aguilar 1985).

### **3.8.2. Organización**

El concepto de organización ha sido definido o empleado de varias maneras por diferentes autores. A manera que García, y Martín, (1981). La palabra organización se ha usado para denotar: el proceso de agrupar y arreglar diversas partes mutuamente dependientes con el fin de formar un todo; una unidad formada de varios componentes, los cuales dependen mutuamente entre sí, pero cada uno con una función específica; un grupo de individuos agrupados para un fin determinado; la estructura ejecutora de una empresa; el personal administrativo de una empresa.

### **3.8.3. Ejecución**

La ejecución consiste en llevar a cabo o poner en operación los planes escogidos. Una vez que se completa el proceso de planificación y de organización, se debe seleccionar la mejor alternativa y ponerla en operación. Esto presupone que hay recursos que comprar, arrendar o reorganizar y, además, desarrollar ciertos detalles y esquemas de trabajo. La ejecución requiere otras funciones tales como la coordinación, dirección y supervisión de las necesidades de tierra, mano de obra y capital en un período de tiempo determinado (Black, 1962).

### **3.8.4. Control**

La función de control consiste en establecer estándares, comparar los resultados obtenidos con ellos y realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos trazados. Debido a cambios en los precios O en otros factores, los resultados obtenidos después de que el plan se ejecutó pueden desviarse de los resultados originalmente esperados. Esto se debe a la incertidumbre y el riesgo que existe en la producción agrícola; no obstante, es necesario identificar el tipo y magnitud de las desviaciones tan pronto como sea posible. Esa información puede usarse para mantener los planes y los resultados deseados, en la dirección de un rango aceptable (Hedges 1967).

El control requiere un sistema que permita una observación regular del plan y un seguimiento del progreso que permita medir los resultados en relación con los objetivos establecidos. En el procedimiento de retroalimentación, si la información obtenida por el sistema de control no se usa para hacer correcciones, se emplea para mejorar los planes actuales o futuros. Esta retroalimentación proporciona un ciclo continuo de planificación, organización, ejecución, seguimiento y registro del progreso, para pasar luego a la revisión del plan y al proceso de ejecución, con aprovechamiento de la nueva información obtenida por medio de la función de control (Hedges 1967).

### **3.9. Áreas de la administración de empresas agropecuarias**

Por lo general, los especialistas en administración acostumbran dividir los campos de la administración en tareas funcionales, en tanto que los agrónomos enfatizan más típicamente actividades, campos o áreas de experiencia. En realidad, las cuatro funciones y los campos o áreas de la administración están muy interrelacionados. Para desarrollar de manera adecuada la planificación, la organización, la ejecución y la función de control en la empresa, el administrador debe tener una experiencia analítica y acceso a los datos referidos a la producción, el mercadeo y las finanzas (Hedges, 1967).

### **3.9.1. Producción**

De acuerdo a Beneke, (1964) el área de responsabilidad más obvia del administrador de empresas agrícolas es la relación con el proceso de producción. Se diseñan y ejecutan planes con respecto a un sistema de producción determinado para cada cultivo o empresa de ganado. Eso supone la selección y combinación de insumos para cada producto. Las decisiones específicas de la empresa, tales como determinar las cantidades de insecticidas, herbicidas y fertilizantes, o el ensilaje o ración de concentrados que debe darse al ganado, son típicas de la producción.

La selección del tipo y tamaño del tractor que se necesita para preparar la tierra y sembrar el cultivo en un tiempo adecuado, y la decisión' de tener el ganado estabulado o en libre pastoreo ayudará a tomar las decisiones que proporcionan el más bajo costo. Y éstas son también decisiones de producción. El administrador de la empresa agropecuaria utiliza información sobre eficiencia de la producción, relaciones insumo-producto y otras relaciones de las ciencias biológicas (Beneke 1964).

Aclarando Beneke, (1964) para determinar la rentabilidad de la alternativa de producción, los datos físicos deben combinarse con la información de costos y de precios, así como con datos sobre la disponibilidad de tierra, mano de obra y recursos de capital. Es necesario combinar la información proporcionada por las ciencias físicas y biológicas con la información sobre precios para tomar la decisión de producción más provechosa para la empresa.

### **3.9.2. Mercadeo**

Según Sánchez, (1976) la necesidad de contar con datos sobre precios y costos con el fin de tomar decisiones administrativas más racionales, enfatiza la necesidad de experiencia y conocimiento en cuanto se refiere al segundo campo de la administración de empresas agropecuarias, el mercadeo. Para maximizar el ingreso O aun para subsistir, muchos

productores no sólo producen el cultivo o el ganado de manera eficiente, sino que deben comprar los insumos y vender sus productos a un precio que les proporcione una ganancia.

La habilidad para analizar el mercadeo, reflejar los cambios de expectativas en los esquemas de producción, comprar insumos y establecer estrategias de venta del producto son componentes esenciales para que una administración de empresas agropecuarias tenga éxito. Las decisiones básicas con respecto a los esquemas o período de producción y ventas requieren la proyección de precios futuros. Las decisiones sobre esquemas de producción requieren que el productor se familiarice con la información referida a movimientos estacionales y cíclicos, y con las tendencias de los precios (Beneke 1964).

El productor debe estar atento a las relaciones de oferta y demanda para productos determinados, al impacto de los ingresos del consumidor y a la disponibilidad de sustituto sobre los precios, tal como lo sugiere la elasticidad cruzada de la demanda, y a la respuesta esperada de otros productores a los precios corrientes. La habilidad para manejar y analizar la expectativa de datos sobre precios es una de las funciones básicas del mercadeo que debe ejecutar el administrador de la empresa agropecuaria. Existen otras numerosas decisiones que requieren el conocimiento de las relaciones de mercadeo y del fenómeno de mercado (Sánchez, 1976).

### **3.9.3. Finanzas**

Además de la información sobre eficiencia de la producción y de las relaciones de precios y de mercado, debe disponerse de datos sobre disponibilidad de recursos para efectuar un adecuado análisis de la administración de la empresa agropecuaria. Excepto cuando el productor es propietario y administrador de los recursos, la adquisición de insumos productivos tales como tierra, maquinaria y equipo y la contratación de mano de obra, requieren el desembolso de dinero (Sánchez, 1976).

De la misma manera Sánchez, (1976) explica que el mejoramiento de la habilidad de la mano de obra también requiere el uso de dinero para solventar cursos de capacitación y otros similares. El campo de las finanzas y la administración financiera constituyen sin embargo el administrador de empresas agropecuarias debe tener cierta experiencia.

Las decisiones de finanzas son básicamente aquellas relacionadas con la obtención y uso de fondos para comprar bienes y servicios. Por ejemplo, la compra de terrenos con análisis de las varias combinaciones de pago de la deuda requiere una decisión de administración financiera. Alternativamente, el compromiso de la compra de ganado o el contrato de mano de obra estacional abarcan un compromiso de capital de trabajo que constituye también una decisión de carácter financiero. La capacidad de repago para pagar los préstamos u otras deudas también debe incluirse en este tipo de decisiones (Turner, 1966).

La decisión sobre el uso de capital para la compra de propiedad raíz, en contraposición al arrendamiento, es una típica decisión de administración financiera. El arrendamiento de la maquinaria comparado con la compra, así como los esquemas de pagos para amortizar el préstamo o compra de maquinaria, son también decisiones importantes del campo de las finanzas. La selección entre fuentes alternativas de fondos, incluida una apropiada combinación de deuda y liquidez, requiere un detallado análisis financiero, así como la comparación de las diferentes tasas de interés ofrecidas por instituciones financieras alternativas (Turner, 1966).

Afirmando Turner, (1966) que las decisiones en materia de producción se vinculan con preguntas acerca de qué producir y qué combinación de insumos y productos usar. En la administración de empresas agropecuarias, esas decisiones deben integrarse con decisiones sobre dónde, cuándo y cómo comprar y vender insumos y productos. Finalmente, debe decidir dónde y cuándo la producción y las decisiones de mercadeo deben integrarse con las decisiones financieras. Estas últimas responden a las siguientes cuestiones: dónde se adquirirán los fondos, con qué términos se adquirirán, cómo se pagarán y para qué serán utilizados.

#### **3.9.4. El proceso administrativo**

El administrador de la empresa agropecuaria aplica las cuatro funciones del proceso administrativo (planificación, organización, ejecución y control) al conjunto de recursos de que dispone (tierra, mano de obra, capital) en un ambiente de riesgo e incertidumbre. Tiene cierto control sobre los factores internos y decide sobre asuntos tales como qué cultivo sembrar, cuándo y cómo combinar los insumos para el logro de los objetivos que se ha trazado y que se expresan en resultados para su empresa, o para la región o país cuando se trata del conjunto de empresas. No tiene control sobre el medio ambiente externo (Hamilton, 1965).

#### **3.9.5. El ambiente del proceso de toma de decisiones**

El administrador de cualquier negocio se enfrenta día a día con problemas sobre los cuales debe tomar decisiones; por su parte, el administrador de empresas agropecuarias se encuentra en un ambiente muy especial en el proceso de toma de decisiones. La limitación más importante en las decisiones del administrador es quizás la que se genera con la naturaleza física y biológica de la producción agropecuaria (Hamilton, 1965).

#### **3.9.6. El medio ambiente de la empresa**

El medio ambiente de la empresa podría considerarse formado por seis factores: (a) El medio ambiente físico y biológico constituido por la tierra, el agua, el aire, la luz, el suelo con su vegetación y nutrientes naturales y el tiempo con sus condiciones variables; (b) el medio ambiente económico, conformado por las políticas macro que prescriben normas generales tales como la propiedad y tenencia de la tierra y otros medios de producción, los precios de los productos y de los insumos, los impuestos y subsidios al sector, las condiciones y barreras para la transferencia de bienes y servicios (García, 1981).

El medio ambiente social que, junto con el económico, establece la organización de la sociedad, las relaciones de la empresa con el Estado, las relaciones del trabajador con el patrono; (d) el medio ambiente institucional, conformado por los organismos del Estado y del sector privado que prestan servicios al productor; (e) el ambiente tecnológico, que proporciona los adelantos de la ciencia en forma de nuevos conocimientos tales como variedades de cultivos resistentes, los adelantos de la ingeniería genética y la biotecnología, la informática y otros; (1) el medio ambiente educacional, que proporciona los medios (escuelas, universidades, centros de capacitación, etc.) que permiten adquirir nuevos conocimientos susceptibles de ser aplicados en la empresa (García, 1981).

### **3.10. Diaconía nacional**

La Asociación Diaconía Nacional de Honduras, es una organización cristiana de desarrollo, sin fines de lucro, con el objetivo de satisfacer algunas necesidades básicas tendientes al desarrollo humano. Basados en II TIMOTEO 3: 17 “A fin de que el hombre de Dios sea perfecto, enteramente preparado para toda buena obra”. La organización fue creada en el año de 1986, con patrimonio y duración indefinida. Legalmente amparados bajo personería jurídica según resolución N° 31, otorgada por el Gobierno de Honduras a través de la Secretaria de Estado en los despachos de Gobernación y Justicia el 19 de agosto de 1974 a favor de la Iglesia Cristiana Reformada.

#### **3.10.1. Reseña Histórica de la Asociación Diaconía Nacional de Honduras**

Fue idea del cuerpo Diaconal de la Iglesia Cristiana Reformada del Barrio abajo de Tegucigalpa formado por: Christibel Partsman, Nohemí de Espinoza, Dinora de Espinoza e Irene de Murillo. Nació con el nombre de Diaconía Nacional brazo social de la Iglesia Cristiana Reformada de Honduras. Su inicio fue por misericordia y luego fue como una proyección social.

Fue así como se fundó la escuela técnica Juan Calvino, en donde se capacitaban líderes y diáconos de diferentes Iglesias del país, en áreas de electricidad, mecánica, corte y confección y capacitaciones eclesíásticas. Al tener un carácter más formal, el comité de ayuda mundial de la Iglesia Reformada de Norte América y Holanda, con su apoyo se incrementó programas específicos como en agricultura, medio ambiente, salud y vivienda. A través de estos programas se implementaron pequeños proyectos de desarrollo comunitario de acuerdo a las necesidades que se encontraban como agua potable, viviendas, letrinas, y construcción de templos como obra social.

Estos proyectos estaban enmarcados en la zona sur del país, posteriormente se extendió a Olancho. En el año 1998, con la llegada del huracán Mitch, países como Canadá y los Estados Unidos u otras organizaciones brindaron su apoyo económico para tener una mayor proyección en diferentes zonas del país. Se ha estimado que el país económicamente después del siniestro retrocedió 20 años. Después del Mitch se formó un comité de ayuda y emergencia en los municipios de Santa María del Real, San Francisco de la Paz, Choluteca y Amapala.

Con el producto de capacitaciones y crecimiento de las Iglesias se integran otros proyectos, en 1989 y 1990 surge el primer proyecto de agua potable en la comunidad de Dos Quebradas municipio de San Francisco de la Paz. Con apoyo de universidades de norte América, como la Universidad de Wesmon, Biola y King de Canadá. Estos grupos han permanecido en la ejecución de proyectos en toda Honduras, todos estos proyectos existen donde hay una Iglesia reformada. Debido a la necesidad ocasionada por el huracán Mitch, surge el programa de micro crédito para solventar problemas a familias que no tenían acceso a la banca privada y a través de los años se ha ido extendiendo en las zona sur, zona centro, el norte y Olancho. Estos grupos de apoyo atendieron a 33 familias damnificadas en Santa María del Real, construyendo la colonia Milagro de Dios, con ayuda internacional. El grupo Carpenter de Canadá y grupos Partners de Pella Iowa apoyaron el proyecto de micro crédito, estos proyectos poseen de buena credibilidad a nivel nacional.

En 1999 al 2012 este programa ha aumentado más en la zona de Olancho que en otras zonas, debido a la mayor proyección del programa de crédito y programa de proyección social. El grupo Carpenter de Canadá ve la necesidad de tener una sede para tener mayor proyección y estabilidad en los proyectos de la Iglesia. El crecimiento de la Iglesia es notable a nivel nacional y cada proyecto ha ido surgiendo de acuerdo a las necesidades encontradas.

### **Misión**

“Somos el brazo social de la Iglesia Cristiana Reformada que demostramos el amor de Dios a través del desarrollo de programas y proyectos que promueven un cambio integral en la vida de las personas y comunidad en donde existe una Iglesia Cristiana Reformada”

### **Visión**

“Ser una organización auto sostenible que brinda acompañamiento a la Iglesia Cristiana Reformada en la promoción del desarrollo integral comunitario a través de programas que demuestren el servicio y misericordia”.

## **3.10.2. Objetivos de la Empresa**

### **Objetivo General**

Consiste en la formación de miembros de la Iglesia Reformada sobre liderazgo, para que puedan coordinar proyectos que satisfagan las necesidades de la comunidad.

### **Objetivos Específicos**

1. Testificar el evangelio a través de la enseñanza, el servicio y la participación de los involucrados en los distintos proyectos.

2. Proveer calidad de atención en los diferentes programas que promueve la Asociación Diaconía Nacional de Honduras.
3. Promover el desarrollo económico a través de los diferentes programas que ofrece Diaconía Nacional.
4. Fortalecer el enfoque integral en todos los programas.
5. Implementar estrategias para el sostenimiento de los programas.
6. Proveer oportunidades de experiencia misionera y servicio voluntario a los estudiantes de Universidades de Estados Unidos y Canadá.

### **3.10.3. Meta Estratégica Diaconía Nacional**

“Implementar programas integrales que mejoren las prácticas utilizadas, desarrollando nuevas técnicas y una mejor forma de administración de sus finanzas”.

### **3.10.4. Filosofía**

El desarrollo de los programas está orientado a la formación de líderes y Diáconos de la Iglesia Cristiana Reformada a través de la capacitación Eclesiástica y desarrollo comunitario para que sean protagonistas de un nuevo servicio integral en la Iglesia y Comunidad.

### **Beneficiarios**

Todos los miembros de las comunidades donde existe una Iglesia Reformada. La Asociación Diaconía Nacional de Honduras concentra sus esfuerzos en los grupos marginados y desprotegidos, especialmente aquellos que geográfica y económicamente presentan mayor riesgo y/o menos acceso a los servicios.

### 3.10.5. Principios Éticos Institucionales

- ✓ Reflejar los valores cristianos y el carácter en cada uno de los miembros de las diferentes comunidades donde se encuentra Diaconía Nacional.
- ✓ Se trabajará con valores éticos de la honradez, dedicación, responsabilidad y lealtad hacia la institución y sus objetivos.
- ✓ No se recibirán ni se ofrecerán recompensas para obtener un beneficio personal o Institucional.
- ✓ Confidencialidad de la información presentada por los clientes.
- ✓ No discriminación por motivos de raza, sexo, ideas políticas o posición social.
- ✓ Derecho a ser tratado con dignidad humana.
- ✓ Principio de solidaridad.
- ✓ Promover el bienestar social de los y las participantes.
- ✓ Legalidad.

### 3.10.6. Estructura organizativa



**Figura 1.** Diagrama organizacional

### **3.10.7. Cajas rurales diaconía nacional**

La Caja Rural es una organización comunitaria, integrada por hombres y mujeres que mantienen fuertes relaciones de confianza y solidaridad humana para ofrecer servicios financieros entre sus asociados y vecinos. La caja rural puede organizarse desde los proyectos productivos, en forma colectiva o individual, donde una vez comercializada la producción los fondos pueden destinarse para constituir el capital inicial. Diaconía Nacional cuenta con 8 cajas comunitarias en la zona de Olancho como ser: El Carrizal, El Coyolar, el Tule, Guacoca, los Charcos, Cañada Galana, Mangulile y el Guanábano.

#### **¿Cuál es su importancia?**

A través de la caja rural se construye un capital financiero, el cual es manejado por los mismos socios y socias en base a la confianza, el respeto mutuo y la solidaridad.

La caja, como organización, apoya las actividades productivas individuales y colectivas para mejorar la disponibilidad y acceso a la seguridad alimentaria en la comunidad, promoviendo el desarrollo interno.

#### **¿Cuáles son los beneficios?**

1. Inculca una cultura del ahorro y honradez.
2. Apoya la seguridad alimentaria, financiando actividades productivas, Comercio, educación y salud.
3. Ayuda a construir el capital social de la comunidad.
4. Fortalece la estructura organizativa comunitaria.
5. Estimula los valores morales y éticos.
6. Facilita el acceso local al crédito.
7. Fortalece la economía de la comunidad.

Historia: La caja rural tiene su fundamento legal en la Ley de Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola, promulgada en 1992. Un año después, en 1993, se emite un decreto para la creación de cajas rurales de ahorro y crédito.

En el campo Hondureño, la gente que vive en situación de pobreza no dispone de suficiente dinero. Incluso, buena parte de su producción es consumida por la familia y no llega al mercado local y, por tanto, no está sujeta a intercambio mercantil. Por otra parte, los bancos y entidades formales no atienden a estos sectores, por considerar que los costos transaccionales serían muy altos en relación con los recursos que movilizarían en estas localidades, además de la dificultad de conseguir garantías reales para los préstamos que otorgarían.

Bajo este panorama, surgen las Cajas rurales como empresas autogestionarias de intermediación financiera, conformadas por 15 a 50 familias campesinas de una misma comunidad local. Las Cajas Rurales dotan de liquidez a sus socios y a los miembros de las comunidades donde están localizadas, atendiendo una población meta amplia, como ser: micro-comerciantes, productores de granos básicos, hortalizas, frutales y otros cultivos comerciales; la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (Funder), se ha propuesto como objetivo apoyar esta forma de organización financiera de grupos sociales que, a su vez, constituyen la población meta de sus programas de desarrollo empresarial rural.

En la asociación Diaconía Nacional de Honduras, junto con la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural Funder, se capacitaron para organizar cajas después de la emergencia del Huracán Mitch en Honduras en 1998. En algunas comunidades donde se inició este proyecto, no se le dio la debida importancia de parte de los participantes, en cambio en otras comunidades este proyecto es todo un éxito, ya que están financiando proyectos de gran magnitud, y devolviendo un poco a la comunidad en proyectos sociales, como parte de su responsabilidad social. Estas cajas de sus utilidades anuales destinan un 20% de sus utilidades para desarrollar proyectos en sus comunidades.

La Caja Comunitaria fuente de vida, se dedica a brindar servicios de ahorro, y préstamos, a los socios y vecinos de la comunidad del Guanábano, financiándoles capital para sus actividades generadoras de ingreso como ser, ventas de ropa, elaboración de pan, Pulperías, siembra de Hortalizas y granos básicos, carpinterías.

## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Ubicación de la caja rural**

El Guanábano, jurisdicción de San Pedro de Catacamas, está ubicada a 20 km al sur de la ciudad de Catacamas y 60 km a la cabecera departamental Juticalpa. El Guanábano colinda al norte con barrio Guanabitas, al este y al sur con el río Guayape, al oeste con el caserío de Cáceres, cuenta con dos quebradas temporales (en invierno) con una altura promedio de 320 msnm una temperatura promedio de 30°c presentando una topografía plana en toda la zona.

### **4.2. Método de investigación**

Se utilizó el método de la investigación transversal ya que el trabajo implicaba la recolección de datos haciendo un corte en el tiempo. Además se empleó el método descriptivo no experimental para analizar los eventos que ocurren en las personas beneficiadas de la caja rural, realizándose mediante encuestas, entrevistas y evaluaciones en: balances generales, pagare, reglamentos de créditos, listados de socios y miembros morosos.

### **4.3. Desarrollo de la investigación**

Para un desarrollo adecuado de la investigación se ejecutó diferentes etapas metodológicas, aplicando el instrumento de análisis y medición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Para obtener la información de investigación se efectuó mediante entrevistas y encuestas.

Se plasma un análisis FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dicha herramienta gerencial colaboró en la formulación de las estrategias que se plasman en el Plan Estratégico de la caja rural Fuente de Vida. .

#### **4.4. Reuniones para coordinación de la investigación**

En esta fase se concretaron visitas y reuniones, el cual resultaron beneficiosas en cuanto a la fluidez de comunicación durante todo el periodo de la investigación. Por otra parte se presentó la propuesta del trabajo de investigación y las herramientas a aplicar.

#### **4.5. Recopilación de la información de la comunidad**

En esta etapa se obtuvo información confiable y actual de la situación de la Caja Rural de Ahorro y Crédito, por medio de dos fuentes: primarias y secundarias, dentro de las primarias se aplicaron entrevistas, encuestas y evaluaciones escritas. Dentro de las fuentes secundarias se efectuó mediante la información de la organización Diaconía Nacional, como método para la obtención de la información ya existente de la Caja.

#### **4.6. Tabulación y análisis de la información obtenida**

Después de recolectar la información se utilizó el programa estadístico SPSS 21 para la respectiva tabulación, donde posteriormente se exporto las tablas al programa Excel para la respectiva generación de gráficos. Por otra parte se realizó el análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el cual sirvió de plataforma para la planificación estratégica que permite determinar, estructurar, resumir y evaluar la información recopilada en el transcurso de la práctica.

## **V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **5.1. Plan estratégico**

Este plan estratégico contiene las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo, por lo tanto se presenta la misión y visión institucional.

#### **Misión institucional**

Somos una empresa asociativa que brinda servicios comunitarios de créditos y ahorro a personas naturales, instituciones y organizaciones, mediante procesos administrativos bien definidos y eficientes a tasas competitivas, que garantizan un mejor nivel de vida de nuestros socios a través de la generación de ingresos, guiados por principios filosóficos de honradez, ética, responsabilidad y confidencialidad.

#### **Visión institucional**

Seremos la empresa líder, con solidez y prestigio a nivel regional, en el otorgamiento de créditos y servicios financieros a toda persona natural o jurídica que goce de buena solvencia moral, en búsqueda de la protección de las aportaciones de nuestros socios, mediante la inversión segura que garantice el valor real y rentabilidad de las mismas.

#### **Valores corporativos**

Nuestra guía es la búsqueda de la perfección, a través de la honradez, ética, responsabilidad, transparencia, honestidad, confidencialidad y temor a Dios, con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de vida de nuestros colaboradores y socios.

## **Objetivos empresariales**

### **General**

Generar ingresos permanentes en búsqueda del mejoramiento integral del nivel de vida de nuestros socios, mediante condiciones financieras apropiadas para la ejecución de actividades productivas a nivel individual y colectivo que fortalezcan la familia y sociedad.

### **Específicos**

- Fomentar el ahorro entre los socios y personas de la comunidad
- Facilitar y eficientar el proceso y acceso a los créditos para los socios y particulares.
- Proporcionar condiciones financieras apropiadas para la ejecución de proyectos de inversión.
- Proteger el valor de las aportaciones.
- Maximizar el valor real y las aportaciones de los socios.

## **Auditoría del ambiente interno organizacional**

Toda organización es un sistema abierto porque recibe insumos del ambiente que lo rodea, y entregar a él una variedad de productos que pueden adoptar forma de bienes o servicios, en este sentido la organización funciona como el procesador, ya que modifica, integra, organiza, manipula o simplemente actúa sobre esos insumos para transformarlos en productos que el ambiente requiere, es por lo anterior que se establece que la organización está compuesta por tres componentes claves: Infraestructura, estructura y superestructura.

### **Identificación y análisis de las variables claves**

Esta etapa del modelo, se realizó un diagnóstico preciso y dirigido, que enfoca el análisis de las variables a la identificación de fortalezas y debilidades de la organización que determinan la viabilidad de la empresa en el logro de la misión y visión, siempre enfocado y relacionado con el ambiente que rodea a la empresa internamente.

#### **A. Dimensión Infraestructura**

Este componente organizacional incluye el basamento jurídico que da origen a la organización, así como el análisis de la planta física donde la empresa realiza sus actividades, también involucra el equipo y mobiliario que se posee y la tecnología suave, llamada también conocimiento, como el que cuentan los colaboradores y la empresa referente a la industria en la cual participa

#### **Planta Física**

Se realizó una revisión de la magnitud, distribución y condiciones de las edificaciones en las que se realizan los procesos productivos, así como la ubicación de la planta. Este análisis se realizará a través de algunas interrogantes.

**¿Tiene la planta física la ubicación más adecuada a las condiciones ambientales cambiantes y previsibles?**

R// En relación a la planta o instalaciones físicas donde opera la caja rural, es oportuno mencionar que en la actualidad no se cuenta con un salón exclusivo para reuniones.

**¿Es la magnitud de la planta física la más adecuada en relación con la tecnología utilizada?**

R// La magnitud de la planta no reúne las dimensiones necesarias para el alojamiento de nueva tecnología.

**¿Cumplen las instalaciones con las condiciones legalmente establecidas?**

R// Las instalaciones de la Caja Rural en relación a la infraestructura, no representan ningún riesgo. Sin embargo, en los aspectos relacionados a la seguridad, mantenimiento y conservación de documentación, la organización carece de procesos y acciones concretas que diluyan estas debilidades.

## **Equipo y Mobiliario**

En el análisis de este componente se buscó identificar la idoneidad del equipo y mobiliario de acuerdo a las funciones que se realizan, su estado de conservación y mantenimiento y seguridad de uso, para ello se plantearon los siguientes cuestionamientos:

**¿Es el mobiliario el apropiado y suficiente para la actividad que se realiza?**

R//En relación al mobiliario de oficina y equipo de cómputo, se establece que la Caja Rural no cuenta con la cantidad necesaria, hecho que representa una debilidad muy significativa que puede influir en gran manera el proceso de control interno.

**¿Cuáles son los riesgos inherentes al mobiliario y equipo?**

R// El riesgo que tiene la Caja Rural actualmente es que, al no contar con un equipo y mobiliario, la documentación existente puede dañarse, lo que paralizaría totalmente los

procesos y actividades al interno de la organización y además generaría desconcierto en los cobros a realizar.

### **Tecnología Suave**

Consistió en evaluar si la organización ha incorporado los conocimientos necesarios para garantizar un accionar seguro y eficiente

#### **¿Cuál es la capacidad de incorporación de conocimientos que posee la organización?**

R// Si bien es cierto que las capacitaciones son permanentes en la Caja Rural, por parte de Diaconía Nacional y otras entidades. Existe un ligero desinterés por parte de los integrantes de Caja, motivo que genera procesos administrativos y prestación de servicios deficientes.

#### **¿Es la innovación una de los valores empresariales?**

R// Puntualmente en aspectos de innovación y mejora continua la organización presenta una incorporación de conocimiento continuos.

### **Dimensión estructura**

Es esta dimensión se analizaron el conjunto de elementos que definen y condicionan la estructura y funcionamiento de la organización, entre ellos están la división del poder y la autoridad, áreas especializadas y los sistemas de apoyo.

#### **División del poder y autoridad**

##### **¿Cuál es el nivel de concentración de la autoridad y responsabilidad?**

R// La autoridad no está concentrada en una sola persona, sino en una junta directiva que posee la autoridad para tomar decisiones, acciones que en ocasiones producen cierto malestar en los miembros integrantes de la caja.

**¿Existe un número apropiado de niveles organizacionales?**

R Si, la organización posee tres niveles, nivel corporativo (Diaconía Nacional), nivel gerencial (Junta Directiva) y nivel operativo (Asamblea general)

**División Funcional**

**¿Esta agrupada la organización por funciones o por procesos?**

R// La organización esta agrupada por funciones, ya que está a resultado la agregación más adecuada, ya que de esta manera cada colaborados conoce sus funciones, cadena de mando y responsabilidades

**¿Cómo funciona la coordinación y la comunicación entre las áreas funcionales?**

R// Hasta el momento se identifica un deficiente proceso de información, ya que muchos socios no asisten a las reuniones, por lo que desconocen elementos de la planificación y toma de decisiones. Aunque a nivel gerencial la comunicación sea fluida.

**Planificación**

Es este análisis se buscó identificar la idoneidad del proceso de planificación que se realizan en la organización, algunas reflexiones al respecto son:

**¿Qué metodología de planeación se utiliza?**

R// La metodología de planeación es la participativa o democrática

**¿Conoce todo el personal el plan estratégico de la organización?**

R// Esta es quizás la más grande de las debilidades encontradas, ya que la planificación estratégica no se ha ejecutado, razón por la cual o se cuenta con un plan operativo anual (POA), lo que representa una aspecto digno de considerar y corregir.

## **Finanzas**

### **¿Cuál es la naturaleza de los fondos con los que opera y capitaliza la Caja Rural?**

R// Los fondos mediante los cuales se capitaliza la Caja Rural, son en medida aportados por la cooperación externa, financiamiento (capital semilla) del grupo Carpenter de Canada, al igual que otras ONG's que apoyan en el país.

### **¿Cuál es el comportamiento de las razones financieras usuales (liquidez, apalancamiento y rentabilidad)?**

R// En la organización, no se cuenta con un comportamiento histórico, ya que ninguna vez se han sometido a un análisis de este tipo.

### **¿Responde la formulación presupuestaria al plan?**

R/La organización no cuenta con una planificación presupuestaria, debido a que no cuenta con un Plan Operativo Anual.

## **Producción**

### **¿Es el flujo de operaciones apropiado?**

R/ el proceso mediante el cual se ejecutan los financiamientos, no cuenta con una cronología establecida, lo que produce ambigüedad en todo el proceso.

### **¿Se realizan pronósticos de demanda para adecuar la capacidad de oferta?**

R/ La Caja Rural, si realiza pronósticos de la demanda para abastecer las exigencias de mercado financiero, es decir, de esta manera ellos programan las cantidades de dinero a ofertar.

## **Sistema de control**

**¿Es adecuado, oportuno y suficiente el sistema de control vigente?**

R//Actualmente, la empresa solo cuenta con un sistema de control manual, más no digital, lo que no garantiza eficazmente el control interno.

**¿Se diseñan y ejecutan acciones correctivas para enfrentar las desviaciones observadas?**

R/Si, basado en las certificaciones y estatutos de la Caja Rural.

## **Dimensión supra-estructural**

El análisis de esta dimensión supra-estructural incluyó el estudio del perfil psicológico de la organización, mediante el estudio de la cultura y clima organizacional.

## **Cultura organizacional**

**¿Cuáles son los valores predominantes en la empresa?**

R/ Compromiso, responsabilidad, ética y honradez

**¿Cómo influyen los valores y principios en el desempeño organización?**

R/ En relación a la cultura de la empresa, se puede establecer que los empleados o socios poseen un alto grado de pertenencia.

## **Clima organizacional**

**¿Cuál es el nivel de tensión laboral que se percibe en la Caja Rural?**

R/en la organización no se observa una ligera tensión laboral,

### ¿Cómo se comportan los empleados?

R/ El comportamiento de los empleados deja evidenciado la impericia que predomina en un porcentaje de los colaboradores y socios.

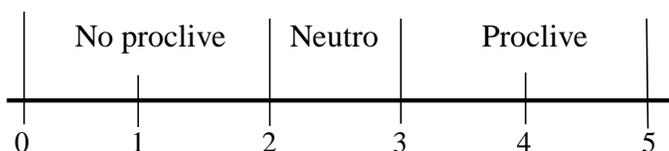
### Mercadeo

### ¿Posee la organización estudios de mercado organizados?

R/ No existe un estudio actualizado de mercado

Una vez que se abordaron cada uno de los componentes de una empresa, a nivel de estructura, infraestructura y supraestructura, se analizaron las fortalezas y debilidades que se han identificado. Para lo cual, se elabora una matriz llamada “MEFI” (Matriz de Evaluación del Factor Interno).

Donde inicialmente se enlistaron las fortalezas y seguidamente las debilidades en la primera columna, ahora en la segunda columna se ponderan las fortalezas y debilidades con decimales entre **0 y 1**, ya que la sumatoria final de todos los elementos ponderados deberá dar **1**, es importante indicar que el valor a ponderar dependerá del criterio del experto. Ahora que se han ponderado se procede en la columna 3, a clasificar según su orden de importancia y significancia para el analista, donde las fortalezas se clasificarán en grado 4 o 3, esto dependerá de que tan importante se considere la fortaleza identificada. Seguidamente se clasifican las debilidades en grado **2 y 1**, según qué tan influyente sean las debilidades encontradas. Finalmente en la columna 4, se obtiene un resultado ponderado, el cual resulta de la multiplicación de la columna **2 y 3**, dicha sumatoria de la columna sumara un valor entre **0 y 5**, para lo cual se presenta gráficamente una escala que mide la capacidad interna de la empresa para lograr sus objetivos y misión empresarial.



**Cuadro 1.** Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

<b>Factor interno clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados ponderados</b>
Capacitación a los socios sobre el manejo de la caja rural	0.10	4	0.40
Apoyo y asistencia técnica de la DN en forma permanente.	0.10	4	0.40
Auto gestión financiera	0.05	4	0.20
Cultura organizacional fuerte	0.05	4	0.20
Número de miembros para consolidar la organización	0.04	3	0.12
Acceso a financiamientos para los miembros de la caja y la comunidad	0.05	3	0.15
Identificación de clientes potenciales	0.05	3	0.15
Insuficiencia de conocimiento administrativo	0.10	1	0.10
Carencia de un local propio	0.05	1	0.05
Ausencia de un plan operativo	0.10	1	0.10
Alta morosidad de los clientes de la caja	0.09	1	0.09
Discrepancia entre los miembros de la caja rural	0.05	1	0.05
Escasa promoción de la caja en la comunidad	0.03	2	0.06
Incapacidad de pago de salarios	0.05	2	0.10
Carestía de equipo de computo	0.05	2	0.10
Inasistencia de los miembros a las reuniones	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.37</b>

### **Análisis de resultados de la matriz (MEFI)**

Los resultados de la matriz anterior muestra que la caja rural Fuente de Vida posee una capacidad ligeramente reducida en los procesos internos administrativos, debido a la insuficiencia de conocimientos administrativos y operativos, que le resta eficiencia y productividad a cada actividad, en segundo lugar otro factor crítico interno es la alta morosidad de los clientes y el descontento de los miembros con algunas funciones de la junta directiva. Sin embargo la organización cuenta con la colaboración y asistencia de algunas instituciones que pueden potenciar y mejorar su funcionamiento.

### **3.3 DISEÑO ESTRATÉGICO**

En función del logro de los objetivos y misión organizacionales se hace un diseño estratégico que consiste en esbozar los factores determinantes para el desarrollo de la empresa, dichos factores son extraídos de la MEFI que a la vez representan las fortalezas y debilidades de la organización.

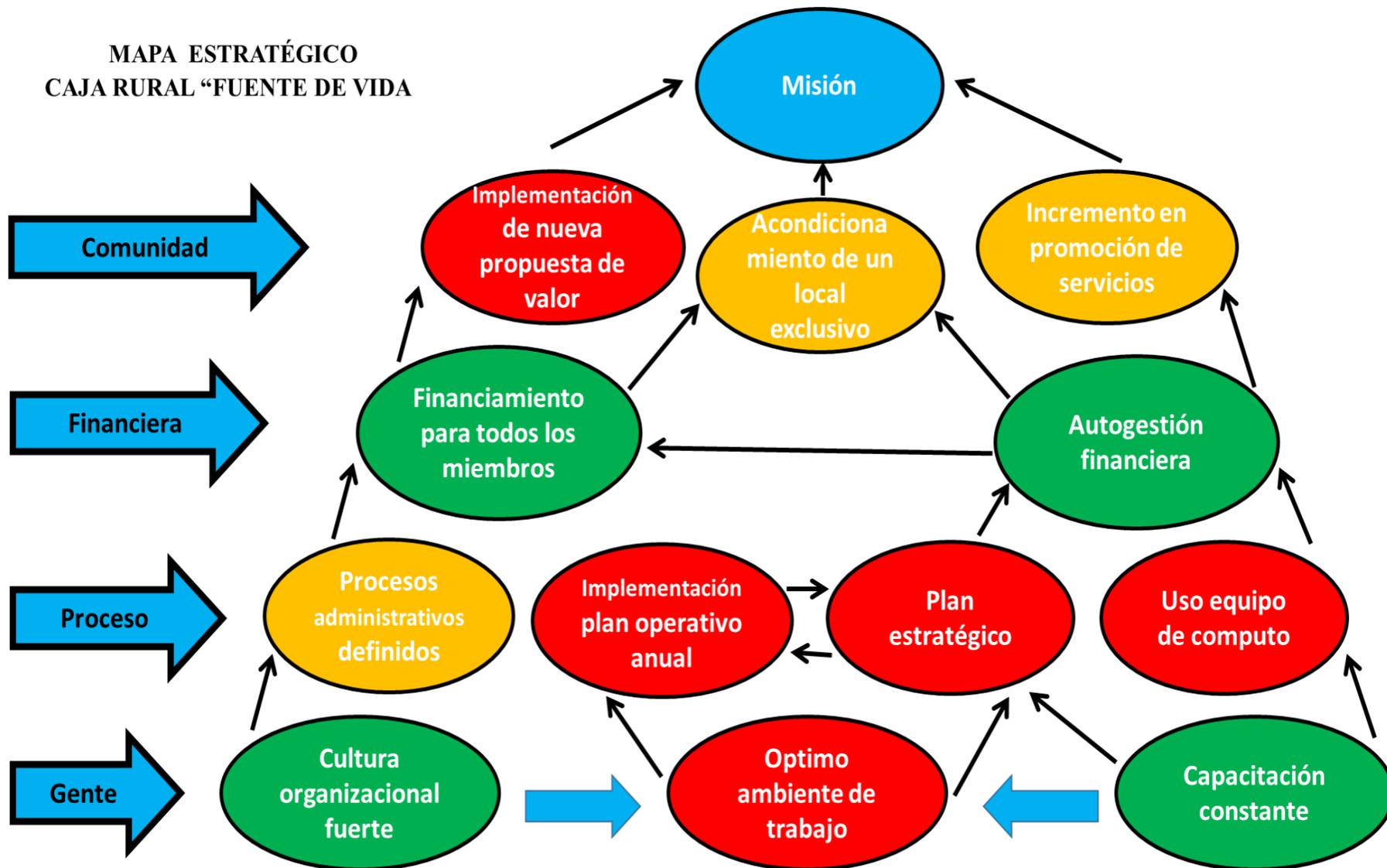
Para proyectar el diseño estratégico es necesario identificar todas las perspectivas que rodean la empresa, las cuales son la perspectiva financiera, procesos, gente y comunidad. La perspectiva financiera hace énfasis en los recursos de capital de la empresa con la finalidad de medir la rentabilidad de la misma; la perspectiva procesos se centra en cada una de las operaciones y transacciones realizadas por los colaboradores. También la nueva administración se enfoca en la perspectiva gente, orientándose a la buena gestión del capital humano, para crear una cultura organizacional fuerte. Además, es necesario observar de cerca la comunidad, ya que representa los clientes reales y potenciales de la organización.

**Cuadro 2.** Identificación de los factores claves del éxito

<b>N°</b>	<b>FCE</b>	<b>Perspectiva</b>
1	Auto gestión financiera	Financiera
2	Procesos administrativos bien definidos	Procesos
3	Acceso de financiamiento para todos los miembros	Financiera
4	Proceso de innovación constante (capacitación)	Gente
5	Implementación y ejecución del Plan Operativo Anual	Procesos
6	Adquisición y uso de equipo de computo	Procesos
7	Aumento en la promoción de servicios de la Caja	Comunidad
8	Acondicionamiento de un local para la Caja Rural	Comunidad
9	Cultura organizacional fuerte	Gente
10	Optimo ambiente de trabajo	Gente
11	Implementación y ejecución de un Plan Estratégico	Proceso
12	Implementar una nueva propuesta de valor	Comunidad

Mediante estos factores se diseñó el mapa estratégico, que a su vez muestra un panorama general de la empresa, donde se plantean los factores claves que se deben fortalecer en cada una de las perspectivas ya planteadas. Es importante mencionar que en el mapa estratégico no figuran debilidades, sino solo los factores determinantes para el logro de la misión institucional, el color de cada uno dependerá de la condición actual de la empresa con respecto a esa perspectiva, es decir, el rojo representa un grado de inoperancia o inexistencia de ese factor, por su parte el amarillo simboliza un cierto grado de advertencia y necesidad de poner atención a ese factor, el verde indica los factores que actualmente están siendo gestionados de forma correcta. Con este panorama se genera una mayor facilidad para la toma de decisiones que coadyuvan a logro de la misión institucional.

**MAPA ESTRATÉGICO  
CAJA RURAL “FUENTE DE VIDA”**



**Figura 2.** Mapa estratégico

## **Binomio objetivo estrategia**

En esta segunda parte de diseño estratégico, se construirá los binomios objetivos/estrategias. Es decir, que para cada objetivo se construirán una o varias estrategias. El cuadro de mando integral impulsa que se construyan estrategias articuladas enfocadas a la perspectiva comunidad (clientes) y que la alineación adecuada produzca el logro de misión y visión.

### **Binomio 1**

Objetivo general 1: Implementar una nueva propuesta de valor para el cliente

Estrategia general 1: Establecer una prorroga razonable de días antes de cobrar interés por mora.

### **Binomio 2:**

Objetivo general 1: Implementar una nueva propuesta de valor para el cliente

Estrategia general 2: Establecer un periodo de gracia para comenzar a pagar el crédito

### **Binomio 3**

Objetivo general 2: Acondicionar un local adecuado y exclusivo para la Caja Rural

Estrategia general 3: Destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la prestación de servicios financieros a los clientes como capital de respaldo.

### **Binomio 4:**

Objetivo general 2: Acondicionar un local adecuado y exclusivo para la Caja Rural

Estrategia general 4: Eficientar la autogestión financiera y reducir los costos

### **Binomio 5:**

Objetivo general 3: Incremento de la publicidad o promoción de servicios de la Caja Rural

Estrategia general 5: Incluir en el Plan Estratégico, un adecuado plan de marketing

## Técnicas para el desarrollo de binomios objetivos/ estrategias

Para desarrollar las estrategias establecidas para cada objetivo es preciso conocer y analizar tanto el entorno interno y externo de la empresa, hecho que solo es posible mediante el análisis FODA, en esta ocasión se propone esta herramienta gerencial a un nivel estratégico, donde mediante triangulaciones se combinan los componentes de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificando que estrategia creada en la sección binomio estrategia, es sea capaz de asociarse y contribuir a la maximización de una fortaleza, a contrarrestar las debilidad, al aprovechamiento de una oportunidad o a sobrellevar y combatir una amenaza.

**Cuadro 3.** Triangulación para analizar las Oportunidades y Fortalezas

	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones disponibles del INFOP para formar líderes en diferentes áreas.</li> <li>2. Apoyo técnico disponible de la universidad nacional de agricultura.</li> <li>3. capacitaciones y asistencia técnica disponibles de organizaciones como: INFOP, SAG, UNA CURNO.</li> <li>4. Apoyo de cooperación externa, financiamiento (capital semilla).</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación a los socios sobre el manejo de la caja rural.</li> <li>2. Apoyo y asistencia técnica de la DN en forma permanente.</li> <li>3. Auto gestión financiera.</li> <li>4. Cultura organizacional fuerte.</li> <li>5. Número de miembros para consolidar la organización.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Establecer una prorrogas razonable de 5 días antes de cobrar interés por mora. F2, F3, F4, F6, F. O1.</li> <li>❖ Eficientar la autogestión financiera y reducir los costos. F1, F6. O1, O3.</li> </ul>

6. Acceso a financiamientos para los miembros de la caja y la comunidad.	
7. Identificación de clientes potenciales.	

**Cuadro 4.** Triangulación para analizar las Oportunidades y Debilidades

	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones disponibles del INFOP para formar líderes en diferentes áreas.</li> <li>2. Apoyo técnico disponible de la universidad nacional de agricultura.</li> <li>3. capacitaciones y asistencia técnica disponibles de organizaciones como: INFOP, SAG, UNA CURNO.</li> <li>4. Apoyo de cooperación externa, financiamiento (capital semilla) del grupo Carpenter de Canada</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiencia de conocimiento administrativo.</li> <li>2. Carencia de un local propio.</li> <li>3. Ausencia de un plan operativo.</li> <li>4. Alta morosidad de los clientes.</li> <li>5. Discrepancia entre los miembros de la caja rural.</li> <li>6. Escasa promoción de la caja en la comunidad.</li> <li>7. Incapacidad de pago de salarios.</li> <li>8. Carestía de equipo de cómputo.</li> <li>9. Inasistencia de los miembros a las reuniones.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eficientar la autogestión financiera y reducir los costos. D2, D3, D6, D7, D8, O1, O3.</li> <li>❖ Destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la prestación de servicios financieros a los clientes. D2, D6, D7, O1, O3, O4.</li> <li>❖ Incluir en el Plan Estratégico, un adecuado plan de marketing. D4, D5, D9. O1, O3, O4.</li> </ul>

**Cuadro 5.** Triangulación para analizar las Amenazas y Fortalezas

	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retiro de la caja comunitaria por mal funcionamiento causando la devolución del capital semilla</li> <li>2. Competencia con organizaciones que ofrecen el mismo servicio.</li> <li>3. Cambios climáticos que pueden afectar el buen desempeño de la caja.</li> <li>4. Deterioro de las vías de acceso</li> <li>5. Delincuencia, conflictos familiares y comunitarios</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación a los socios sobre el manejo de la caja rural.</li> <li>2. Apoyo y asistencia técnica de la DN en forma permanente.</li> <li>3. Auto gestión financiera.</li> <li>4. Cultura organizacional fuerte.</li> <li>5. Número de miembros para consolidar la organización.</li> <li>6. Acceso a financiamientos para los miembros de la caja y la comunidad.</li> <li>7. Identificación de clientes potenciales</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Establecer un periodo de gracia para comenzar a pagar el crédito. A1, A2, F3, F5, F6,</li> <li>❖ Destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la prestación de servicios financieros a los clientes. A1, A2, A5. F1, F3, F6, F7.</li> <li>❖ Incluir en el Plan Estratégico, un adecuado plan de marketing. A1, A2, A3. F2, F3, F4, F7.</li> </ul>

**Cuadro 6.** Triangulación para analizar las amenazas y debilidades

	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retiro de la caja comunitaria por mal funcionamiento causando la devolución del capital semilla</li> <li>2. Competencia con organizaciones que ofrecen el mismo servicio.</li> <li>3. Cambios climáticos que pueden afectar el buen desempeño de la caja.</li> <li>4. Deterioro de las vías de acceso</li> <li>5. Delincuencia, conflictos familiares y comunitarios</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiencia de conocimiento administrativo.</li> <li>2. Carencia de un local propio.</li> <li>3. Ausencia de un plan operativo.</li> <li>4. Alta morosidad de los clientes.</li> <li>5. Discrepancia entre los miembros de la caja rural.</li> <li>6. Escasa promoción de la caja en la comunidad.</li> <li>7. Incapacidad de pago de salarios.</li> <li>8. Carestía de equipo de cómputo.</li> <li>9. Inasistencia de los miembros a las reuniones.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Establecer una prórroga razonable de 5 días antes de cobrar interés por mora. A1, A2. D4, D5, D6,</li> <li>❖ Establecer un periodo de gracia para comenzar a pagar el crédito. A1, A2. D2, D4, D5, D9.</li> <li>❖ Destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la prestación de servicios financieros a los clientes. A2, A4. D1, D2, D6.</li> <li>❖ Eficientar la autogestión financiera y reducir los costos. A2, A3. D2, D6, D7</li> <li>❖ Incluir en el Plan Estratégico un adecuado plan de marketing. A2, A5. D3, D6, D9.</li> </ul>

## Técnicas para seleccionar la mejor estrategia

Para seleccionar la mejor estrategia, es necesario someter a todas las estrategias, tanto las diseñadas en el binomio objetivo estrategia, como a las que se identifican de los factores claves del éxito, para ello se crea una matriz de cinco columnas. Donde en la primera se enlistan las estrategias identificadas y que se desean implementar, en la segunda se mide la viabilidad de la estrategia, donde se le pondera según el análisis y criterio del experto con un valor que irá de 0 a 5, donde cinco es el valor más alto. En la columna tres se miden el efecto potencial que podría ocasionar en la empresa la estrategia una vez implementada, donde se pondera de igual forma que se hizo con la columna dos, según criterio del analista. En la columna cuatro, se mide la necesidad de cambio, es decir que tan urgente es cambiar la situación actual en relación a la estrategia, su ponderación seguirá los parámetros ya planteados y según criterio del evaluador. Finalmente en la columna seis, se sumaran en forma lineal todos los valores ponderados en cada fila, donde la o las estrategias que sumen el o los valores totales mayores, serán las recomendadas a seleccionar.

**Cuadro 7.** Selección de las estrategias

<b>Estrategia</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Efecto potencial</b>	<b>Necesidad de cambio</b>	<b>Total</b>
Eficientar la auto gestión financiera	5	5	2	12
Reducción de los costos de operación	4	5	3	12
Establecer una prorroga razonable de 5 días antes de cobrar interés por mora.	4	4		11
<b>Establecer un periodo de gracia para comenzar a pagar el crédito.</b>	5	3	5	<b>13</b>
Establecer una cultura de innovación constante.	5	5	2	12
Establecer un sistema normativo, que garantice la vigilancia y evaluación en todos los niveles y procesos.	3	4	2	9

<b>Destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la prestación de servicios financieros a los clientes</b>	5	5	3	<b>13</b>
<b>Adquisición de nuevo equipo de cómputo y mobiliario</b>	5	5	4	<b>14</b>
Establecer campaña de sobre Emprendedurismo.	3	4	5	12
<b>Incluir en el Plan Estratégico y un adecuado plan de marketing</b>	5	5	5	<b>15</b>
Contratación de personal de seguridad, para la vigilancia	2	3	2	7
Formación de un profesional de la Admón.	3	3	3	9
Desarrollo de estudio de mercado	4	4	4	12

**Cuadro 8.** Indicadores de gestión

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO (FCE)**

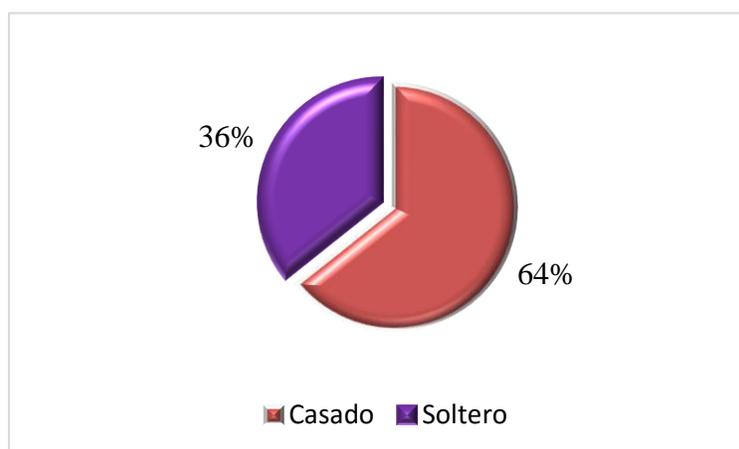
<b>OBJETIVO Y ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN O INDUCTOR</b>	<b>META PARA EL INDICADOR O INDUCTOR</b>	<b>PERIODICIDAD DE MEDICIÓN</b>
<p><b><u>Objetivo</u></b> Implementar una nueva propuesta de valor para el cliente.</p>	<p><b><u>Indicador</u></b> % de clientes alcanzados en el mercado</p>	<p><b><u>Meta del indicador</u></b> 30% de usuarios financieros en la comunidad, para el 2018.</p>	<p><b><u>Frecuencia medición</u></b> Anual</p>
<p><b><u>Estrategia</u></b> 1. Establecer una prórroga razonable de días antes de cobrar interés por mora o gestión de cobro.  2. Establecer un periodo de gracia para comenzar a pagar el crédito.</p>	<p><b><u>Inductor</u></b> 1. % de clientes favorecidos con esta política crediticia  2. Número o % de nuevos clientes agregados a la cartera de crédito.</p>	<p><b><u>Meta del inductor</u></b> 1. Reducción de un 40 % de la mora existente en la cartera de clientes en 2017.  2. Incremento del 25% del capital invertido en créditos a clientes para el 2018.</p>	<p><b><u>Frecuencia medición</u></b> Anual   Anual</p>
<p><b><u>Objetivo</u></b> Acondicionar un local adecuado y exclusivo para operativizar la Caja Rural.</p>	<p><b><u>Indicador</u></b> 1. % de participación de mercado en la comunidad.  2. % de nuevos créditos otorgados</p>	<p><b><u>Meta del indicador</u></b> 1. 35% del mercado crediticio local cubierto en el 2017.  2. 30 nuevos clientes en el 2017</p>	<p><b><u>Frecuencia medición</u></b> Anual</p>
<p><b><u>Estrategia</u></b> 1. Destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la prestación de servicios financieros a los clientes</p>	<p><b><u>Inductor</u></b> 1. % de utilidades retenidas para inversión en activos fijos.</p>	<p><b><u>Meta del inductor</u></b> 1. 100,000.00 lempiras para acondicionar local en 2018.</p>	<p><b><u>Frecuencia medición</u></b> Anual</p>

<p>2. Eficientar la autogestión financiera y reducir los costos.</p>	<p>2. % de colaboradores capacitados y comprometidos.</p> <p>3. Incremento % en la gestión financiera</p>	<p>2. 95% del personal administrativo capacitado y 80 % de socios capacitados en el 2018.</p> <p>70% de efectividad en la administración de recursos empresariales en el 2018.</p>	<p><b><u>Frecuencia medición</u></b> Semestral</p> <p>Anual</p>
<p><b><u>Objetivo</u></b></p> <p>Incremento de la publicidad o promoción de servicios de la Caja Rural.</p>	<p><b><u>Indicador</u></b></p> <p>1. % de popularidad e información de la Caja Rural.</p>	<p><b><u>Meta del indicador</u></b></p> <p>1. 95% de la población de la comunidad conoce sobre operaciones de la Caja Rural.</p>	<p><b><u>Frecuencia medición</u></b> Semestral</p>
<p><b><u>Estrategia</u></b></p> <p>1. Incluir en el Plan Estratégico, un adecuado plan de marketing.</p>	<p><b><u>Inductor</u></b></p> <p>1. % de debilidades identificadas</p> <p>2. % de beneficios obtenidos</p>	<p><b><u>Meta del Inductor</u></b></p> <p>1. Reducir a un 70% las debilidades organizacionales en el 2017.</p> <p>2. Aumento en la capitalización de la Caja Rural en un 30% mediante donaciones y aportes de ONG's en 2018.</p>	<p><b><u>Frecuencia medición</u></b> Semestral</p> <p>Anual</p>

## 5.2. Análisis y discusión de los resultados de la encuesta (ambiente externo)

Para lograr el desarrollo de las comunidades se deben buscar alternativas que garanticen la seguridad agroalimentaria, salud, educación, vestuario, entre otras. Además se deben generar estrategias para lograrlo. Con el fin de alcanzar este desarrollo en la comunidad del guanábano se creó la “Caja rural fuente de vida” que provee de financiamiento a los habitantes de manera que se dediquen a producir y comercializar sus productos y así lograr una mejor calidad de vida en la comunidad.

Con respecto al estado civil de las personas que residen en el caserío de El guanábano, como uno de los factores a analizar para el fortalecimiento de la caja rural, los resultados arrojan que el 64% de los habitantes están casados y el restante 36% se encuentran en un estado de soltería. Esto indica que se cuenta con ciertas personas que pueden destinar tiempo para trabajar en el fortalecimiento de la caja, ya que por ser solteros, su responsabilidad es menor.



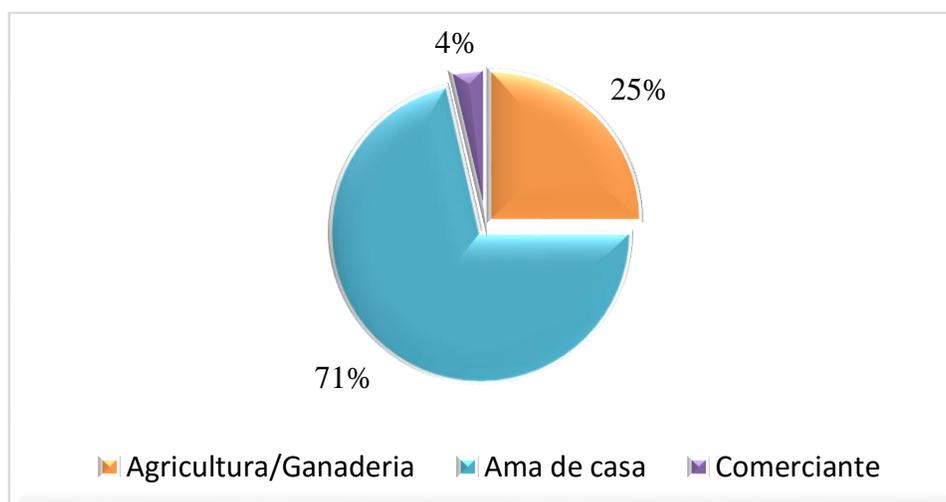
**Figura 3.** Estado civil

En relación al nivel educativo, el 68% de las personas encuestadas pueden leer y escribir pero un significativo 32% son analfabetos, indicando esto que existe poco conocimiento de estas personas acerca de la obtención de créditos y buena administración de los recursos financieros otorgados por la caja rural, representando esto un riesgo indirecto para la misma.



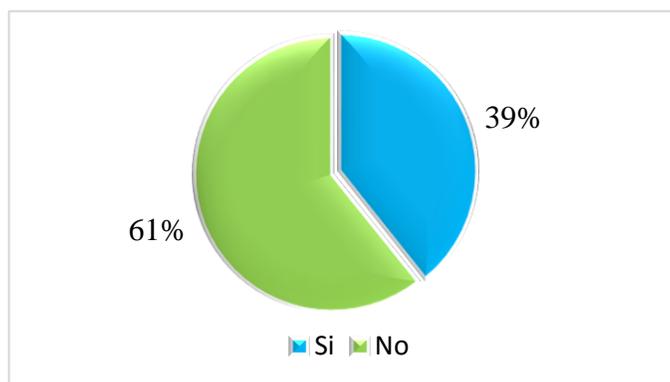
**Figura 4.** Nivel educativo de la comunidad

La mayor parte de las personas estudiadas se dedican a los oficios domésticos representadas por un 71%, siguiéndole un 25% que se dedican a la agricultura y ganadería, y solo un 4% realizan actividades comerciales. Tomando como referencia estos datos y los beneficios que ofrece el uso de los fondos de la caja rural, de apoyar la seguridad alimentaria, facilitar el acceso al crédito, entre otros, se puede decir que hay muchas probabilidades de desarrollo en la comunidad al hacer un uso eficiente de esos recursos ya que se podría potenciar la producción agrícola y proveer de herramientas y nuevas formas de trabajo a las amas de casa para que se puedan generar ingresos que sean invertidos en mejor educación, salud y alimentación.



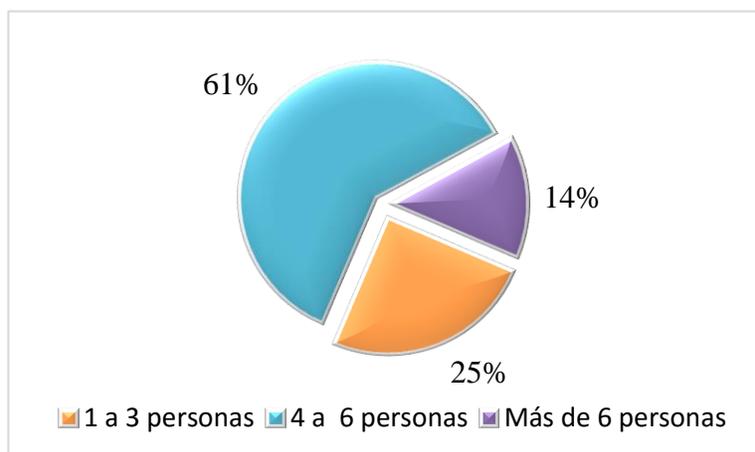
**Figura 5.** Ocupación de los habitantes de la comunidad

En relación a la aceptación que tiene la comunidad al involucramiento en organizaciones, el 61% no pertenece ni participa en estas, pero el 39% si participa en actividades relacionadas con algún tipo de organización. En función de estos resultados la caja rural tiene la debilidad de poca organización pero a la vez el desafío de tomar acciones y estrategias que fomenten la cultura de confianza y de esta manera consolidar sus funciones y alcanzar los objetivos propuestos.



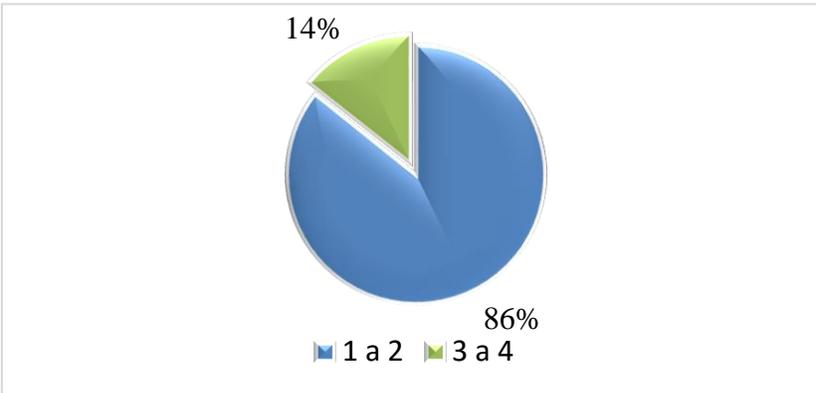
**Figura 6.** Involucramiento de la comunidad en organizaciones

En el 61% de los hogares habitan entre cuatro y seis personas y entre uno y tres personas habitan en el 25% de los hogares, dejando en evidencia que son familias un poco numerosas que necesitan salud, alimentación, educación y que representan socios para capitalizar la caja y la vez demanda de crédito que a la postre constituye crecimiento del proyecto y la comunidad.



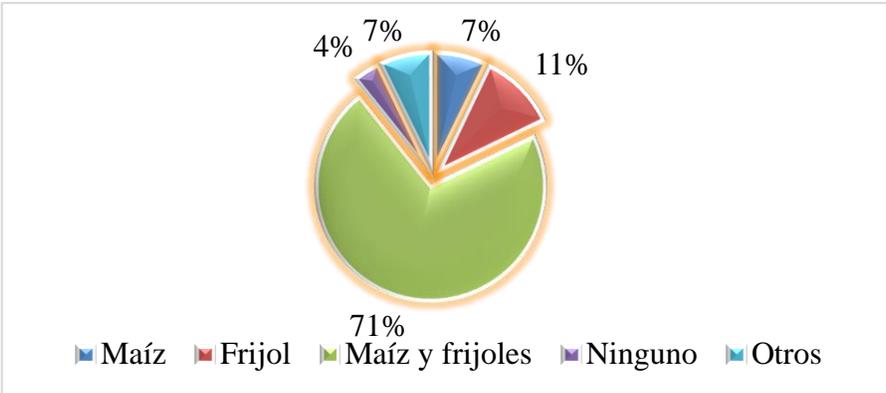
**Figura 7.** Número de miembros por hogar

Del número de miembros por hogar, el 86% de las familias tiene hasta dos personas que trabajan y solo el 14% tiene entre 3 y 4 miembros que también aportan ingresos a la familia producto del trabajo. Con respecto a la caja rural y el ambiente externo que la rodea, existe poca capacidad de pago en la comunidad ya que los ingresos son destinados a alimentación y educación.



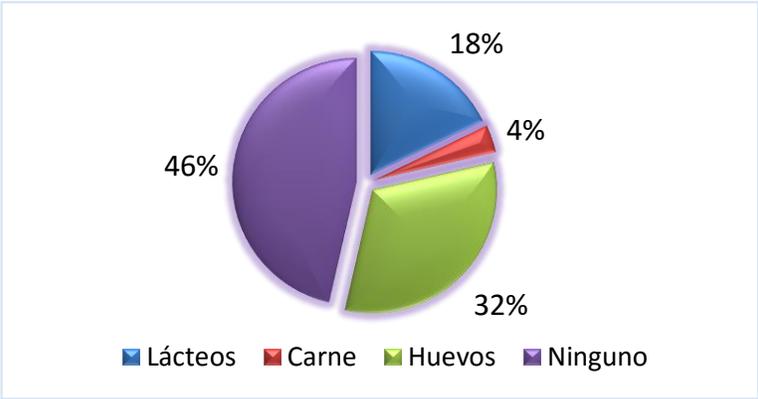
**Figura 8.** Miembros por hogar que trabajan

La mayor parte de los habitantes se dedican a la producción de maíz y frijoles representados por un 71%; dejando en flagrancia que la principal actividad económica es la agricultura. En función de esto, la caja rural tiene como objetivo garantizar mediante financiamiento, la seguridad alimentaria de la comunidad, de esta manera se infiere que existe un mercado potencial que necesita los servicios financieros que ofrece la organización.



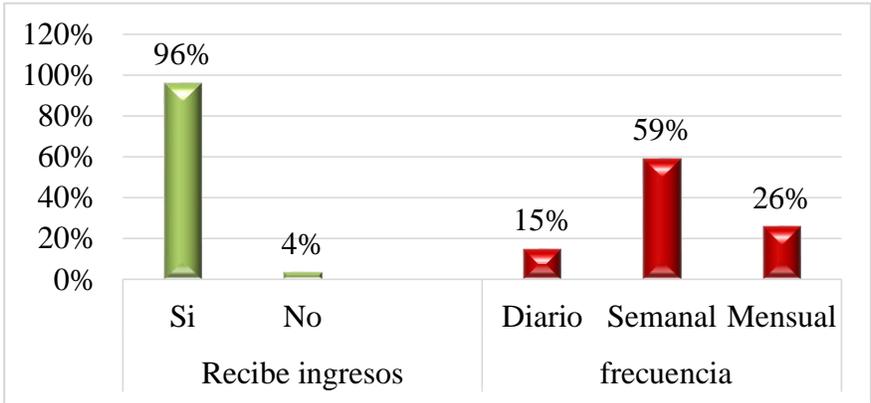
**Figura 9.** Principales actividades económicas

Algunos de los objetivos de la caja rural son garantizar la seguridad alimentaria de la comunidad, para lograrlo proveen de financiamiento a los habitantes de manera que estos puedan dedicarse no solo a producir para consumo, sino también para la comercialización. Algunos de los alimentos que cultivan las familias son huevos y lácteos con un 32% y 18%, respectivamente; aunque un significativo y preocupante 46% no produce ningún alimento. Esto genera una amenaza a la organización, pero a la vez hace el desafío de crear estrategias de manera que estos habitantes que no producen ningún alimento puedan a partir de la asesoría y financiamiento de la caja lograr alguna actividad que les genere ingresos y el pago para la consolidación de la misma.



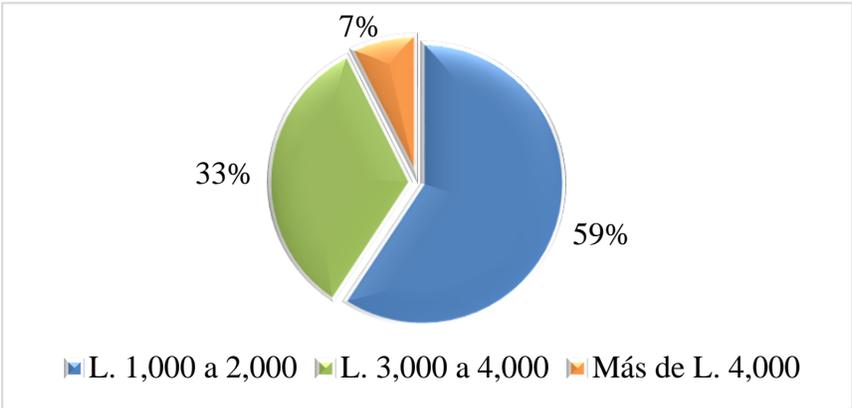
**Figura 10.** Alimentos que producen por familia

Los ingresos que perciben las personas afiliadas a la caja rural y demás habitantes de la comunidad son determinantes para la consolidación de la organización, el 96% de la población en estudio percibe ingresos y el 59% de ellos lo reciben semanalmente.



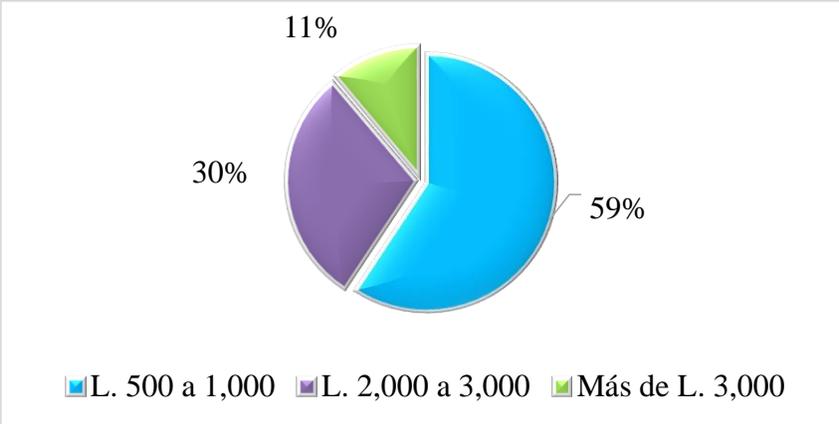
**Figura 11.** Percepción y frecuencia de ingresos

Si bien es cierto que el 96% de las personas perciben ingresos según la Figura 9, casi el 60% recibe apenas entre 1,000 y 2,000 lempiras mensuales, y un significativo 33% entre 3,000 y 4,000 lempiras mensuales, este dato representa una amenaza puesto que refleja la poca capacidad de pago que tienen los habitantes de la comunidad, y a la vez pone en riesgo la consolidación y el crecimiento del fondo comunal.



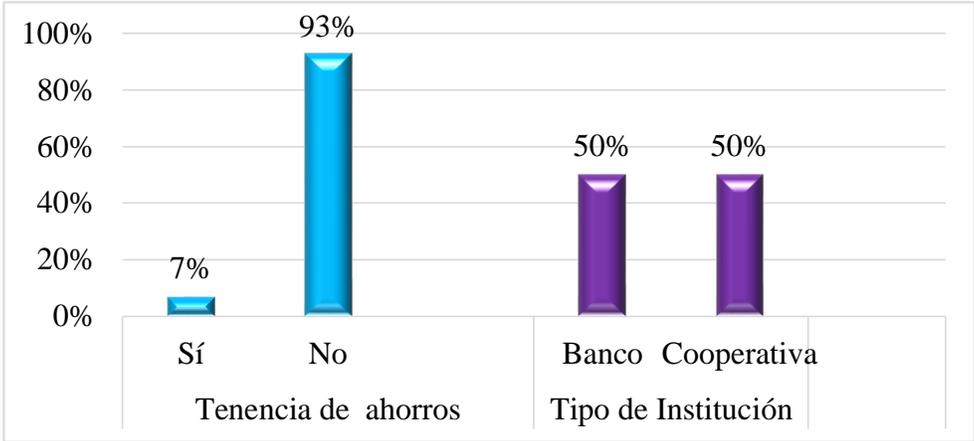
**Figura 12.** Ingresos de los habitantes de la comunidad

Según la Figura 10 la mayor parte de la gente percibe solo entre mil y dos mil lempiras. Ahora bien, si se compara con los gastos que son de hasta mil lempiras para el 59% de los habitantes, y de hasta tres mil lempiras para el 30% de la población, se deja en evidencia las malas condiciones económicas de la comunidad, siendo esto un desafío y a la vez una amenaza para la organización.



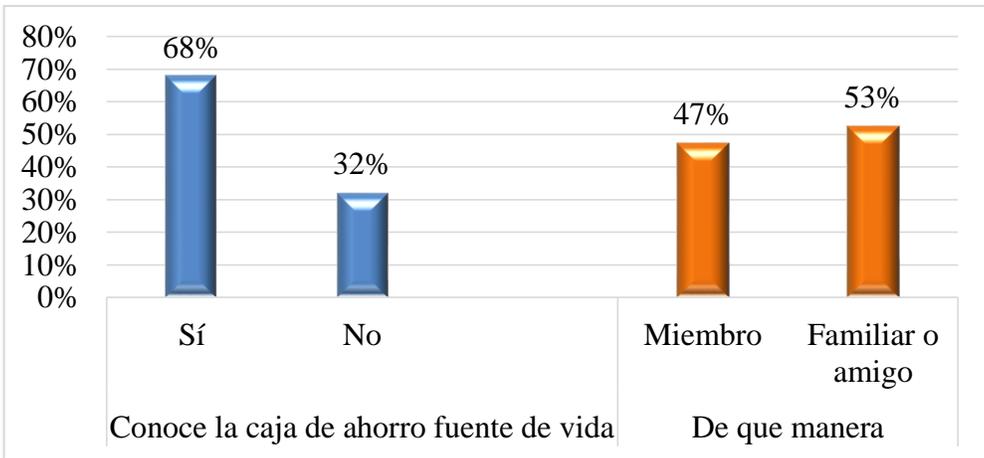
**Figura 13.** Gastos de los habitantes de la comunidad

Según la Figura 10 y 11 los ingresos son iguales a los gastos, por lo tanto la cantidad de dinero destinado al ahorro es mínima, solo un 7% de los habitantes tiene dinero ahorrado y los bancos son el lugar de preferencia de los ahorrantes. Esto pone en riesgo el crecimiento de la caja debido a que esta se consolida por el dinero aportado de los afiliados y crece por los intereses generados por el financiamiento prestado a los mismos.



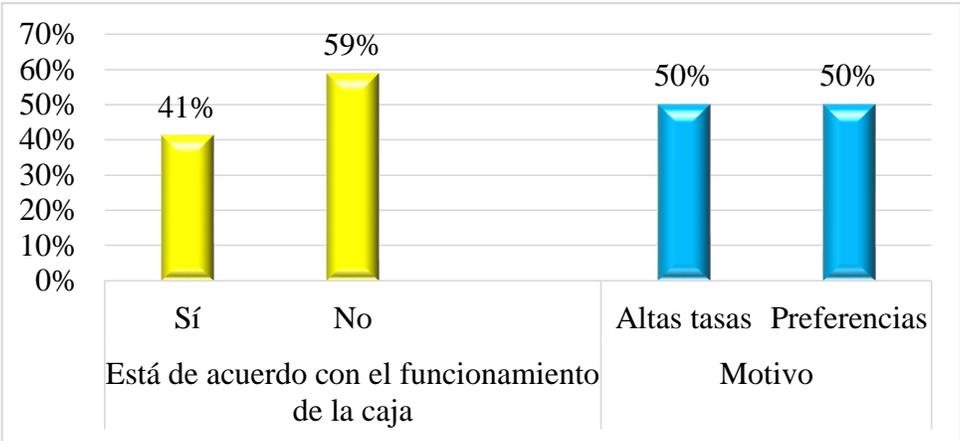
**Figura 14.** Tenencia de ahorros de los habitantes

Casi el 70% de la comunidad conoce o tiene información de la caja rural, y el 47% ha llegado por la referencia de un miembro de la misma, no obstante el 32% de la comunidad no tiene información de la organización y se deben formular estrategias para hacer del conocimiento de la caja a toda la comunidad.



**Figura 15.** Conocimiento de la comunidad acerca de la caja rural

Con respecto a la satisfacción que la población tiene con el funcionamiento de la caja rural casi el 60% está inconforme debido a las altas tasas y las preferencias que se tienen con los afiliados y solo el 41% está de acuerdo con las disposiciones y el funcionamiento de la organización.



**Figura 16.** Satisfacción de los habitantes con el funcionamiento de la caja rural

**5.3. Funciones administrativas evaluadas**

En la caja rural Fuente Vida se evaluaron las funciones administrativas, dentro de las cuales figura la primera que es:

**La planificación:** en esta función la caja rural Fuente de Vida, cuenta con gran debilidad, ya que la planeación trata de formular metas, objetivos, estrategias y planes diversos que beneficien el crecimiento integral, sin embargo no se cuenta con documentación que avale la existencia de planeación estratégica de la caja rural lo que deja evidenciado la importancia de este trabajo.

**Organización:** basados en que la organización evalúa la estructura organizativa interna y los recursos humanos, cabe señalar que la directiva de la caja rural Fuente de Vida mantiene buena comunicación entre el núcleo directivo, sin embargo no se cumple con algunas de las funciones como realizar cobros mediante visitas, notas, llamas y otros medios que estén al

alcance. En otro sentido, se encontraron debilidades en la estructura de los controles de créditos ya que no existe un patrón establecido para identificar saldos de capital y mora en un momento de emergencia porque todo se realiza manualmente y no existe un protocolo a seguir para el cobro de los créditos en mora.

**Dirección:** en esta función se valoraron aspectos de motivación, liderazgo y trabajo en equipo, en este sentido la motivación se visualiza como relativamente bien, ya que ciertos socios no cumplen con sus obligaciones en tiempo y forma, lo que deja entre ver la falta de motivación en el cumplimiento de lo establecido, abonado a ello, la falta de liderazgo en hacer cumplir las reglas cuando existe incumplimiento.

**Control:** en este sentido la caja rural Fuente de Vida maneja sus reglas ya definidas como un patrón de trabajo, el cual brinda acciones que deben seguirse en determinados eslabones del funcionamiento de la misma, sin embargo no se aplican las medidas al cien por ciento, desde ningún punto de vista, mucho menos se actualizan en tiempo establecido, sino hasta que llegan los auditores a ejercer presión.

En este sentido después de que se analizó cada una de las funciones administrativas en la caja rural Fuente de Vida, se invita a implementar el plan estratégico planteado en este trabajo.

#### **5.4. Áreas evaluadas en producción, mercadeo y finanzas**

En este apartado se valoraron los aspectos de producción en la crianza de pollos, aspectos de promoción en publicidad y reconocimiento de la caja rural en la zona, además se da a conocer un breve panorama del manejo de las finanzas.

#### **5.4.1. Resumen de producción de pollos**

En cuanto al fortalecimiento económico de la caja rural, se realizó el proyecto de engorde de pollos, por el cual se inició con un lote de 100 aves a partir del 07 de septiembre del año 2015, en tal sentido se registran cinco lotes y un último lote actualmente al mes de abril del 2016 con 200 pollos, lo que deja de manifestar el buen funcionamiento del proyecto y las buenas intenciones de seguir creciendo.

#### **5.4.2. Mercadeo de la caja rural**

Es importante dejar claro que el mercadeo busca primordialmente establecerse en las áreas de promoción y venta de los productos, que en este sentido los productos financieros específicamente en créditos de inversión a pequeña escala. Entre tanto la caja rural Fuente de Vida brinda créditos a sus socios, el mercadeo no figura, ya que no se han utilizado técnicas promocionales como boletines informativos casa a casa, anuncios radiales ni televisivos, tampoco perifoneo en la zona, para mencionar algunos métodos de apoyo que son funcionales para las empresas.

#### **5.4.3. Áreas de manejo de finanzas**

Las finanzas son áreas muy sensibles en las empresas, y aún más sensibles las organizaciones donde figuran grupos de personas y que los intereses económicos son distribuidos entre varios individuos. Por lo tanto la caja rural Fuente de Vida no es la excepción, debido que existe cierto malestar en el manejo de las finanzas, puntualmente en el otorgamiento de créditos, ya que no se maneja un protocolo de calificación para aprobación de los créditos y quedan a criterio de la directiva, por lo que influye directamente en muchos de los casos la afinidad entre el socio y el directivo, dejando evidenciado vacíos de confianza entre los demás socios, sin embargo debe generarse un prototipo de calificación y aprobación de créditos lo más pronto posible.

#### **5.4.4. Análisis de la eficiencia y eficacia de la caja rural Fuente de Vida**

Las empresas con fines de lucro apuntan a la eficiencia y eficacia, debido que necesitan ahorrar tiempo e insumos en las labores según el rubro en que se desempeñan, alcanzando la mayor productividad posible en el menor tiempo utilizando la menor cantidad de recursos. En este sentido la caja rural muestra deficiencia en los procesos, debido al alto nivel de mora que existe actualmente, por otro lado existe pasividad en el cobro de la misma. Es oportuno brindarles información mediante capacitación en esta área a los socios de la caja rural, para crear conciencia de lo que se debe implementar.

## VI. CONCLUSIONES

Cabe señalar la importancia de la construcción y elaboración del plan estratégico para la caja rural Fuente de Vida, debido que está estrictamente apegado a los objetivos y metas a corto y largo plazo, brindando el lineamiento que debe seguir para la subsistencia en el tiempo y alcanzar un nivel de estabilidad y crecimiento integral. Sin embargo para lograrlo se debe trabajar constantemente en cada una de las acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad.

Una vez demostrado que la planificación formalizada es muy útil para la empresa, porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial, es vital también reflexionar, sobre la necesidad de evolucionar constantemente, pues el ambiente en el cual está inmersa la empresa, también es inconstante, prueba de ello es la evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva, que obliga a las organizaciones a no conformarse con mantenerse en el tiempo; sino más bien, las obliga a estar permanentemente alerta, eficaces y competitivos; ya que de otro modo estarían destinados al fracaso.

Es por tal razón, que se ha realizado un exhaustivo análisis del ambiente que rodea a la Caja Rural “Fuente de Vida”, con el propósito de generar resultados cualitativos y cuantitativos que permitan a los tomadores de decisiones ser cada vez más asertivos, programados y eficientes. Además con el propósito de facilitar el proceso de dirección organizacional, se abordan los resultados individuales obtenidos de las evaluaciones del factor externo, lo que deja evidenciado una cantidad considerable de amenazas y oportunidades encontradas. Finalmente los resultados de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), con 2.37 dejando entre ver la relativamente dificultad del ambiente interno de la empresa.

Los resultados anteriores, dejan en claro que la capacidad de la empresa “Fuente de Vida” para combatir y convivir con el ambiente externo, competitivo e interno, hacía el logro de la misión y visión empresarial, es un tanto restrictivo, ya que los indicadores de las matrices, así como los del mapa estratégico, muestran una serie de factores claves hacia el éxito empresarial, que requieren ser atendidos de manera inmediata, y otra cantidad de factores que requieren de una vigilancia constante. Se espera que el panorama antes planteado, sirva como una base y a la vez como una guía hacia el éxito y sostenibilidad empresarial de la Empresa Asociativa Caja Rural “FUENTE DE VIDA”.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Agüero, M. 1998. Las cajas rurales y la legislación Hondureña. In: memoria del seminario taller sobre las cajas rurales en el marco de la nueva agenda agrícola, SAG. Hond 51-52p.

Aguilar, A. *et al.* 1985. Administración agropecuaria. México. Edil. Limusa. 576 p.

Banegas, D. 1997. Estudio de marco legal de las cajas de ahorro y crédito rural. Tegucigalpa, Hond. 22p

Beneke, R. 1964. Dirección y administración de granjas. Trad. Del inglés por José Soto Angli. México D.F., Limusa-Wiley. 550 p.

Black, J. *et al.* 1962. Dirección de explotaciones agrícolas; administración, organización y técnica de la agricultura. Trad. Del inglés por Ramón Avellaneda Carbonell. Barcelona, Reverté. 1030 p.

DIACONÍA NACIONAL. 1999. Formación de cajas rurales.

FUNDER. 1998. Formación Historia de Cajas Rurales Honduras

García, B.; Martin, F. 1981. Administración y desarrollo gerencial. México. Edil. Diana. 307 p.

Hamilton, E.; Bryan, W. 1965. Para una eficiente administración rural. Trad. del inglés. México D.F., Troquel. 490 p.

Hedges, T. 1967. Administración de empresas agrícolas. Trad. Del inglés por Ramón Palazón. México. Centro Regional de Ayuda Técnica. Agencia para el Desarrollo Internacional. 570 p.

Hopkins, D. 1966. Administración de granjas. Trad. Del inglés por Alfonso Vasseur Walls. 2 ed. México, D.F., CECSA. 240 p.

LUIS A. DI NUCCI. 2005. Plan Estratégico de Capacitación

Bolaños, M. 2009-2014. El proceso del Pensamiento Estratégico.

PRODEPAH. 1994. Perfil conceptual de las cajas de ahorro y crédito rural PRODEPAH. Tegucigalpa, Hond 23p.

SAG. 1998. Las cajas rurales. In: memoria del seminario taller sobre las cajas rurales. En el marco de la nueva agenda agrícola. SAG.Hond.1-3p.

Sánchez, F. 1976. Introducción al estudio de la administración. México, Edil. Limusa. 205 p.

Soler, R. 1998. Las cajas rurales en el marco de la ley de modernización y desarrollo del sector agrícola. SAG. Hond. 47pg

Terry, R. 1984. Principios de administración. México, Cía. Editorial Continental. 699 p.

Torrico, J. 1995. Ajuste estructural y financiamiento rural. In: memoria del seminario del sistema de financiamiento en los programas de ajuste estructural. Zamorano, Hond.7-19p

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuesta

### ENCUESTA

Universidad Nacional de Agricultura

Las siguientes preguntas tienen como propósito la formulación de un plan estratégico de inversión agropecuaria en la caja rural de ahorro y crédito "Fuente de vida" de la comunidad del Guanábano san Pedro de Catacamas, por parte de la Asociación Diaconía Nacional de Honduras

Diagnostico social.

#### I. Aspectos generales

1. Edad\_\_\_\_\_ Estado civil: a) casado\_\_\_\_\_ b) soltero\_\_\_\_\_ Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Años de escolaridad\_\_\_\_\_ Sabe leer: si\_\_\_\_\_ no\_\_\_\_\_

#### II. Tipo de ocupación

1. Agricultura/Ganadería\_\_\_\_\_ 2. Comerciante\_\_\_\_\_ 3. Ama de casa\_\_\_\_\_

4. Estudiante\_\_\_\_\_

2. ¿Pertenece a algún cargo en la comunidad?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

#### III. Familiar

Número de miembros en su hogar\_\_\_\_\_

Número de miembros que trabajan\_\_\_\_\_

#### **IV. Producción**

A. ¿Qué productos agrícolas cultiva?

1. Maíz \_\_\_\_ 2. Frijoles \_\_\_\_ 3. Sandía \_\_\_\_ 4. Otros \_\_\_\_

B. ¿Qué otros alimentos pecuarios produce?

1. lácteos \_\_\_\_ 2. carnes \_\_\_\_ 3. huevos \_\_\_\_ 4. Pollos de engorde \_\_\_\_

#### **V. Ingresos**

1. ¿Recibe ingresos?: si \_\_\_\_ no \_\_\_\_ 2. ¿Cómo los recibe?: Diario \_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_

2. ¿De cuánto es su ingreso mensual?

a) 1,000 – 2,000 \_\_\_\_ b) 3,000- 4,000 \_\_\_\_ c) más de 4,000 \_\_\_\_

#### **VI. Gastos**

1. gastos mensuales

a) De 500-1,000 \_\_\_\_ b) de 2,000-3,000 \_\_\_\_ c) más de 3,000 \_\_\_\_

#### **VII. Financiero**

1. ¿Tiene ahorros?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Dónde los tiene?

a) Bancos \_\_\_\_ b) cooperativa \_\_\_\_ c) Casa \_\_\_\_ d) otros \_\_\_\_

3. ¿Por qué?

a) Seguridad \_\_\_\_ b) cercanía \_\_\_\_ c) tramitación \_\_\_\_ d) otros \_\_\_\_

4. Si no tiene ahorros ¿Por qué? a) no tiene dinero \_\_\_\_ b) lo invierte \_\_\_\_

c) presta dinero \_\_\_\_ d) otros \_\_\_\_

5. ¿Si pudiera ahorrar, lo haría?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Conoce usted la caja de ahorro Fuente de Vida?

SI\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿De qué manera la conoce?

a) Miembro\_\_\_\_\_ b) Por un familiar o un amigo\_\_\_\_\_

7. ¿Está de acuerdo con el sistema de funcionamiento de la caja?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ Porque

8. ¿Qué le gustaría que mejorará de la caja rural?

Justifique. \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 2.** Plan de producción cría, engorde y comercialización pollos de engorde

**PRESUPUESTOS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

***ASOCIACION DIACONIA NACIOANAL DE HONDURAS***

Presupuestado para un galpón de dos cubículos de 4mts de ancho por 3mts de largo de dos aguas, terreno que pertenece al área verde la Iglesia Cristiana Reformada de la comunidad.

La mano de obra será realizada por los beneficiarios del proyecto.

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Cemento	5 bolsas	190 lps c/u	950.00 lps
Bloques	30 bloques	12 lps c/u	360.00 lps
Madera	10 reglas	150 lps c/u	1,500.00 lps
Zinc	10 láminas de 8 pie c/u	120 lps c/u	1,200.00 lps
Clavos	3 ,4 y 5 pulgadas (3lbs c/u)	20 lps c/u	180.00 lps
Arena	250 paladas	300 lps	300.00 lps
Grampas	2 libras	15 lps c/u	30.00 lps
Puerta	1	800 lps c/u	800.00 lps
Alambre maya	1 rollo	1700 lps	1,700.00 lps
<b>Total</b>			<b>7,020.00 lps</b>

Materiales para el galpón

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Bebedores	4	120 lps c/u	480 lps
Comederos	4	95 lps c/u	380 lps
<b>Total</b>			<b>860.00 lps</b>

Materiales de empaque

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Bolsas	5 paquetes de 1 Libras	18 lps c/u	90 lps
GGGBascula	1	450 lps	450 lps
<b>Total</b>			<b>540 lps</b>

Para la primera producción las personas involucradas del proyecto prestaran sus utensilios.

Compra de pollos

Descripción	Cantidad	Precio
Pollos	100	16 c/u
<b>Total</b>		<b>1600.00 lps</b>

Vitaminas y vacunación

Medicamento	Cantidad	Precio	Total
Electrolitos	Se sustituye con agua con azúcar 3 cucharadas por cada dos litros de agua.	12.00 lps	24.00lps
Tripleaviar	1 dosis	150.00	150.00 lps
Enroflaxacina	2 sobres	120.00 c/u	240.00 lps
<b>Total</b>			<b>414.00 lps</b>

Alimentación

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Concentrado de inicio	Quintales	3	590 c/u	1,770.00 lps
Concentrado final	Quintales	3	580c/u	1,740.00 lps
<b>Total</b>				<b>3,510.00 lps</b>

Gastos de transporte

Descripción	Precio	Total
Combustible	150.00 lps	150.00 lps
<b>Total</b>		<b>150.00 lps</b>

Total de gastos incurridos para el proyecto

Descripción	Precio	Total
Infraestructura	7,020.00 lps	
Materiales para la galería	860.00 lps	
Materiales de empaque	540.00 lps	
Compra de pollos	1,600.00 lps	
Vitaminas y vacunación	414.00 lps	
Alimentación	3,510.00 lps	
Gastos de transporte	150.00 lps	
<b>TOTAL</b>		<b>14,094.00 lps</b>

Anexo 3. Imágenes



