

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE ASOCIADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR, Y DE OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: ACACEMES DE R.L. EN LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**JOVEL FLORES, LILLIAM ELIZABETH  
MARTÍNEZ MEJÍA, CARLOS ARNOLDO  
RODRÍGUEZ ARGUETA, GETSON ISURI**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE DE 2006**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora: Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas: Licda. Vilma Yolanda V. de Del Cid

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director: Lic. Alfonso López Ortíz

Docente Observador: Lic. Abraham Vázquez Sánchez

Noviembre de 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios Todopoderoso: por ser mi guía y por brindarme sabiduría y fortaleza cuando más las necesitaba. A mis padres: Miguel Jovel y Rosa Lilian por todo su amor, sacrificio y esfuerzo brindado durante toda mi vida y por ser mi ejemplo a seguir. A mi familia: por su cariño y apoyo incondicional. A mis compañeros de grupo: por su comprensión y por el tiempo que compartimos juntos. A mis amigos: por darme su apoyo y en especial a mi mejor amigo Carlos por ofrecerme su apoyo incondicional y estar ahí cuando más lo necesitaba.

*Lilliam Elizabeth Jovel Flores*

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y por ser mi guía y fortaleza en todos mis actos. A mis padres: por el apoyo, esfuerzo y sacrificio brindados para proporcionarme preparación académica y por servir de guía y ejemplo en mi vida. A mis hermanos y hermanas: por su cariño y apoyo incondicional y a mis compañeros de grupo por el excelente equipo de trabajo que formamos juntos.

*Carlos Arnaldo Martínez Mejía*

Gracias a Dios Todopoderoso: por la vida y por todas las bendiciones que me han permitido culminar una de mis principales metas. A mis padres: Ofilio Rodríguez y Marina Argueta por el amor incondicional que me dan, por sus consejos, por sus oraciones y por todo el apoyo que me han brindado. A mis hermanos: Yanci, Yessica y Leybin por el apoyo que me han dado. A todas las personas que han contribuido con este logro.

*Getson Isuri Rodríguez Argueta*

Externamos también nuestro agradecimiento a nuestro Docente Director por el excelente apoyo y guía brindados durante el desarrollo de esta investigación y además a la Asociación Cooperativa

*de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales de El Salvador, y de otras empresas de Responsabilidad Limitada: ACACEMES de R.L., por ser un ejemplo de colaboración para el desarrollo de nuestra labor académica.*

## ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES SOBRE COOPERATIVISMO, LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
 A. COOPERATIVISMO	
1. ANTECEDENTES Y ETAPAS.....	1
2. CONCEPTOS BÁSICOS .....	4
3. PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL COOPERATIVISMO .....	6
 B. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	
1. ANTECEDENTES.....	6
2. DEFINICIÓN.....	8
3. IMPORTANCIA.....	8
4. OBJETIVOS .....	8
5. CARACTERÍSTICAS .....	9
6. MARCO LEGAL.....	10
6.1 DISPOSICIONES LEGALES .....	10
6.2 NATURALEZA JURÍDICA.....	12
6.3 REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN .....	12

C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR, Y DE OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

1. ANTECEDENTES.....	14
2. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.....	16
3. ESTATUTOS DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS .....	23

D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. ANTECEDENTES.....	25
2. DEFINICIÓN.....	26
3. IMPORTANCIA.....	26
4. CARACTERÍSTICAS .....	27
5. EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	28
5.1 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS .....	28
5.2 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS.....	28
5.3 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.....	29
5.4 DETERMINACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS .....	29
5.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	30
5.6 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	30
5.7 CONTROL ESTRATÉGICO .....	32
6. ANÁLISIS FODA.....	32
7. ESTRATEGIAS.....	33
7.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	34
7.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL .....	35
7.3 ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN .....	36
7.4 ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	37
7.5 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS .....	38

## E. PLAN TÁCTICO DE MERCADOTECNIA

1. PLAN TÁCTICO .....	38
1.1 DEFINICIÓN .....	38
1.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA.....	39
2. MERCADOTECNIA .....	40
2.1 DEFINICIÓN.....	40
2.2 IMPORTANCIA.....	40
2.3 MERCADO META .....	41
2.4 COMPETENCIA .....	41
2.5 PUBLICIDAD .....	42
2.6 MARKETING DIRECTO .....	42
2.7 VENTAS PERSONALES.....	43
2.8 PROMOCIÓN DE VENTAS.....	43
2.8.1 NATURALEZA DE LA PROMOCIÓN .....	44
2.8.2 MEZCLA PROMOCIONAL.....	44
2.8.3 CAMPAÑA PROMOCIONAL .....	45
2.8.4 PRESUPUESTO PROMOCIONAL.....	45

## CAPÍTULO II

### **DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE ASOCIADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR, Y DE OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
1.1 GENERAL .....	48

1.2 ESPECÍFICOS .....	48
2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	49
2.3 TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	51
3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	52
3.3 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	53
3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	54

## C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA .....	69
1.1 MISIÓN .....	69
1.2 VISIÓN .....	69
1.3 OBJETIVOS .....	69
1.4 METAS .....	72
2. MERCADO META .....	72
3. COMPETENCIA .....	73
4. ESTRATEGIAS ACTUALES .....	74
4.1 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	74
4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	75
5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....	75
5.1 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.....	75
5.2 RECURSOS HUMANOS .....	76
5.3 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS .....	77
5.4 RECURSOS FINANCIEROS.....	77



6. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO .....	79
6.1 ENTORNO SOCIAL .....	79
6.2 ENTORNO MACROECONÓMICO.....	79
6.3 ENTORNO LEGAL .....	82
7. ANÁLISIS FODA.....	83
7.1 FORTALEZAS .....	84
7.2 OPORTUNIDADES .....	84
7.3 DEBILIDADES .....	85
7.4 AMENAZAS .....	85
8. CUADRO RESUMEN FODA.....	86
D. CONCLUSIONES .....	87
E. RECOMENDACIONES .....	88
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE ASOCIADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR, Y DE OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR</b>	
A. IMPORTANCIA .....	91
B. OBJETIVOS	
1. GENERAL .....	92
2. ESPECÍFICOS .....	92

## C. PLAN ESTRATÉGICO

1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA .....	92
1.1 MISIÓN.....	92
1.2 VISIÓN .....	93
1.3 OBJETIVOS.....	94
1.4 POLÍTICAS .....	95
1.5 VALORES .....	95
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA .....	96
1.7 LOGOTIPO Y LEMA PROPUESTO.....	100
2. MERCADO OBJETIVO.....	102
3. ESTRATEGIAS .....	103
3.1 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	103
3.2 ASIGNACIÓN DE RECURSOS .....	104
3.3 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	104
3.4 CONTROL ESTRATÉGICO.....	105

## D. PLAN TÁCTICO DE MERCADOTECNIA

1. OBJETIVOS .....	107
1.1 GENERAL .....	107
1.2 ESPECÍFICOS .....	107
2. METAS .....	107
3. MEZCLA DE MERCADOTECNIA .....	108
3.1 SERVICIO .....	109
3.2 TASA DE INTERÉS.....	109
3.3 PLAZA .....	110
3.4 PROMOCIÓN.....	111
4. ACTIVIDADES A EJECUTAR.....	112
5. RECURSOS A UTILIZAR.....	114
6. PRESUPUESTOS .....	115
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	118

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	120
1. OBJETIVO.....	120
2. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN .....	120
3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	121
 BIBLIOGRAFÍA .....	 122
 ANEXOS .....	 126

## **RESUMEN**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales de El Salvador, y de otras empresas de Responsabilidad Limitada: ACACEMES de R. L. es una institución cuyo origen se remonta al año de 1972, cuando surgió como una Cooperativa que agrupaba a los trabajadores de la sección de recolección de basura de algunas alcaldías, posteriormente continuó creciendo hasta incluir a todo el sector de los empleados municipales del Área Metropolitana de San Salvador.

Durante los últimos años la Cooperativa ha experimentado un crecimiento sostenido de su capital social, lo que refleja el buen desempeño alcanzado; sin embargo su existencia aún es desconocida por un alto porcentaje de empleados municipales y la mayor parte de ellos no pertenecen a ninguna cooperativa; es por ello que surge la necesidad de formular un Plan Estratégico que le permita expandir sus operaciones para poder ofrecer sus servicios y beneficiar a todo el sector.

A efecto de proporcionar una respuesta a dicha necesidad se presenta la propuesta de un Plan Estratégico que permita incrementar el número de Asociados en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales de El Salvador, y de otras empresas de Responsabilidad Limitada para atraer empleados de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.

Para realizar la investigación se utilizó el método de análisis y síntesis, esta fue de tipo exploratorio y se realizó de acuerdo a un diseño no experimental, ya que se efectuó sin manipular intencionalmente las variables, limitándose a observar y analizar el comportamiento de estas en su contexto natural.

El universo estuvo compuesto por los empleados que laboran en el Área Metropolitana de San Salvador y la muestra seleccionada al aplicar fórmulas estadísticas fue de 94 personas.

El estudio realizado permitió determinar que la institución cuenta con un mercado potencial poco explotado ya que la mayoría no se encuentran asociados a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Además gran parte de los empleados municipales desconocen la existencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito para su sector e ignoran los beneficios que recibirían al asociarse, debido a la poca información con que cuentan sobre ésta, producto de la falta de publicidad y de planes de mercadotecnia adecuados.

Se determinó que se debe explotar las amplias oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado potencial, a través de un plan de mercadotecnia enfocado hacia los empleados municipales, que tenga como principal objetivo ganar la mayor participación de mercado y posicionarse como la empresa líder de éste sector; para tal efecto los esfuerzos de comercialización deben hacer uso de publicidad enfocada en dar a conocer a la institución y fomentar el conocimiento de la existencia de una Cooperativa específica para dicho sector.

Para lograr dicho objetivo se propone a la Cooperativa implementar un plan estratégico basado en una estrategia de enfoque o nicho de mercado, diseñado específicamente de acuerdo a las características del mercado meta y sustentado en un estudio de mercado; además del establecimiento de un presupuesto de publicidad y la creación de un departamento de mercadeo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es de mucha importancia el fortalecimiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que representen una alternativa en relación a las instituciones financieras tradicionales, ya que éstas permiten la asociación de empleados o trabajadores de un mismo rubro permitiendo una alternativa de ahorro que proporciona beneficios exclusivos para sus asociados.

El fortalecimiento de este tipo de cooperativas es de gran valor para el desarrollo socioeconómico del país, ya que permite que grupos o asociaciones de empleados generalmente con un bajo nivel de ingresos puedan constituir una organización con poder económico y perspectivas de crecimiento que existe y trabaja en beneficio de sus asociados.

La presente investigación tiene por objeto diseñar un Plan Estratégico para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales de El Salvador, y de Otras Empresas de Responsabilidad Limitada: ACACEMES de R.L. que le permita incrementar el número de asociados en el Área Metropolitana de San Salvador, con el fin de que los servicios que proporciona beneficien a todo el sector.

La investigación se presenta en tres capítulos, los cuales se estructuran de la siguiente manera:

**En el capítulo I** se presentan las generalidades del cooperativismo y las Cooperativas de Ahorro y Crédito, incluyendo sus antecedentes, conceptos, definiciones, características y marco legal; además se muestran los antecedentes, organización y

estatutos de ACACEMES de R.L. por último se establece el marco teórico sobre la Planeación Estratégica y los Planes Tácticos de Mercadotecnia que sirven de referencia para la investigación.

**En el capítulo II** se establece la metodología empleada en la investigación, incluyendo los métodos y técnicas utilizados, se determina la población y muestra de la cual se obtuvo la información; presentando el análisis e interpretación de los datos obtenidos. Posteriormente se describe el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, incluyendo la filosofía, estructura organizativa de la empresa, su mercado meta, competencia, estrategias actuales; se efectúa un análisis del ambiente interno y externo de ésta y se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**El capítulo III** contiene la propuesta de un Plan Estratégico que le permita a la Cooperativa incrementar el número de asociados el cual comprende la filosofía y estructura organizativa propuesta, incluyendo una misión, visión, objetivos, políticas, valores, logotipo y lema, además de la formulación y selección de estrategias, asignación de recursos para la implementación, definición de la forma de ejecución de estas y la manera en que se llevará a cabo el control estratégico.

También se incluye un Plan Táctico en el que se establece la mezcla de mercadotecnia que se empleará y contiene los objetivos, metas, actividades a ejecutar, recursos a utilizar, presupuestos de gastos y cronograma de actividades.

Por último se presenta el plan de implementación que muestra el presupuesto y cronograma de implementación del Plan Estratégico y la bibliografía consultada en el desarrollo de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES SOBRE COOPERATIVISMO, LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **A. COOPERATIVISMO**

##### **1. ANTECEDENTES Y ETAPAS**

El movimiento cooperativista, como todo proceso histórico de la humanidad, se inició en los pueblos más antiguos, manifestándose en una forma tan rudimentaria y primitiva que podría considerarse innata en el hombre; pero debido al mismo desarrollo y evolución de los pueblos, el cooperativismo fue tomando fuerza y su proceso de transformación avanzó.<sup>1</sup>

El surgimiento de la revolución industrial y la consiguiente mecanización de los sistemas de producción causaron un fuerte impacto en la organización económica artesanal que existía hasta ese entonces, dando como resultado que los artesanos no pudieran competir con el sistema fabril y en consecuencia perdieran su trabajo, lo que condujo a la explotación de los trabajadores, ya que los dueños de las fábricas por lo general abusaban de la mano de obra existente.

Este período se caracterizó por un individualismo exagerado en las relaciones laborales y económicas, que conllevó al aumento de la pobreza y a la concentración de riqueza en manos de unas pocas personas. En este ambiente de desigualdad surgen

---

<sup>1</sup> Henríquez, Silvia Elena. *Perspectivas del Cooperativismo de Ahorro y Crédito en el marco de la Liberalización Financiera de la Política Económica Actual*. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 1994. Pág. 10



varias soluciones que pretendían resolver la situación y que en su mayoría fracasaron. Una de las soluciones propuestas fue el cooperativismo, el cual nació a raíz de una huelga; en el año 1844 veintiocho artesanos de la ciudad de Rochdale en Inglaterra que habían sido despedidos de una fábrica de tejidos abrieron un almacén de abarrotes atendido por ellos mismos, constituyendo de esta manera la primera cooperativa y creando los principios básicos en que se basa el cooperativismo, los cuales a partir de entonces se propagaron a través del mundo.

El cooperativismo en El Salvador ha comprendido varias fases o etapas. Según Hernández Romero estas son las siguientes:<sup>2</sup>

#### Período 1896-1929

Esta etapa comprende el origen del Cooperativismo en El Salvador. En esta época el marco ideológico prevaleciente en la sociedad es el liberalismo, y se está dando la transición entre una economía que gira alrededor de la exportación de añil, hacia una basada en la exportación de café.

En este contexto se da la implementación de la cátedra de Cooperativismo en la Universidad de El Salvador en el año 1886, hecho que marca la primera manifestación de Cooperativismo en el país. Posteriormente el Gobierno promulga las primeras leyes que regulan la creación y funcionamiento de las Cooperativas, al ser incluidas éstas en el Código de Comercio en 1904. Pero es hasta 1914 que es fundada la primera Cooperativa de El Salvador conocida como la Cooperativa de zapateros de La Cuesta del Palo verde de San Salvador.

---

<sup>2</sup> Hernández Romero, Pedro Juan. *La situación actual del Cooperativismo en El Salvador*. (El Salvador: Confederación Universitaria Centroamericana. 1991) Pág. 1

### Período 1930-1949

En esta etapa la producción cafetalera ya se ha consolidado en el país, dando como resultado la incorporación de tierras agrícolas a su producción y por lo tanto la concentración de éste recurso. Además van surgiendo las explotaciones algodoneras que se consolidan en la década de 1940. En el año 1932 se produce el levantamiento campesino, el cual es reprimido por el Gobierno provocando más de 30 mil muertos.

En este contexto el Estado abandona su neutralidad a nivel económico y social, y dicta medidas que se salen del marco de la Constitución, estas medidas favorecen el desarrollo del Cooperativismo, principalmente las Cooperativas de medianos y pequeños productores.

A partir del año 1940 se fundan las Cajas de Crédito Rural, que en 1943 integran la Federación de Cajas de Crédito. Hasta 1949 el desarrollo del Cooperativismo es reducido y se da el surgimiento tanto de Cooperativas conformadas por sectores artesanales como de grandes productores. Este período se caracterizó por el poco impulso y promoción del Cooperativismo.

### Período 1950-1969

En este período es cuando adquiere importancia la promoción del Cooperativismo, esto se debe a factores internos y externos. A nivel interno la institucionalización del Estado intervencionista y a nivel externo la actitud de Estados Unidos ante el triunfo de la Revolución Cubana. Surge en esta época la iniciativa estadounidense a través del Programa Alianza para el Progreso, el cual se encarga de unificar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En este contexto se fundó en el año de 1966 la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES). En esta época el movimiento cooperativo es impulsado tanto con el apoyo estatal como privado; pese a ello no se observa un crecimiento importante del movimiento cooperativo en este período.

#### Período 1970-1979

En este período es creada la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). En el año de 1971 comienza a funcionar esta institución.

#### Período 1979-1990

A finales de la década de 1970 surge una crisis tanto económica como política que culmina con el golpe de Estado del año de 1979 y la instauración de una Junta Revolucionaria de Gobierno; la cual realiza reformas estructurales entre las cuales está la Reforma Agraria, la cual proporciona un nuevo impulso al Cooperativismo; posteriormente ascendió al Gobierno la Democracia Cristiana la cual consideró a la Asociación Cooperativa como un instrumento para construir una base social propia.

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS

### Cooperativismo

“Es un sistema socioeconómico que tiene como objetivos propios, el mejoramiento económico y social de las comunidades y el logro de una sociedad más justa y armoniosa”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> INSAFOCOOP, División Técnica, Curso Básico de Cooperativismo, Marzo 1990

Según Salvador O. Brand el cooperativismo es un movimiento que defiende la constitución de Asociaciones Cooperativas, para eliminar a los intermediarios entre los productores y consumidores, para obtener beneficios sociales, educativos, comunitarios y de salud.

#### Cooperativa

Asociación de personas cuyo objetivo es realizar en común diversas operaciones de ahorro, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas.

#### Asociación Cooperativa

“Es una asociación de personas con un mismo vínculo común, que en forma libre, voluntaria, democrática y moral; buscan su liberación económica mediante una Empresa común, la cual rendirá utilidades, no según el capital aportado; sino, según su participación en el uso de los servicios y en la formación de excedentes.”<sup>4</sup>

Los beneficios económicos que obtenga la cooperativa pertenecen a los cooperativistas y deben distribuirse evitando que unos socios se beneficien a costa de otros. Esta distribución se hará de acuerdo con la decisión de los cooperativistas pero respetando los siguientes criterios: en primer lugar, destinando una parte al desarrollo de la cooperativa; en segundo lugar, reservando otra parte para previsión de gastos extraordinarios y en tercer lugar, distribuyendo los beneficios entre los cooperativistas en proporción a sus aportaciones a la sociedad. [sic]<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Campos Pineda Marco Alexander y otros. *Diseño de un Sistema Integrado de Capacitación para la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO)*. Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 1998. Pág. 8

<sup>5</sup> Microsoft Encarta 2006. Microsoft Corporation. 2005

### 3. PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL COOPERATIVISMO

Los Principios Universales que rigen el Cooperativismo expresan básicamente la esencia universal de la cooperación y de la actividad cooperativa; los principios vigentes fueron adoptados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en su Congreso de 1966. Estos principios son los siguientes:

1. La adhesión voluntaria.
2. La Organización Democrática.
3. El Interés Limitado al Capital.
4. La distribución de sobrantes en proporción al patrocinio.
5. La Educación.
6. La Integración y Colaboración de las Cooperativas a todos los niveles.

## B. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

### 1. ANTECEDENTES

La idea del Crédito Cooperativo se le atribuye al alemán Friederich Raiffeisen quien fue el principal exponente de los ideales del Movimiento de Crédito Cooperativo; junto a él también estuvo su contemporáneo Hermann Schulze-Delitzsch. Raiffeisen planteó una solución a la situación crediticia de la sociedad de su época, en la cual predominaba el papel de los usureros y la población en general estaba fuertemente endeudada. Él planteó como solución que la gente se ayudara mutuamente para proveerse de crédito, dando lugar al nacimiento de la primera cooperativa de crédito.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> INSAFOCOOP. *Historia del Cooperativismo Mundial*. Artículo en línea. Consultado en [www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv)

La primera Cooperativa de Ahorro y Crédito se estableció sobre la base de que sólo las personas que pertenecían a ésta podían recibir créditos y que estos se concederían únicamente para fines útiles y productivos a un bajo interés y que la condición de asociado era la garantía más importante para realizar el préstamo.

En un período en el cual Alemania atravesaba por una severa crisis económica Raiffeisen establecía cooperativas en las áreas rurales, Schulze-Delitzsch lo hacía en las ciudades. Posteriormente el cooperativismo de ahorro y crédito se expandió en otros países alrededor del mundo, impulsado por el problema de la usura y el pago de intereses exorbitantes del sistema económico de ese entonces.

En El Salvador en el año 1943 se fundó la Federación de Cajas de Crédito que agrupaba a las diversas Cajas de Crédito Rural y en 1966 se fundó la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.

Posteriormente el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Es así como el 25 de noviembre del año 1969 la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, y promulgó la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. Debido a que carecía de presupuesto, éste instituto comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971.

## 2. DEFINICIÓN

Se define como cooperativa de ahorro y crédito a la unión voluntaria de personas de tendencias y necesidades comunes, que deciden unir sus ahorros, de forma que éstos constituyan la fuente donde los asociados obtienen los préstamos que necesitan; satisfaciendo de esta forma sus necesidades de ahorro y crédito.

## 3. IMPORTANCIA

Las cooperativas de ahorro y crédito generan un aporte económico y social tanto para sus miembros, como para la sociedad en general, ya que contribuyen a la economía del país al proporcionar una alternativa de ahorro y crédito a los sectores de bajos ingresos, permitiéndole obtener créditos que benefician las actividades de producción, comercio y servicio de dichos sectores.

Entre los beneficios que proporcionan a sus miembros están: proveerles un medio eficiente para la acumulación de ahorros, brindarles una fuente de crédito a interés razonable y constituirse en una escuela que brinde la educación necesaria para desarrollar la capacidad de sus asociados para administrar adecuadamente sus recursos económicos.

## 4. OBJETIVOS

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito definen sus objetivos generales en sus estatutos de constitución, pero en general persiguen objetivos comunes, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Procurar el mejoramiento socioeconómico de sus asociados y de la comunidad.
- Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica y social.
- Representar y defender los intereses de sus asociados.
- Estimular el hábito del ahorro entre sus asociados a través de las aportaciones.
- Promover la educación de los asociados sobre la cultura y principios cooperativos.

## 5. CARACTERÍSTICAS

Las cooperativas de ahorro y crédito poseen características que las diferencian del resto de instituciones financieras, tales como las siguientes:

- Las cooperativas de ahorro y crédito se organizan para los asociados y por los asociados, son organizaciones de personas y no de dinero.
- Cada asociado tiene un voto independientemente del valor aportado en concepto de capital, por lo tanto la representatividad es igual para todos.
- Después de cada ejercicio económico es obligatorio celebrar una Asamblea General Ordinaria, en la cual deben estar presentes la mayoría de los asociados y en la cual se tratan todos los aspectos importantes relativos al quehacer de la Cooperativa.
- Los asociados de la cooperativa deben tener un propósito común que los una.
- Los préstamos generalmente son concedidos para propósitos útiles que sirven para cubrir una necesidad verdadera y productiva.



- Los préstamos que se otorgan tienen como finalidad beneficiar al asociado, fomentando el apoyo y la ayuda mutua entre los miembros de la cooperativa, su propósito no es mercantil o con fines de lucro.
- La solvencia moral del asociado es la garantía más importante que se toma en cuenta para conceder un préstamo.
- Los asociados son los únicos accionistas. El capital de extraños no se beneficia de las operaciones de la Cooperativa.
- Los asociados son los dueños, las ganancias de la Cooperativa luego de descontar los gastos y separar las reservas se devuelven a los asociados en forma de excedentes sobre sus aportaciones.

## 6. MARCO LEGAL

### 6.1 DISPOSICIONES LEGALES

El fundamento legal más importante que rige a las cooperativas es el establecido en el artículo 114 de la Constitución de la República de El Salvador, el cual establece que “El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas facilitando su Organización, expansión y financiamiento”. En base a esta disposición constitucional y a la necesidad de las Asociaciones Cooperativas de contar con una legislación adecuada se promulgó el 6 de mayo de 1986 la “Ley General de Asociaciones Cooperativas” la cual regula el funcionamiento de éstas en el país.

El artículo 1 de la Ley mencionada establece que las Cooperativas son asociaciones de derecho privado de interés social, de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, con un número variable de miembros.

El artículo 17 establece que las cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras “ASOCIACIÓN COOPERATIVA” y al final “DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”

El artículo 21 establece que la responsabilidad de los asociados será limitada al valor de su participación.

Las características que definen la diferencia entre la finalidad de las Asociaciones Cooperativas y las Sociedades está señalado en el artículo 6 el cual establece que ninguna Cooperativa podrá:

- a) Efectuar transacciones con terceras personas naturales o jurídicas, con fines de lucro, para permitirles participación directa o indirectamente en las prerrogativas o beneficios que la ley otorga a las Cooperativas.
- b) Pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos, excepto cuando participen como Asociados de Instituciones cuya función sea el fomento de las Cooperativas.
- c) Realizar actividades diferentes a los fines de las Cooperativas.
- d) Efectuar operaciones económicas que tengan el carácter de exclusividad o monopolio en perjuicio de la comunidad.
- e) Integrar sus organismos directivos con personas que no sean miembros de la Cooperativa, ni con las que tengan a su cargo la gerencia, la contabilidad o auditoria.

- f) Conceder ventaja, preferencia u otros privilegios a sus promotores, fundadores o dirigentes.
- g) Exigir a los Asociados admitidos con posterioridad a la constitución de las mismas, que contraigan obligaciones económicas superiores a las de los miembros que hayan ingresado anteriormente.

## 6.2 NATURALEZA JURÍDICA

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito son instituciones de carácter privado que nacen por libre acuerdo de sus fundadores. La asociación creada de esta forma requiere ser independiente en su existencia, tanto de sus fundadores, como de los miembros que pueda agrupar en un momento o en una fecha determinada. Para tal propósito la Cooperativa debe contar con capacidad jurídica propia, la cual adquiere en virtud de su calidad de persona jurídica, la que obtiene no por un acto administrativo de concesión, sino por su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), de acuerdo con las normas y condiciones estipuladas por las leyes.

## 6.3 REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

La constitución de las asociaciones cooperativas en nuestro país se encuentra regulada según lo establecido en el Capítulo III de la Ley General de Asociaciones Cooperativas denominado “De la Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para Operar”.

Para constituir una Asociación Cooperativa es necesario solicitar en forma verbal o escrita al INSAFOCOOP autorización para celebrar la primera Asamblea General de asociados fundadores. Una vez hecho esto se debe presentar a ese instituto tres ejemplares del Acta Constitutiva, firmada por no menos de quince asociados fundadores y una copia certificada de la misma, firmada por el secretario del Consejo de Administración. Adicionalmente, la solicitud de reconocimiento oficial de inscripción. El Acta deberá contener:

- Lugar, fecha y hora de celebración de la Asamblea.
- Nombre completo, edad, profesión u oficio y domicilio de cada uno de los asociados fundadores y relación de los documentos de identidad personal respectivos. De los extranjeros se hará constar además su nacionalidad.
- Indicación del objeto de la reunión.
- Aprobación de estatutos e incorporación de los mismos al texto del acta.
- El número, valor nominal, monto y naturaleza de las aportaciones en que se divide el capital social.
- Forma de suscripción, pago de los aportes de cada uno de los asociados fundadores con los que se deberá constituir el capital inicial de la asociación cooperativa.
- El valor principal de las aportaciones que se hagan en especie.
- El resultado de la elección de los miembros que integrarán los órganos de administración y vigilancia.

C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR, Y DE OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACEMES DE R.L.)

1. ANTECEDENTES

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Sección Recolección de Basura de Responsabilidad Limitada que se abrevió SECREBA de R.L. se constituye únicamente en un sector, que como su nombre lo indica su función sólo era prestar servicios de ahorro y crédito de un determinado ramo. Según datos registrados en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo “INSAFOCOOP”, se inscribe como Asociación Cooperativa el 25 de mayo de 1972. A partir de esa fecha obtiene su personalidad jurídica.

La cooperativa SECREBA de R.L. operó por un tiempo aproximado de siete años, dando servicios de préstamos a los cuarenta asociados; su capital social apenas alcanzaba los ¢ 10,716.00. Los préstamos se concedían desde ¢ 50.00 hasta ¢ 300.00, dejándose el pago de los mismos a la voluntad del asociado ya que no había descuento por planilla. Al poco tiempo de operación y a finales de los años 1978 y 1979 se reducen sus operaciones, debido a la falta de promoción y atención por parte de los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia; manteniendo limitados los servicios a sus asociados que poco a poco fueron entrando en mora y las deudas sólo se reflejaron en controles sencillos, debido a la falta de contabilidad formal.

A principios de 1981 SECREBA de R.L. quedó completamente inactiva; pero otro grupo de trabajadores municipales de diferentes dependencias mantenían otra

cooperativa que habían constituido mucho antes de SECREBA de R.L. pero con lineamientos del Código de Comercio vigente, operando como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Municipales de Responsabilidad Limitada, reconocida como CODEAHOTRAM de R.L., también obtuvo su personería jurídica y opera dando servicios de préstamo, y a pesar del poco desarrollo entre los años 1975 a 1980, se logra instalar y mantener una pequeña tienda de consumo, que poco a poco y por no promover ante sus asociados la importancia de la misma, sufre una baja en sus operaciones y la tienda de consumo se liquida, a partir de entonces únicamente opera solamente con préstamos. Es entonces cuando surge la inquietud de todos los socios, al pensar que de seguir operando como Sociedad Cooperativa habría que incurrir en una serie de gastos administrativos; ya que aún en la misma Alcaldía se tuvo que registrar como Sociedad Mercantilista y pagar el impuesto mensual. Es así como se piensa en liquidar o disolverla y rescatar la personalidad jurídica de SECREBA de R.L., que estaba inactiva.

Después de realizar varias reuniones con promotores y delegados del INSAFOCOOP, el grupo de socios de CODEAHOTRAM de R.L., decide hacer los trámites necesarios para afiliarse y en forma automática queda disuelta una cooperativa y se retoma la otra, y se procede a hacer contacto con los únicos directivos que aún permanecen en SECREBA de R.L y se conviene en hacer la entrega de algunos de los documentos que poseían para analizarlos y deducir responsabilidades de las deudas. Este trabajo, conlleva desde una reorganización hasta la celebración de una Asamblea General. Ya entonces había setenta y ocho asociados que debían tomar cargos en un

nuevo Consejo de Administración y Junta de Vigilancia; y así se hizo. Asimismo se redactó y aprobó al Proyecto de Reformas a los Estatutos, constituyéndose así la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Municipales de San Salvador de Responsabilidad Limitada que se abrevia ACACCEMSS de R.L., el 4 de junio de 1982. Después de esta fecha y ya nombrados los principales cuerpos de dirección se tramita ante el INSAFOCOOP la inscripción de los estatutos, obteniendo de nuevo la personalidad jurídica, para operar con la legalidad respectiva, posteriormente en 1997, nuevamente la Asamblea General de Asociados reformó los estatutos y la razón social cambió de ACACCEMSS de R.L. a ACACEMES de R.L., con cuya denominación está funcionando actualmente.<sup>7</sup>

Al año 2006 la Cooperativa cuenta con 550 asociados hábiles y proporciona distintos tipos de servicios, tales como servicios de ahorro y crédito y distintos tipos de préstamos: personales, ordinarios, extraordinarios e hipotecarios; así como servicios por defunción. Entre sus principales objetivos actualmente se encuentran aumentar su número de asociados, así como promover la educación en cooperativismo entre sus asociados actuales.

## 2. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Orgánicamente las Cooperativas de Ahorro y Crédito se estructuran de acuerdo a los lineamientos establecidos por el INSAFOCOOP, de acuerdo a un organigrama previamente establecido. (Véase anexo N° 1).

---

<sup>7</sup> Directivos del Consejo de Administración de ACACEMES de R.L. Entrevista personal. 1 de junio de 2006

A un nivel directivo la Cooperativa está estructurada por: la Asamblea General de Asociados, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. A nivel operativo está compuesta por: la Gerencia General, el Comité de Crédito, el Comité de Educación, departamento de contabilidad, departamento de recuperación de mora, departamento de préstamos y los empleados administrativos tales como: la secretaria, el vigilante y la digitadora.

Las funciones correspondientes a cada uno son las siguientes:<sup>8</sup>

#### ASAMBLEA GENERAL

Es la máxima autoridad de la Cooperativa. Sus atribuciones más importantes son las siguientes:

- Determinar el plan general de trabajo de la Cooperativa.
- Establecer las normas generales de la administración de la Cooperativa.
- Aprobar el presupuesto y los estados financieros de la Cooperativa.
- Acordar las modificaciones del acta constitutiva o de los estatutos, previa autorización del INSAFOCOOP.
- Elegir y remover con motivo justificado, a los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados. De acuerdo

---

<sup>8</sup> ACACEMES DE R.L. Manual de Funciones. Septiembre de 2003



con la Ley estará compuesto de: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y uno o más vocales.

Entre las principales funciones del Consejo de Administración están las siguientes:

- Darle cumplimiento a los acuerdos de la Asamblea General, cumplir y hacer cumplir las leyes que rigen al movimiento cooperativo y a la Cooperativa particularmente.
- Crear comités y remover justificadamente a sus miembros cuando sea necesario.
- Decidir sobre la administración y retiro de asociados, llevar al día el libro de registro de los mismos autorizados por el INSAFOCOOP.
- A fin de que se trabaje con eficiencia, eficacia y efectividad para que la producción y productividad sean aceptables, el Consejo de Administración debe mejorar sus políticas, revisar periódicamente los objetivos, metas, procesos administrativos, productivos, valores y motivación de las personas que laboran en la Cooperativa.
- Establecer las normas internas de operación, autorizar la venta de bienes inmuebles de la Cooperativa.
- Revisar la normativa de la Cooperativa y en lo necesario reformarla conjuntamente.
- Resolver conjuntamente con la Junta de Vigilancia los casos no previstos en la ley, el reglamento o los estatutos y llevarlos a consideración de la próxima Asamblea General.

- Nombrar, contratar y remover los empleados, fijarles su remuneración y establecer sus obligaciones.

#### GERENCIA GENERAL

El gerente es el administrador empresarial de la Cooperativa, dejando reservado al Consejo de Administración, la administración y conducción política de ésta. Entre sus principales funciones están:

- Administrar la Cooperativa.
- Ser la vía de comunicación con terceros.
- Ejecutar y hacer cumplir los acuerdos del Consejo de Administración.
- Tiene bajo su dependencia a los empleados.
- Mantener con el presidente las cuentas bancarias de la Cooperativa. [*sic*]
- Firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, otros títulos valores y demás documentos relacionados con la actividad de la Cooperativa.
- Autorizar la inversión de fondos que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración y dar su aprobación a los balances.
- Presentar mensualmente al Consejo de Administración el balance de comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa.
- Enviar al INSAFOCOOP los balances con la periodicidad que dicha institución exige.
- Acatando las disposiciones del Consejo de Administración, atenderá la operatividad de la Cooperativa y asignará sus funciones a los empleados.
- Coordinará las diferentes actividades administrativas de la Cooperativa.

## JUNTA DE VIGILANCIA

Es el órgano supervisor y fiscalizador de todas las actividades de la Cooperativa.

Entre las principales funciones de la Junta de Vigilancia se encuentran las siguientes:

- La Junta de Vigilancia ejercerá fiscalización de todas las actividades de la Cooperativa, los actos de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la Cooperativa, a fin de que se cumpla con las obligaciones y deberes conforme a la ley, su reglamento, los estatutos, acuerdos de comités, Consejo de Administración y Asamblea General.
- Conocerá todas las operaciones de la Cooperativa, vigilará el empleo de los fondos, emitirá dictamen sobre la memoria y estados financieros, los que debe presentar el Consejo de Administración por lo menos con treinta días de anticipación a la celebración de la Asamblea General, llenará con suplentes las vacantes que ocurran en su seno.
- Cuidará que la contabilidad se lleve puntualmente y de forma correcta, tanto en el sistema como en los libros; que los balances se practiquen oportunamente y darlos a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP.
- Revisará cuentas y practicará arqueos periódicamente de los cuales dará cuenta a la Asamblea General.

## COMITÉ DE CRÉDITOS

Es el responsable de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, aplicando las políticas, reglamentos y normas crediticias de la Cooperativa. Entre sus principales funciones están las siguientes:

- Velar porque las funciones crediticias se realicen ágilmente coordinando con el departamento de préstamos, todo de conformidad básicamente con las normas de préstamos, lineamientos y acuerdos del Consejo de Administración.
- Para la concesión de todo préstamo debe realizarse un estudio socioeconómico del asociado con el cual se detectará o calculará su capacidad de pago.
- Colaborar en resolver la morosidad que existe en la Cooperativa, teniendo previsto un plan práctico para la recuperación de esta.

#### COMITÉ DE EDUCACIÓN

Es el órgano encargado del diseño, implementación y ejecución de las políticas y programas educativos de la Cooperativa, sirve de apoyo al Consejo de Administración ya que a través de sus programas educativos concientiza al asociado para que éste cumpla con sus obligaciones hacia la misma, ayudando a la integración y solidaridad entre ellos. Las principales funciones del comité de educación son las siguientes:

- Como su nombre lo indica, el comité de educación es el encargado de la parte cultural de la Cooperativa, éste ha de estar consciente que está rodeado por un grupo heterogéneo en el que la diferencia de personalidad son notorias, lo que le plantea el reto que debe actuar en todo momento contemporizando y con un alto grado de madurez y ecuanimidad. *[sic]*<sup>9</sup>
- Planificará y realizará seminarios, círculos de estudio, cursos, reuniones, grupos de discusión, para orientar a los asociados y aspirantes a asociarse a la Cooperativa.

---

<sup>9</sup> ACACEMES DE R.L. Manual de Funciones. Septiembre de 2003

- Dará a conocer a los asociados sus deberes y derechos, la estructura social y orgánica de la Cooperativa.
- Debe fomentar la cultura cooperativa a través de diferentes actividades y dar información clara a fin de generar y fomentar la confianza en los asociados por medio de eventos culturales relacionados con el quehacer cooperativo.
- Hará publicidad a la Cooperativa por medio de afiches, carteles, pancartas y boletines.

#### DEPARTAMENTO DE PRÉSTAMOS

Es el departamento responsable de atender la demanda de créditos de los asociados, entre sus funciones principales están:

- Entrega, revisión y recepción de solicitudes de préstamos.
- Aprobación y concesión de préstamos.
- Legalización de préstamos.
- Hacer y entregar cheques.
- Elaborar el reporte mensual de préstamos.
- Elaborar órdenes de descuento, no descuento y las respectivas modificaciones.
- Archivar documentos.
- Hacer recibos de ingreso y egreso por cada cuenta.
- Hacer liquidaciones.
- Revisar asociados en mora y calcular la cuantía.
- Control y clasificación de fiadores.

## DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Es el departamento responsable de que los registros contables y estados financieros se efectúen de forma oportuna y apegada a la ley. Entre sus funciones principales están:

- Elaboración de partidas diarias.
- Elaboración de balances de comprobación y general.
- Conciliación de cuentas, caja, bancos, préstamos, inventarios y cuentas por pagar.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Registro en el libro de bancos.
- Cierre contable al final del año.
- Elaboración de estado de resultados.
- Registro en el sistema mecanizado y libros contables.
- Brindar asesoría financiera y contable al Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

## 3. ESTATUTOS DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS

Los estatutos son las normas reglamentarias que rigen la formación, funcionamiento y disolución de las Asociaciones Cooperativas, éstos son aprobados por la primera Asamblea General de Asociados Fundadores. Los estatutos se encuentran reglamentados por el artículo 9 del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Los estatutos de ACACEMES DE R.L. establecen las siguientes disposiciones:

- *Domicilio legal:* tendrá su domicilio legal en la ciudad de San Salvador y el departamento del mismo nombre, pudiendo establecer filiales en cualquier lugar de la República.
- *Actividad principal de la asociación:* ahorro y crédito.
- *Capital social:* \$57,190.40, representado por 12,510.4 aportaciones.
- *Constitución del capital social:* el capital social de la Cooperativa está constituido por las aportaciones de los asociados, los intereses y excedentes capitalizados. Las aportaciones pueden ser hechas en dinero, bienes muebles, inmuebles o derechos.
- *Valor de la cuota de ingreso:* \$ 3.43
- *Valor de cada aportación:* \$ 5.71 mensual.
- *Distribución de excedentes y de los fondos de reserva:* los excedentes que arroje el estado de resultados anual en la gestión económica de la Cooperativa, serán distribuidos en la siguiente forma: a) El 10% para el fondo de reserva legal; b) El 5% para el fondo de educación; c) Las sumas necesarias para hacer frente a los compromisos laborales y cuentas incobrables; d) El porcentaje para el pago de los intereses de los asociados; e) El remanente que quede después de aplicar las deducciones anteriores, se distribuirá entre los asociados, en proporción a las operaciones que hayan efectuado.

## D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 1. ANTECEDENTES

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de la década de 1950. En aquel entonces las compañías más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980 en la planeación estratégica prevalecía el enfoque de arriba abajo con respecto al establecimiento de las metas y la planeación, es decir, que sólo era la alta gerencia la que participaba en la creación de éstas y los gerentes tácticos y operativos no tenían una participación importante en su elaboración. Desde finales de la década 1980 surgió un enfoque innovador en el cual se tomó en cuenta a todos los niveles de la organización, incluyendo además de la alta gerencia a los gerentes tácticos y operativos, en la formulación e implementación de las metas y estrategias con el objetivo de hacer a las compañías más competitivas.<sup>10</sup>

Es en este período donde las técnicas administrativas existentes fueron discutidas en lo relacionado al sistema de planeación de largo plazo; como reacción ante una serie de problemas que no pudieron ser solucionados por éstas, tales como: competitividad, desmotivación laboral, etc. Esto dio lugar a que muchos ejecutivos e instituciones reaccionaran ante los cambios y la crisis de las técnicas antiguas de planeación, y comenzarán a considerar a la planeación a largo plazo como un sistema de

---

<sup>10</sup> Bateman, Thomas & Snell, Scott. *Administración una ventaja competitiva*. (México: McGraw-Hill, 4ª Edición, 2001) Pág. 136



administración sujeto a eventualidades, esta situación hizo que los ejecutivos invirtieran sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos enfoques administrativos y así resolver la problemática a través de la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, lo cual dio origen al sistema de planeación estratégica moderna.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad la mayoría de empresas importantes del mundo y un número cada vez mayor de empresas pequeñas emplean este sistema.

## 2. DEFINICIÓN

Según William F. Schoell “Planeación estratégica es el proceso por el que la alta gerencia establece la dirección de una organización a largo plazo. Esencialmente, este proceso provee el mecanismo por el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno”.<sup>11</sup>

Por tanto se puede considerar a la planeación estratégica como el proceso que implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización, definir la misión de ésta y su futura dirección, establecer objetivos de desempeño de corto y largo plazo y especificar la estrategia de la compañía.

## 3. IMPORTANCIA

La planeación estratégica en las organizaciones es indispensable ante la necesidad de éstas de verificar sus actividades internas y externas de manera continua en

---

<sup>11</sup> Schoell, William F. & Guiltinan, Joseph P. *Mercadotecnia: conceptos y prácticas modernas*. (México. Prentice-Hall. 3ª Edición. 1991) Pág. 73

un ambiente que cambia constantemente, además les permite anticiparse a los retos futuros, aprovechar sus capacidades y lograr el cumplimiento de sus objetivos propuestos, explotando al máximo las oportunidades existentes en el mercado donde se desenvuelven.

#### 4. CARACTERÍSTICAS

La planeación estratégica es una herramienta de uso generalizado en las organizaciones modernas, ya que su metodología se adapta fácilmente a los objetivos y estructuras de los diversos tipos de organizaciones. Existen ciertos elementos comunes que caracterizan a la planeación estratégica, tales como los siguientes:

- La planeación estratégica es un proceso flexible y no rígido, lo que permite que ésta se adapte a las circunstancias cambiantes que enfrentan las organizaciones.
- Busca principalmente adaptar los diferentes recursos, fortalezas y debilidades de la organización a las oportunidades y riesgos que presenta el entorno.
- A pesar de que se trata de un proceso generado y promovido por la alta gerencia de la empresa, requiere del involucramiento de todo el personal de ésta.
- Requiere de un proceso constante de retroalimentación en el cual, en cada fase o etapa se evalúa la información anterior, permitiendo hacer los ajustes y correcciones necesarias.

## 5. EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 5.1 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

Este análisis comprende la evaluación de las fortalezas y debilidades de las principales áreas de la organización, de tal forma que los encargados de tomar las decisiones estratégicas posean un inventario de las capacidades y recursos con que se cuenta.

Un análisis interno efectuado adecuadamente permite a la empresa encontrar la manera más eficiente de competir haciendo uso de sus recursos, y hacer que éstos se constituyan en una fuente de ventaja competitiva.<sup>12</sup>

### 5.2 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

El análisis externo comprende el estudio del ambiente que rodea la empresa e involucra aspectos tales como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos; para realizar un Plan Estratégico exitoso es necesario realizar una evaluación precisa y profunda de dicho ambiente.

Este tipo de análisis debe comprender una investigación de la industria y del mercado, un análisis de los competidores y una evaluación de la situación política y el marco regulatorio en el cual se desenvuelve la empresa.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Bateman, Thomas & Snell, Scott. *Op. Cit.* Pág. 141

<sup>13</sup> *Ibid.* Pág. 139

### 5.3 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

El establecimiento de una misión y visión estratégica son pasos fundamentales en la creación del Plan Estratégico. La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, y se establece a partir del objetivo básico y de los valores de la organización, así como del alcance de sus operaciones. Según su alcance la misión puede ser amplia o reducida.

La visión proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica. Esta debe contener una perspectiva acerca de la trayectoria a futuro de la organización, el enfoque de cara al cliente, la posición de mercado que se pretende alcanzar y las actividades de negocio que se emprenderán.

### 5.4 DETERMINACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS

Las metas estratégicas según Thomas S. Bateman son “los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización”.<sup>14</sup> Por otra parte según Arthur A. Thompson “los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados”.<sup>15</sup>

En base a lo anterior se puede establecer que tanto los objetivos como las metas se desprenden de la misión y visión de la organización y traducen éstas en indicadores

---

<sup>14</sup> Bateman, Thomas & Snell, Scott. *Op. Cit.* Pág. 133

<sup>15</sup> Thompson Arthur & Strickland A.J. *Administración Estratégica, Conceptos y Casos* (México: McGraw-Hill, 11ª Edición, 2001) Pág. 37

de desempeño específicos que deben cumplirse en un lapso de tiempo determinado; de tal forma que el quehacer de la compañía se enfoque al cumplimiento de éstos.

### 5.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para el logro de los objetivos las organizaciones necesitan elaborar estrategias que permitan el cumplimiento de éstos, así como la consecución de la misión estratégica; en tal sentido, la creación de las estrategias representa la manera en que se pretende lograr los objetivos del desempeño, superar la competencia de los rivales, lograr una ventaja competitiva superable, reforzar la posición de mercado a largo plazo de la empresa; en resumen, lograr el cumplimiento de la visión estratégica de la compañía.

Cuando se elaboran las estrategias es necesario formular tanto una estrategia general para toda la compañía, como estrategias específicas para cada parte funcional de ésta; y variarán para todos los negocios a los que se dedique la organización. Las estrategias no son inalterables sino que evolucionan a lo largo del tiempo, la capacidad de reacción y de respuesta de estas a los cambios impredecibles del entorno de la empresa es una parte fundamental en su elaboración.

### 5.6 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

La ejecución de las estrategias implica evaluar las necesidades de recursos para su implementación, ya que no basta con su formulación, sino que éstas deben estar apoyadas por una estructura adecuada de organización, tecnología, recursos humanos,

sistemas de recompensas y de información, así como de una cultura corporativa y un estilo de liderazgo adecuado. En base a lo anterior, puede considerarse que la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa que incluye los siguientes aspectos:<sup>16</sup>

- Crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Desarrollar presupuestos que asignen los recursos necesarios para las actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Motivar a los empleados para comprometerse con el logro de los objetivos que se han fijado.
- Crear una estructura de recompensas enlazada con el logro de los objetivos.
- Crear una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo que apoyen la puesta en práctica y ejecución de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que los empleados desempeñen su trabajo de una manera efectiva, acorde con las estrategias.
- Instituir programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer un liderazgo interno que impulse la puesta en práctica y el mejoramiento de la forma en que se ejecuta la estrategia.

---

<sup>16</sup> Thompson Arthur & Strickland A.J. *Op. Cit.* Pág. 16

## 5.7 CONTROL ESTRATÉGICO

Un componente fundamental de la planeación estratégica es el sistema de control estratégico; éste sirve para apoyar a la gerencia en la evaluación de los avances de la organización con respecto a la estrategia y corregir discrepancias cuando las haya, a través de la implementación de medidas correctivas. En tal caso puede ser necesario alterar la dirección a largo plazo, redefinir el negocio y limitar, ampliar o revisar la visión que tiene la administración sobre el futuro de la organización. También puede requerirse la modificación de las estrategias y el establecimiento de nuevos objetivos.<sup>17</sup>

El control estratégico comprende las revisiones de presupuestos, los cambios en las políticas, la reorganización, los ajustes de personal, reformas en las actividades y procesos de trabajo, cambios en la cultura corporativa y la revisión de los sistemas de compensación. El sistema de control debe desarrollar indicadores de desempeño, un sistema de información y mecanismos específicos para supervisar el avance y la revisión constante de los progresos alcanzados. El mejoramiento de las estrategias y los ajustes correctivos son parte normal y necesaria del proceso de planeación estratégica.

## 6. ANÁLISIS FODA

A la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas se le conoce como análisis FODA. El principal objetivo de esta herramienta es que los esfuerzos en el diseño de la estrategia estén orientados a

---

<sup>17</sup> Bateman, Thomas & Snell, Scott. *Op. Cit.* Pág. 151

producir un equilibrio adecuado entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. Los factores que conforman este análisis son:

*Fortalezas:* son las áreas o factores en las cuales es más competente una compañía, o también las características que le proporcionan mayor competitividad.

*Oportunidades:* son las áreas de mercado más adecuadas para una compañía, que le ofrecen la oportunidad de lograr un crecimiento constante y en donde se cuenta con el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan mejor a las capacidades financieras y organizacionales que posee la empresa.

*Debilidades:* éstas representan alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja.

*Amenazas:* son factores del ambiente externo que ponen en riesgo la rentabilidad y posición de mercado de la organización.

## 7. ESTRATEGIAS

Una estrategia es el patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.<sup>18</sup> La estrategia debe buscar equiparar las habilidades y recursos organizacionales con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo, de tal manera que se satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, se logre crear una posición de mercado atractiva y se alcance el cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>18</sup> Bateman, Thomas & Snell, Scott. *Op. Cit.* Pág. 134



## 7.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Las estrategias competitivas tienen un campo de acción más limitado que las estrategias de negocios, ya que éstas comprenden exclusivamente el plan de acción que se utilizará para competir con éxito y proporcionar a los clientes un valor superior. Existen incontables variaciones de estas estrategias, sin embargo las mayores y más importantes diferencias se limitan a: 1) Si el mercado objetivo es amplio o limitado y 2) Si se busca una ventaja competitiva basada en costos bajos o en la diferenciación del producto. En base a estos criterios pueden establecerse las siguientes estrategias competitivas genéricas:<sup>19</sup>

- *Liderazgo de bajo costo.* En esta la compañía busca tener los costos de producción y distribución más bajos posibles para poder fijar precios inferiores a los de sus competidores y de esta forma aumentar su participación de mercado.
- *Diferenciación.* Aquí la compañía se concentra en crear un producto o servicio y un programa de marketing claramente diferente al de sus competidores, con el fin de atraer un determinado segmento de consumidores.
- *Proveedor del mejor costo.* Esta busca ofrecer más valor por su dinero, esto se logra combinando el énfasis en los bajos costos con la diferenciación, de tal forma que se ofrezca un producto a un precio inferior al de los rivales, pero con una calidad igual o superior al de éstos.
- *Enfoque o nicho de mercado.* En esta la compañía concentra sus esfuerzos en servir a un segmento limitado del mercado, de tal forma que logre superar a la

---

<sup>19</sup> Thompson Arthur & Strickland A.J. *Op. Cit.* Pág. 143

competencia al satisfacer los requerimientos específicos de dicho segmento en mejor forma que los rivales, haciendo uso de la diferenciación; o bien, proporcionándoles un costo más bajo que la competencia.

## 7.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL

Este tipo de estrategia amplía la esfera de acción competitiva de la empresa dentro de la misma industria e implica expandir la gama de actividades de la empresa ya sea hacia atrás, es decir a las fuentes de suministro o hacia adelante hacia los consumidores; esta integración puede ser total o parcial, dependiendo de si la empresa pretende participar en todas las etapas de la cadena de valor o si solo lo hará en algunas de ellas.

Una estrategia de integración vertical hacia atrás implica expandir el campo de acción de la empresa de tal forma que ésta ocupe el área de los proveedores y proporcione ventajas competitivas tales como: generar ahorro en los costos de producción, mejorar la eficiencia y calidad de los insumos, y evita la incertidumbre que implica depender de proveedores de insumos esenciales.<sup>20</sup>

La integración vertical hacia adelante consiste en la expansión de cara al consumidor, en la que se busca controlar los canales de ventas y distribución; entre las ventajas que proporciona esta estrategia se encuentran: evitar los conflictos de interés que pueden tener los distribuidores independientes, ya que éstos son capaces de distribuir indistintamente marcas competidoras de los mismos productos, ayuda a evitar

---

<sup>20</sup> Thompson Arthur & Strickland A.J. *Op. Cit.* Pág. 166

los canales de venta y distribución poco confiables y produce ahorros de costos y precios de venta más bajos al eliminar muchos de los costos generados por estos canales en las ventas al mayoreo y menudeo.

### 7.3 ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

Las estrategias de cooperación se dan a través de la formación de alianzas estratégicas y relaciones de colaboración con otras empresas, como una forma de reforzar la competitividad de la organización. Las alianzas estratégicas son convenios entre empresas que van más allá de tratos normales de cooperación entre una compañía y otra pero que no llegan a ser una fusión ni una sociedad total, éstas pueden implicar que la empresas realicen esfuerzos de investigación conjuntos, compartir tecnología, utilización de las mismas instalaciones de producción, venta de los productos del aliado y la fabricación conjunta de componentes o productos.<sup>21</sup>

La cooperación entre compañías generalmente abarca la elaboración de estrategias en colaboración con proveedores, distribuidores, fabricantes de insumos e incluso con empresas competidoras. Las ventajas más importantes que se obtienen con esto son: la colaboración tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, la mejora en la eficiencia de la cadena de suministro, la generación de economías de escala, la mejora en los conocimientos técnicos y de fabricación, el acceso a nuevos mercados o la mejora a los ya existentes.

---

<sup>21</sup> Thompson Arthur & Strickland A.J. *Op. Cit.* Pág. 170

#### 7.4 ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Las estrategias ofensivas son un medio para lograr ventajas competitivas que permitan igualar o superar a los rivales; esta ventaja puede ser en cuanto a costo, diferenciación, recursos o capacidades.

La magnitud de la ventaja competitiva puede ser grande o pequeña, y el tiempo de vida de esta se compone de tres períodos: *el período de desarrollo* que es el tiempo que toma la ventaja competitiva en consolidarse y tener éxito, un *período de beneficios* que es el lapso en el cual esta brinda beneficios a la empresa y le permite recuperar la inversión y el *período de erosión* que es cuando las empresas rivales responden con contraofensivas para cerrar la brecha competitiva y la organización debe iniciar una nueva serie de medidas ofensivas para conservar su ventaja o corre el riesgo de perderla.

Existen seis tipos básicos de estrategias ofensivas:<sup>22</sup>

- Iniciativas para igualar o exceder las fortalezas del competidor.
- Iniciativas para aprovechar las debilidades del competidor.
- Iniciativas simultáneas en numerosos frentes.
- Ofensivas con fines de contender.
- Ofensivas de guerrillas.
- Estrategias de prevención.

---

<sup>22</sup> Thompson Arthur & Strickland A.J. *Op. Cit.* Pág. 173

## 7.5 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Debido al ambiente competitivo de mercado actual todas las empresas se encuentran expuestas al ataque de los rivales, el propósito de las estrategias defensivas es disminuir el riesgo de un ataque, debilitar su efecto o influir en los rivales para que dirijan sus esfuerzos hacia otros competidores. Este tipo de estrategias por lo general no mejora la ventaja competitiva de la compañía pero le ayuda a preservarla al reforzar su posición y protegerla de la imitación de sus recursos y capacidades.

Las organizaciones pueden proteger su ventaja competitiva de diversas formas, una consiste en bloquear las rutas que puedan seguir los rivales cuando preparan una ofensiva, otra implica enviar señales a los competidores de que existe la amenaza de una poderosa represalia si atacan. Una buena defensa implica adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno para bloquear o prevenir las medidas de los posibles agresores.<sup>23</sup>

### E. PLAN TÁCTICO DE MERCADOTECNIA

#### 1. PLAN TÁCTICO

##### 1.1 DEFINICIÓN

Es un proceso que guía al logro de los objetivos propuestos por la organización generalmente para un período de un año. En éste se suministran los detalles de la manera

---

<sup>23</sup> Thompson Arthur & Strickland A.J. *Op. Cit.* Pág. 179

en que se alcanzarán las metas y traduce en hechos concretos los amplios objetivos de la planeación estratégica.<sup>24</sup>

## 1.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación táctica está conformada generalmente por los siguientes elementos:<sup>25</sup>

- **Objetivos:** son los resultados que se pretende alcanzar y con los cuales está comprometida una empresa.
- **Metas:** son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo del plan, por lo general para un período de un año.
- **Estrategia:** principales cursos de acción que se seguirán para cumplir las metas.
- **Políticas:** son normas y sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de la empresa, guían y regulan los métodos y los procesos de la organización.
- **Acciones:** son las diversas actividades a seguir para llevar a cabo el plan.
- **Necesidades:** son los recursos que se necesitaran para desarrollar el plan.
- **Presupuestos:** los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción.

---

<sup>24</sup> Barrera Moran, Claudia Maria y Otros. *El Plan Operativo y su importancia en la toma de decisiones a corto plazo en la Gran Empresa. Modelo Propuesto*. Trabajo de Graduación. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". 2003.

<sup>25</sup> Ibid.

## 2. MERCADOTECNIA

### 2.1 DEFINICIÓN

Según Kotler mercadotecnia es “el proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”<sup>26</sup>. De acuerdo con Stanton esta se define como “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”

En base a lo anterior se puede definir la mercadotecnia como un proceso social que busca identificar las necesidades y deseos de los consumidores y proporcionarles un producto o servicio que las satisfaga de manera eficaz.

### 2.2 IMPORTANCIA

La importancia básica de la mercadotecnia para las empresas consiste en que el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados metas y satisfacer estas necesidades de formas más eficaz y eficiente que los competidores.

La mercadotecnia es importante desde el punto de vista social en el sentido de que las empresas deben identificar las necesidades, deseos e intereses de los consumidores y proporcionarles a éstos un valor superior, de tal forma que se mejore el bienestar del consumidor.

---

<sup>26</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Marketing*. (México: Prentice Hall, 8ª Edición. 2001) Pág. 3

### 2.3 MERCADO META

El mercado está conformado por distintos tipos de clientes, los cuales consumen diferentes productos y tienen distintas necesidades. En el proceso de mercadotecnia se debe determinar que segmentos de mercado ofrecen las mejores oportunidades para alcanzar los objetivos de la empresa.

El mercado puede segmentarse en base a factores geográficos, demográficos y de comportamiento. Un segmento de mercado está constituido por consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de mercadotecnia. El mercado meta consiste en el segmento de mercado en que la empresa decide ingresar y enfocarse de acuerdo con su estrategia de ventas y su capacidad para satisfacerlo.

### 2.4 COMPETENCIA

La competencia entre las organizaciones surge cuando se da la situación de que varias empresas abastecen al mismo segmento de consumidores, y en la cual ninguna de ellas es capaz de alterar lo suficiente los precios de mercado como para superar al resto; provocando una situación en la que las compañías rivales luchan por ganar la preferencia de los consumidores y aumentar su participación de mercado.

Las empresas por lo general enfrentan tres tipos de competencia:

*Competencia de marca.* Esta es la que se da entre compañías que comercializan productos directamente similares.

*Competencia de productos sustitutos.* Se da entre productos que satisfacen la misma necesidad, incluso cuando éstos no sean similares.



*Competencia por el poder adquisitivo del cliente.* Este tipo de competencia es generalizado y cualquier compañía puede ser rival de otra, ya que todas compiten por obtener la preferencia de consumidores que tienen un poder de compra limitado.

## 2.5 PUBLICIDAD

Es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal a través de los medios de comunicación masivos de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. Entre estos medios están: las revistas, el correo directo, la radio, la televisión y los periódicos.

La publicidad se diferencia de las noticias y de la promoción en que un patrocinador paga por poner el mensaje en los medios, dicho patrocinador puede ser una organización o una persona. La publicidad se utiliza cuando los patrocinadores quieren comunicarse con una cantidad de personas a quienes no se puede llegar en forma económica y efectiva de manera personal.

## 2.6 MARKETING DIRECTO

El marketing directo consiste en la comunicación directa e individual con consumidores cuidadosamente seleccionados con el objetivo de obtener una respuesta inmediata.<sup>27</sup> Este comprende todos los tipos de ventas al detalle que no sean las ventas directas.

---

<sup>27</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Op. Cit.* Pág. 430

El objetivo que busca el marketing directo es obtener pedidos inmediatos directamente de los consumidores metas sin que éstos tengan que visitar una tienda detallista. Para hacer contacto con los consumidores utiliza cualquiera de los siguientes medios: radio, televisión, periódicos, revistas, catálogos y correo directo; este tipo de mercadeo se caracteriza porque brinda conveniencia y comodidad al cliente al momento de efectuar su compra.

## 2.7 VENTAS PERSONALES

Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

La venta personal representa el enlace más directo entre la organización y sus clientes ya que la imagen que el cliente tenga de la organización depende de la calidad del esfuerzo de venta personal. Este tipo de venta persigue tres objetivos básicos:

- Encontrar prospectos de posibles clientes.
- Convertir éstos prospectos en clientes.
- Mantenerlos como clientes satisfechos.

## 2.8 PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas comprende todos los medios e incentivos que se utilizan para estimular la demanda de un producto o servicio a corto plazo y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal. Algunos ejemplos de promoción de

ventas son: cupones, premios, concursos, muestras gratuitas, exhibiciones y demostraciones en tienda.

### 2.8.1 NATURALEZA DE LA PROMOCIÓN

Las actividades promocionales son la herramienta que se utiliza para comunicarse directamente con los clientes potenciales; por tanto, la promoción tiene como principal finalidad influir en el consumidor, esto se logra al informar, persuadir y recordarle a éste sobre la existencia de un producto y su venta, con la intención de influir en sus sentimientos, creencias o comportamiento para persuadirlo de comprarlo.

### 2.8.2 MEZCLA PROMOCIONAL

La mezcla promocional comprende la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad no pagada. La forma en que se realice esta mezcla constituye un aspecto de suma importancia para la estrategia de mercadotecnia; ya que sin importar la estrategia que se utilice esta requiere de la promoción adecuada. Los principales factores que influyen en la selección de la mezcla promocional son: el mercado meta, la naturaleza del producto, la etapa del ciclo de vida del producto y los recursos con que se cuenta para la promoción.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Stanton, William y otros. *Fundamentos de Marketing*. (México: McGraw-Hill, 13ª Edición, 2004) Pág. 577

### 2.8.3 CAMPAÑA PROMOCIONAL

La campaña promocional comprende una serie coordinada de actividades promocionales que se organizan en torno a un producto o grupo de productos, con el fin de cumplir una meta específica en un periodo determinado. La campaña promocional se constituye en uno de los elementos de la planeación estratégica. Ésta comprende la aplicación en forma coordinada de todos los elementos de la mezcla promocional.

### 2.8.4 PRESUPUESTO PROMOCIONAL

El presupuesto promocional son los fondos destinados a gastar en concepto de publicidad, ventas personales y el resto de la mezcla de promoción, y en él se establece cuánto se ha asignado a cada componente de la mezcla. El establecimiento del presupuesto de promoción es una tarea muy difícil, debido a que no existen normas o estándares confiables que permitan determinar qué porcentaje asignar a cada uno de los elementos de la mezcla promocional.<sup>29</sup>

Las actividades promocionales se presupuestan en general como gastos de operación, lo que implica que sus beneficios se utilicen de inmediato. Sin embargo, se recomienda que la publicidad deba considerarse como una inversión de capital, aún si desde el punto de vista contable deba tratarse como un gasto.

Aún cuando no existe un enfoque general para la elaboración de presupuestos promocionales, hay cuatro métodos de presupuestación comunes:<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Stanton, William y otros. *Op. Cit.* Pág. 583

<sup>30</sup> *Ibid.* Pág. 584

*Porcentaje de ventas*, en éste el presupuesto se relaciona con el ingreso por ventas de la empresa, a través de un porcentaje de las ventas pasadas o previstas.

*Todos los fondos disponibles*, se utiliza cuando la empresa introduce un nuevo producto y reinvierte todos los fondos disponibles en su programa promocional, con el objetivo de aumentar las ventas y la participación de mercado con la mayor rapidez posible.

*Seguimiento de la competencia*, éste es un método débil para determinar el presupuesto promocional, pero que se utiliza ocasionalmente; consiste en igualar los gastos promocionales de los competidores o gastar en proporción a la participación de mercado.

*Presupuestación por tarea u objetivo*, éste es considerado el mejor método para establecer el presupuesto promocional y consiste en determinar las tareas u objetivos que el programa promocional debe lograr y luego establecer cuánto costarán.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE ASOCIADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR, Y DE OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene por objeto realizar un análisis de la situación actual de ACACEMES de R.L. para elaborar un diagnóstico que sirva de base para diseñar un Plan Estratégico aplicado a la empresa, el cual tendrá como finalidad principal incrementar el número de asociados con que ésta cuenta.

El diagnóstico comprende el análisis de los principales factores que afectan a la empresa tanto a nivel interno como externo; en base a los resultados obtenidos se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones pertinentes. La efectividad del Plan Estratégico dependerá en gran medida de que el diagnóstico que se efectúe sea elaborado con la mayor precisión y exactitud posible, acorde a la situación actual por la que atraviesa la empresa.

## B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico aplicado a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales de El Salvador, y de otras empresas de Responsabilidad Limitada ACACEMES de R. L. que le permita incrementar el número de asociados, de tal forma que logre el cumplimiento de sus metas y objetivos.

#### 1.2 ESPECÍFICOS

- Definir las estrategias que ACACEMES de R.L. necesita para incrementar su participación en el mercado.
- Establecer el curso de acción con que se ejecutarán los planes y estrategias del proyecto de expansión con la finalidad de aumentar el número de asociados.
- Realizar un estudio de mercado para conocer el comportamiento y características del sector de los empleados municipales de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.
- Crear un plan de inversiones que permita a la Cooperativa hacer un uso óptimo de los recursos de inversión con que cuenta.

## 2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación se utilizó el análisis y síntesis, estos se aplicaron a la información obtenida por medio de las fuentes de información primarias y secundarias.

El análisis se utilizó para descomponer la información en sus partes principales, identificando cada una de las variables que inciden en la investigación, las cuales fueron los empleados municipales, las autoridades de la Cooperativa y las variables del entorno que rodea a la empresa.

La síntesis permitió la integración de los resultados de la investigación en un todo, para establecer conclusiones y recomendaciones que permitieron proponer una solución al problema planteado.

### 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue el correlacional, ya que este mide el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables y permitió determinar si existía o no relación entre las variables del problema en estudio, así como la correlación entre éstas.

### 2.3 TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó de acuerdo al diseño no experimental, ya que se efectuó sin manipular intencionalmente las variables, limitándose a observar y analizar el comportamiento de éstas en su contexto natural.



## 2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

### FUENTES PRIMARIAS

Se utilizó como fuente primaria la información obtenida a través de entrevistas directas con los directivos del Consejo de Administración de la Cooperativa, así como también las encuestas que se realizaron a los empleados municipales de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.

### FUENTES SECUNDARIAS

Éstas comprenden toda la información bibliográfica utilizada para la elaboración del marco teórico de la investigación; e incluye: tesis, revistas, libros referentes al tema, diccionarios, enciclopedias, sitios web, etc.

## 2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la obtención de los datos empleados en la investigación se utilizó la entrevista, la encuesta y la observación directa.

Entrevista. Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.<sup>31</sup>

Para efectos de la investigación se recurrió a entrevistar a cinco de los principales directivos de la Empresa, para ello, se utilizó una guía de entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa y a los presidentes del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia y los Comités de Crédito y Educación; la cual consta de 22 preguntas sobre diversos aspectos de importancia concernientes a la Cooperativa. (Véase anexo N° 2).

---

<sup>31</sup> Tamayo y Tamayo, Mario. *El proceso de la investigación científica*. (Mexico: Editorial Limusa, 3ª Edición, 1995) P. 123

Encuesta. En el desarrollo de la investigación, se aplicó una encuesta a una muestra representativa del mercado meta objeto de estudio para lo cual se recurrió a un cuestionario que es un instrumento que consiste de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir y puede estar conformado por preguntas “cerradas” que contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas con anterioridad, o “abiertas” que no delimitan de antemano las alternativas de respuesta y por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado.<sup>32</sup>

En la encuesta realizada se empleó un cuestionario que consta de 4 preguntas de datos generales y 15 de datos de contenido, todas ellas cerradas. (Véase anexo N° 3).

Observación directa. Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.<sup>33</sup> Se recurrió a esta técnica para obtener información de distintos factores que afectan a la empresa objeto de estudio y que fueron recopilados directamente por el grupo investigador.

### 3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población está constituida por el mercado potencial conformado por los empleados municipales que trabajan en las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador. El número de éstos es considerado de 4000, ya que las autoridades de la Cooperativa manifestaron que esa es la cantidad aproximada, este dato lo obtuvieron en base a la información que manejan los departamento de recursos humanos de las

---

<sup>32</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*. (México: McGraw-Hill, 1ª Edición, 1991) p. 285

<sup>33</sup> Tamayo y Tamayo, Mario. *Op. Cit.* P. 122

distintas alcaldías; se intentó verificar esta información a través de otras fuentes, para lo cual se consultó a la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) pero ninguna de éstas instituciones maneja dicha información por lo tanto no fue posible confirmarla.

### 3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Debido a que la población en estudio posee un número de miembros bastante grande, se decidió recurrir a una muestra representativa que permitió inferir las características que se deseaba investigar.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población o Universo

p = Probabilidad de éxito (que ocurra)

q = Probabilidad de fracaso (que no ocurra)

Z = Nivel de confianza deseado

e = Error de muestreo permitido

Para efectos del estudio se utilizó una probabilidad de éxito (p) de 0.5 y una de fracaso (q) de 0.5, debido a que no se tiene información previa para poder estimar la proporción de éxito y fracaso, además se utilizó un error (e) del 10%, porque se considera que es un porcentaje aceptable para obtener un tamaño de muestra representativo y un nivel de confianza (Z) de 1.96 ya que es el valor encontrado en la

tabla bajo la curva normal y utilizado en la mayoría de investigaciones el cual representa un intervalo de confianza del 95% . La población (N) es de 4000.

Por ello la fórmula se desarrolla de la siguiente manera:

Datos:

$$N = 4000$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$Z = 1.96$$

$$e = 0.1$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)4000}{(4000 - 1)(0.10)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} \quad n = 93.81 \cong 94$$

Por lo tanto la muestra está constituida por 94 empleados municipales.

### 3.3 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilados los datos provenientes de las fuentes de información, estos fueron procesados, ya que su cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitió llegar a conclusiones en relación a las hipótesis planteadas. El procesamiento de datos, es el registro de los datos obtenidos, comprende la codificación y la tabulación de éstos para su posterior análisis estadístico.

**Codificación.** Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados, a través de la cual los datos sin elaborar son transformados en símbolos numéricos que pueden ser tabulados y contados.

**Tabulación.** Consiste en el recuento de los datos para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.

### 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS MUNICIPALES

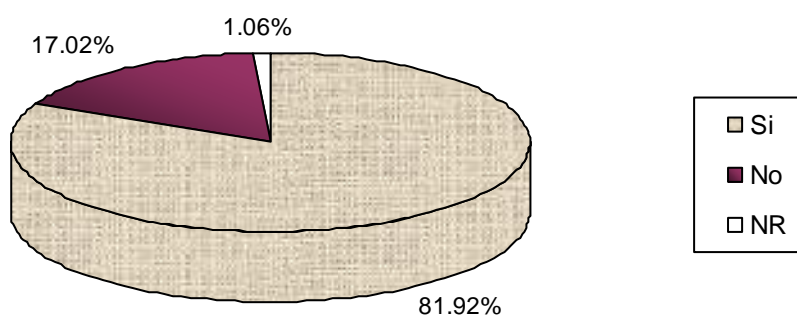
##### Pregunta N° 1

¿Utiliza los servicios de alguna institución financiera?

**Objetivo:** determinar si las personas encuestadas utilizan los servicios de las instituciones financieras.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	81.91%
No	16	17.02%
No respondió	1	1.06%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** de la totalidad de personas encuestadas la mayoría hacen uso de los servicios de las instituciones financieras, mientras que una pequeña cantidad no los utilizan. Lo cual se debe a que dichas instituciones brindan mayor facilidad para realizar transacciones monetarias, constituyen una fuente de crédito a intereses razonables y son una alternativa confiable para el ahorro.

## Pregunta N° 2

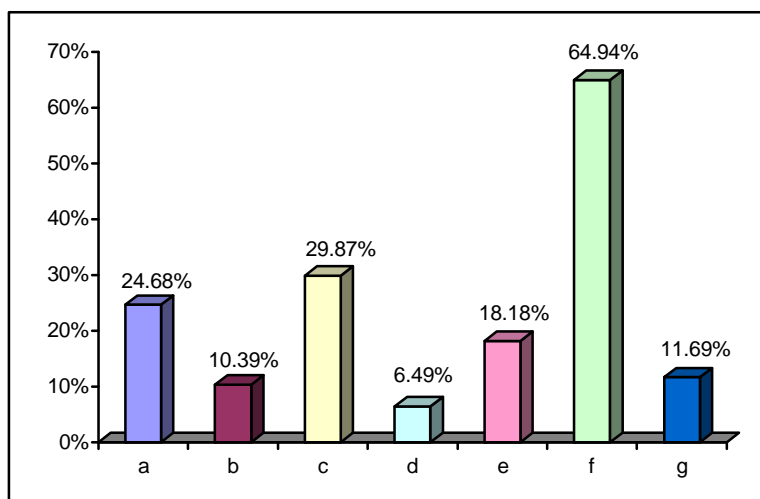
¿De cuáles de los siguientes servicios hace uso usted en las instituciones financieras?

**Objetivo:** conocer de cuales servicios de las instituciones financieras hacen uso las personas encuestadas.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Ahorro a la vista	19	24.68%
b. Ahorro programado	8	10.39%
c. Cuenta Corriente	23	29.87%
d. Depósito a plazo	5	6.49%
e. Seguro de vida	14	18.18%
f. Préstamo	50	64.94%
g. Préstamo Hipotecario	9	11.69%

n = 77 respuestas afirmativas a la pregunta N° 1



**Comentario:** el servicio que se utiliza con más frecuencia es el de préstamos, el cual es utilizado por un 64.94% de los encuestados, lo cual indica que la principal razón por la que las personas hacen uso de las instituciones financieras es para obtener préstamos, los diferentes tipos de ahorro constituyen el siguiente servicio más utilizado por los encuestados.

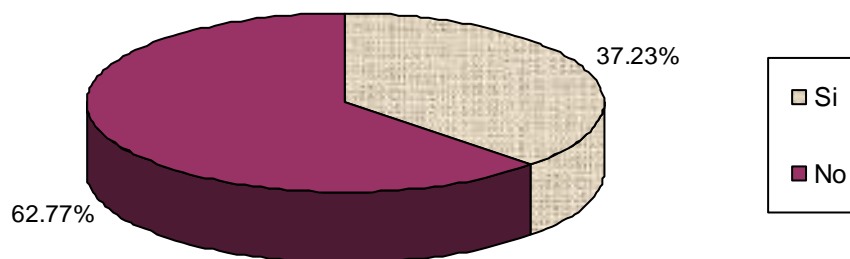
### Pregunta N° 3

¿Acostumbra usted ahorrar una parte de su salario mensualmente?

**Objetivo:** conocer si las personas encuestadas tienen el hábito del ahorro

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	37.23%
No	59	62.77%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** la mayoría de las personas no acostumbran ahorrar parte de su salario mensualmente, esto obedece a que el ahorro no constituye una de sus prioridades lo cual puede deberse a distintas razones; tales como: la pérdida de poder adquisitivo de los salarios producto de la inflación, el endeudamiento debido al auge del consumismo y el alto costo de la vida, además de las tasas de interés poco atractivas y el cobro de comisiones por parte de los bancos.

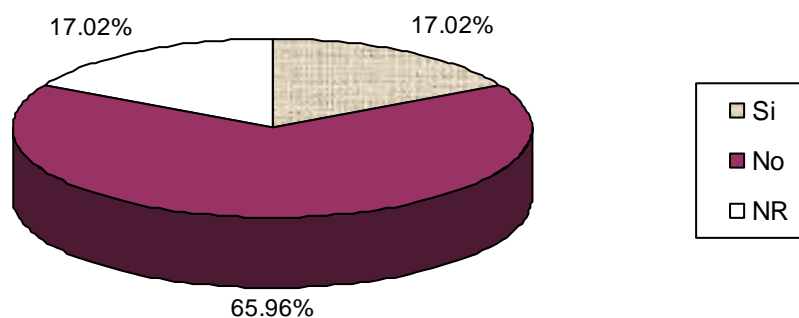
#### Pregunta N° 4

Si posee ahorros en alguna institución financiera, ¿Está satisfecho con la tasa de interés que está devengando?

**Objetivo:** determinar si las personas que poseen ahorros en instituciones financieras consideran que la tasa de interés recibida es satisfactoria.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	17.02%
No	62	65.96%
No respondió	16	17.02%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** un 17.02% no contestó la pregunta debido a que no poseen ahorros en instituciones financieras. Entre los que respondieron la mayoría manifestó que no está de acuerdo con la tasa de interés que percibe, de esto puede deducirse que dicha tasa no satisface las expectativas de los usuarios.



### Pregunta N° 5

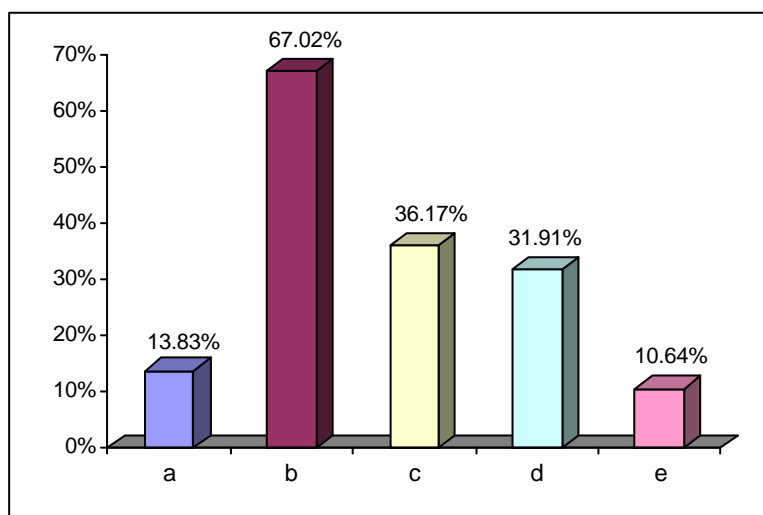
¿Cuáles de los siguientes atributos considera de mayor importancia al momento de contraer un préstamo?

**Objetivo:** establecer cuales son los atributos que los encuestados consideran que tienen mayor importancia al contraer un préstamo.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Atención al cliente	13	13.83%
b. Tasa de interés	63	67.02%
c. Facilidad con que se obtiene el crédito	34	36.17%
d. Rapidez en la aprobación	30	31.91%
e. Capacidad de refinanciamiento	10	10.64%

n = 94



**Comentario:** del análisis de los resultados de la encuesta se observa que la tasa de interés es el factor más importante a tomar en cuenta al momento de contraer un préstamo, debido a que los clientes tienden a evitar las tasas de interés altas, otro factor de gran importancia son la facilidad con la que se obtiene el préstamo, es decir que estos exijan una cantidad de requisitos reducida y la rapidez con que este es aprobado, porque resultan más atractivos los créditos que son resueltos a corto plazo.

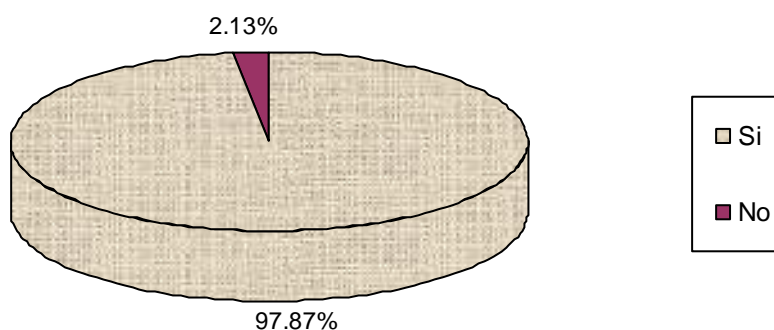
### Pregunta N° 6

¿Sabe usted que para obtener préstamos además de las instituciones bancarias existen las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** establecer si las personas encuestadas tienen conocimiento de que las Cooperativas de Ahorro y Crédito son una alternativa para obtener préstamos en relación a las instituciones bancarias.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	92	97.87%
No	2	2.13%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Prácticamente la totalidad de los encuestados saben que las Cooperativas de Ahorro y Crédito representan una opción viable al momento de gestionar un préstamo.

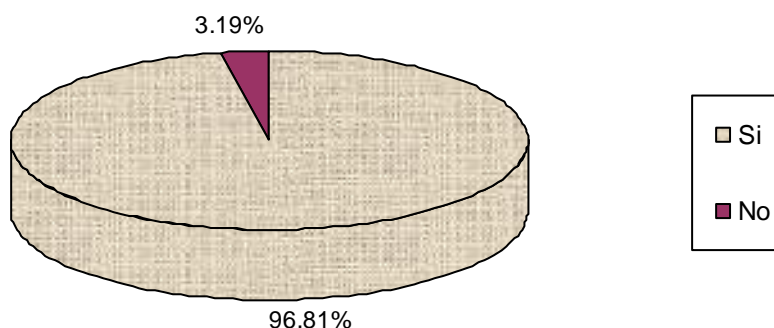
### Pregunta N° 7

¿Alguna vez ha visto o escuchado hablar sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** determinar si las personas conocen sobre la existencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	96.81%
No	3	3.19%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** casi el total de encuestados manifestaron conocer sobre la existencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, es decir que ha visto o escuchado información sobre éstas, lo cual es un factor muy importante para atraer una mayor cantidad de clientes potenciales hacia la Cooperativa ACACEMES de R.L.

### Pregunta N° 8

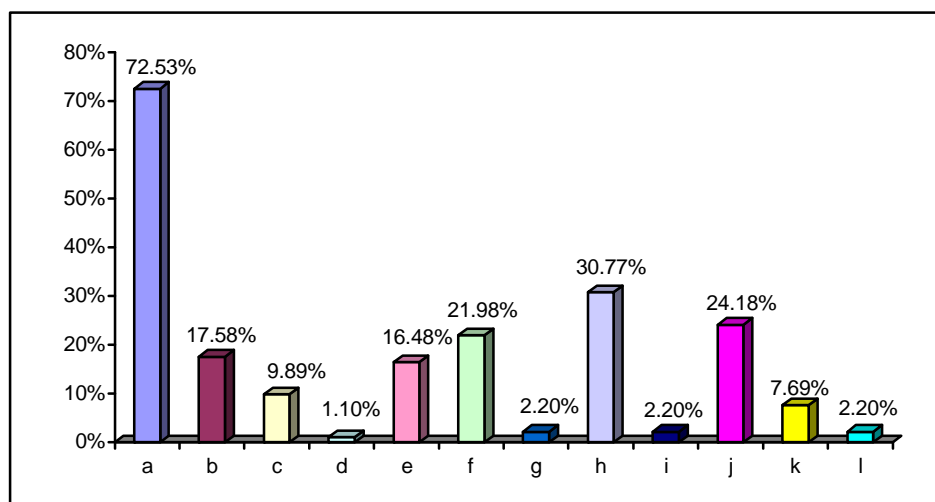
Si su respuesta es positiva. ¿En qué medios?

**Objetivo:** determinar la forma en que las personas han obtenido información acerca de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. A través de amigos o compañeros de trabajo	66	72.53%
b. A través de un promotor	16	17.58%
c. Vallas	9	9.89%
d. Carteles	1	1.10%
e. Radio	15	16.48%
f. Periódico	20	21.98%
g. Pancartas	2	2.20%
h. Televisión	28	30.77%
i. Revistas	2	2.20%
j. Hojas volantes	22	24.18%
k. Folletos	7	7.69%
l. Otros	2	2.20%

n = 91 respuestas afirmativas a la pregunta N° 7



**Comentario:** La mayoría de los encuestados manifestó haber escuchado sobre Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de sus amigos o compañeros de trabajo, otro porcentaje importante lo ha hecho utilizando los medios de comunicación masiva y un porcentaje menor mediante la publicidad directa. Por lo tanto se observa que la principal fuente de información se da a través de canales informales como es la comunicación de persona a persona y el uso de medios publicitarios dirigidos específicamente al mercado meta es reducido.

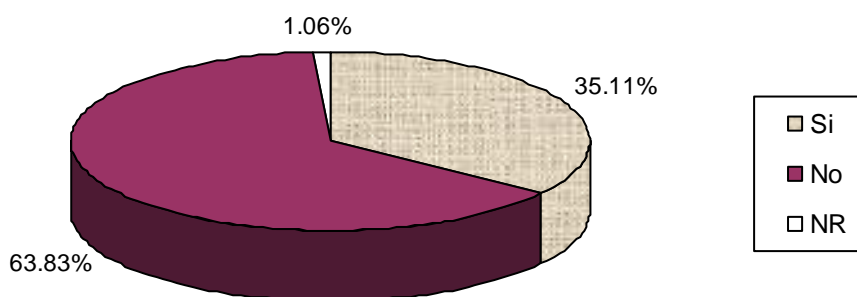
### Pregunta N° 9

¿Está usted asociado a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** conocer el porcentaje de las personas encuestadas que se encuentra asociado a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	35.11%
No	60	63.83%
No respondió	1	1.06%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** de los encuestados un 35.11% manifestó estar asociado a una Cooperativa de Ahorro y Crédito, la mayoría restante no lo está, lo cual significa que existe un amplio mercado potencial para estas instituciones.

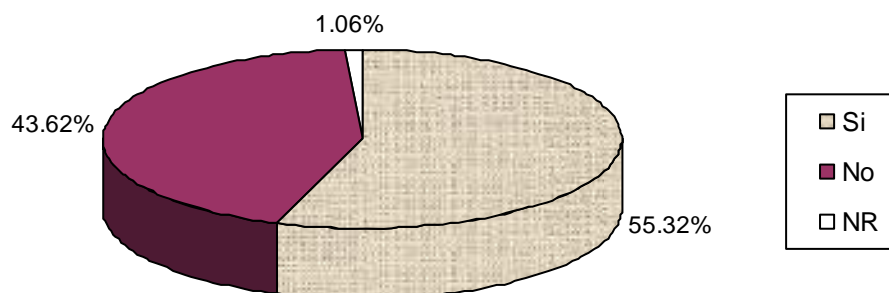
### Pregunta N° 10

¿Sabe usted qué beneficios recibiría al asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** establecer si las personas tienen conocimiento sobre los beneficios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito a sus asociados.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	55.32%
No	41	43.62%
No respondió	1	1.06%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** un 55.32% es decir apenas un poco más de la mitad de los encuestados conoce algunos de los beneficios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito, mientras que el resto no ha escuchado sobre ellos, lo cual indica que se necesita más publicidad dirigida a dar a conocer los beneficios entre los miembros del mercado potencial.

### Pregunta N° 11

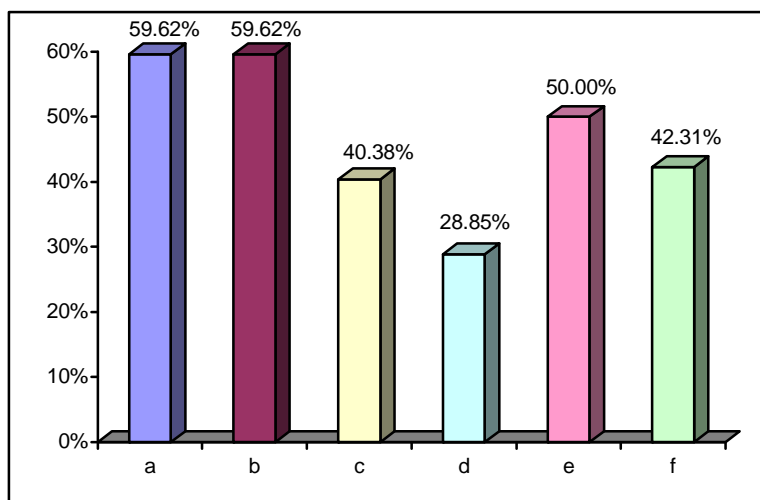
Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles de los siguientes beneficios conoce usted?

**Objetivo:** determinar cuales de los beneficios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito conocen los encuestados

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
a. Rapidez y facilidad al obtener préstamos.	31	59.62%
b. Participación en las utilidades de la Cooperativa.	31	59.62%
c. Participación en la administración de la Cooperativa a través del voto.	21	40.38%
d. Igual poder de voto para todos los asociados, independientemente de sus aportaciones.	15	28.85%
e. Los intereses obtenidos por los préstamos otorgados se distribuyen como dividendos entre los asociados.	26	50.00%
f. Los asociados pueden retirar el total de sus aportaciones con sus respectivas utilidades en el momento que lo deseen	22	42.31%

n = 52 respuestas afirmativas a la pregunta N° 10



**Comentario:** entre los beneficios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito, los más conocidos son la rapidez y facilidad al obtener préstamos y la participación en las utilidades, mientras que el beneficio menos conocido es la igualdad de votos para todos los asociados. Puede decirse que las personas tienen un mayor conocimiento de los

beneficios financieros que le proporcionan las Cooperativas que de los beneficios de participación en la administración de éstas.

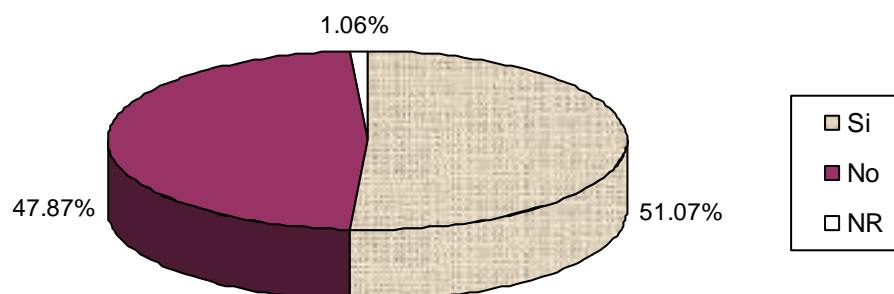
### Pregunta N° 12

¿Sabía usted que existe una Cooperativa de Ahorro y Crédito para los empleados municipales?

**Objetivo:** determinar si los empleados municipales saben que existe una Cooperativa de Ahorro y Crédito que agrupa a los miembros de su sector.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	51.06%
No	45	47.87%
No respondió	1	1.06%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** aunque casi la totalidad de encuestados manifestó conocer la existencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sólo la mitad sabe que existe una de éstas instituciones creada específicamente para su sector, es decir que el resto no ha tenido acceso a información acerca de ésta, y el desconocimiento que tienen los empleados municipales sobre ACACEMES de R.L. es un factor negativo.



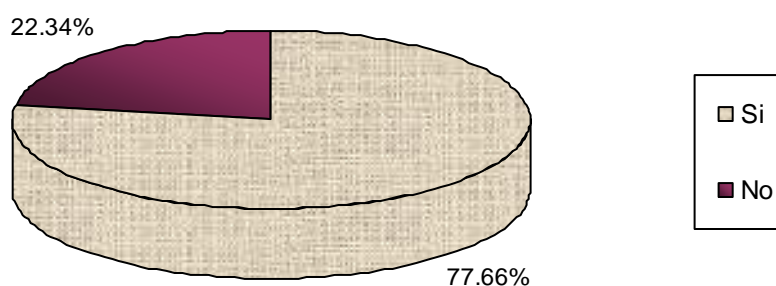
### Pregunta N° 13

¿Sabía que para pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito es necesario realizar una aportación económica mensual?

**Objetivo:** determinar si los encuestados saben que uno de los principales requisitos para pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito es hacer una aportación económica mensualmente.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	77.66%
No	21	22.34%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** el 77.66% de los encuestados manifestó saber que debe hacerse una aportación económica mensual para poder asociarse a una Cooperativa, lo cual indica que la mayoría de empleados municipales se encuentra informado de uno de los requisitos más importantes exigidos para asociarse.

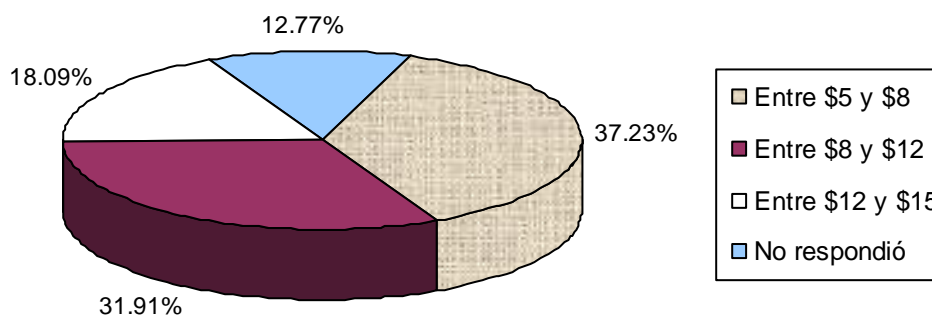
### Pregunta N° 14

¿Qué cantidad estaría dispuesto a pagar mensualmente en concepto de aportación para obtener los beneficios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** Conocer el aporte económico mensual que los encuestados están dispuestos a pagar para pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$5 y \$8	35	37.23%
Entre \$8 y \$12	30	31.91%
Entre \$12 y \$15	17	18.09%
No respondió	12	12.77%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** entre los rangos a elegir la mayoría seleccionó el que requiere la aportación más reducida o intermedia, esto indica que entre menor sea la aportación a realizar esta resulta más atractiva. Un número reducido de encuestados no respondió la pregunta debido a que no está interesado en pertenecer a una de estas instituciones.

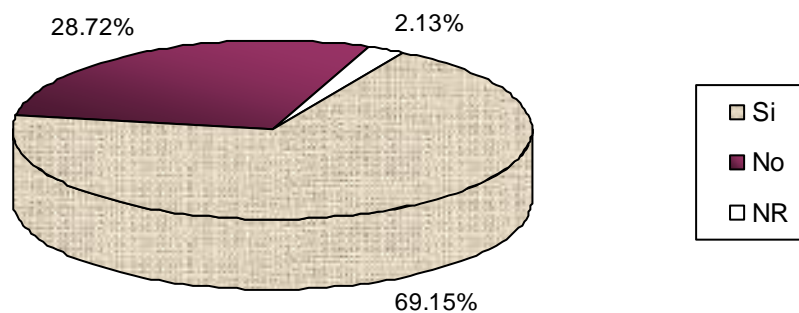
### Pregunta N° 15

¿Consideraría la posibilidad de Asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** determinar si los encuestados estarían dispuestos a pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	69.15%
No	27	28.72%
No respondió	2	2.13%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** la mayoría de encuestados consideran la posibilidad de asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo que indica que el mercado potencial se mostraría receptivo a recibir información que le permita asociarse a éstas instituciones.

## C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

### 1. FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

#### 1.1 MISIÓN

La misión con que cuenta ACACEMES DE R.L. es la siguiente:

“Mejorar el nivel de vida social y económico de los asociados y su grupo familiar”.<sup>34</sup>

Se puede observar que la misión de la Cooperativa no especifica con claridad el quehacer de la misma y que su contenido resulta ser demasiado generalizado.

#### 1.2 VISIÓN

La visión de la Cooperativa se enuncia a continuación:

“Ser una Cooperativa líder, reconocida por su constante crecimiento y desarrollo socioeconómico, y por su mística de servicio”.<sup>35</sup>

Al realizar un análisis de lo expresado en la visión se puede observar que ésta a grandes rasgos es correcta, pero carece de especificidad en cuanto a la posición que se pretende que la compañía ocupe en el futuro y de las capacidades que se planea desarrollar.

#### 1.3 OBJETIVOS

De acuerdo al Plan de Trabajo con que cuenta la empresa los objetivos para el año 2006 son los siguientes:

---

<sup>34</sup> Elaboración propia según datos de ACACEMES DE R.L. *Memoria de Labores 2005*. Pág. 8

<sup>35</sup> Ídem.

#### Objetivo General:

Buscar el crecimiento socioeconómico, consolidar organizativa y administrativamente la Cooperativa para ayudar al mejoramiento de la familia de los asociados y a la comunidad en general y convertir a la Cooperativa en una institución social y económicamente próspera.<sup>36</sup>

#### Objetivos específicos:

- Realizar seminarios de formación Cooperativa.
- Asociar más trabajadores municipales y de otras empresas a la Cooperativa.
- Hacer actividades sociales.
- Promover la Cooperativa a nivel nacional.
- Obtención de un medio de transporte para la Cooperativa.
- Modernizar la Cooperativa y obtener resultados beneficiosos sobre la base del eficiente y efectivo trabajo de Empleados, Órganos de Dirección, Gerencia y Comités de Apoyo.
- Obtener óptimos resultados que sean palpables al final del cierre del ejercicio económico del presente año.
- En lo necesario seguir la transformación de la estructura administrativa.
- Hacer un Reordenamiento Empresarial.
- Necesitamos formación y capacitación en: Gestión y Administración Empresarial, Mercadeo y Capacitación Técnica Administrativa.

---

<sup>36</sup> Información obtenida de ACACEMES DE R.L. *Plan de Trabajo 2006*

- Para que la Cooperativa mejore su desarrollo: Realizar operaciones financieras que le dejen ganancia, identificar fuentes de financiamiento, diseñar una tecnología adecuada de créditos investigando y estudiando los diferentes sistemas que existen, eficientizar los servicios y una agresiva publicidad de la Cooperativa (*sic*).
- Realizar estudios para crear el ahorro a plazo.
- Estructurar la Organización y Administración de la Cooperativa combinando las políticas de conducción de los órganos directivos con la parte administrativa bajo el criterio gerencial.
- Crear mecanismos de información eficiente y permanente de los controles que ejerce la tesorería.
- Control más efectivo de la cartera de préstamos.
- Establecer un control de labores a través de formulario semanal, quincenal o mensual de empleados y miembros de la dirigencia en general.
- Instalar página web.
- Mecanizar el inventario de la Cooperativa.<sup>37</sup>

La formulación de objetivos adolece de ciertas fallas entre las cuales podemos mencionar, que no se encuentran divididos en áreas específicas, tampoco se realiza una separación entre los objetivos estratégicos y tácticos y algunos son demasiados específicos o muy vagos en su elaboración.

---

<sup>37</sup> Información obtenida de ACACEMES DE R.L. *Plan de Trabajo 2006*

## 1.4 METAS

Las metas que la empresa pretende alcanzar son las siguientes:

- Realizar dos seminarios de formación cooperativa por mes, 22 en el año.
- Afiliar a la Cooperativa a un mínimo de 200 nuevos asociados durante el año 2006.
- Efectuar un mínimo de 5 actividades en el año entre rifas, excursiones, etc.
- Recuperar el 100% de la mora en el 2006.<sup>38</sup>

## 2. MERCADO META

El mercado meta de ACACEMES DE R.L. está conformado en su mayoría por los empleados municipales de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador, ya que la Cooperativa fue creada con la finalidad de atender específicamente a este sector. Entre las características de este mercado se encuentran que los empleados reciben un salario constante mensualmente y los pagos de las aportaciones pueden ser efectuados a través de un descuento en la planilla de pago, lo que garantiza que esta se efectúe.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada (datos generales, encuesta dirigida a los empleados municipales) se determinó que el mercado se encuentra compuesto en forma heterogénea en relación al género, ya que está conformado prácticamente en partes iguales por hombres y mujeres.

En lo referente a la edad casi la mitad de los encuestados se encuentra en el rango de edad comprendido entre los 30 y 44 años. En cuanto al nivel de escolaridad, los

---

<sup>38</sup> Información obtenida de ACACEMES DE R.L. *Plan de Trabajo 2006*

resultados muestran que el 45.74% poseen estudios universitarios y un 35.11% son bachilleres, lo que indica que la mayoría de empleados municipales cuentan con un nivel de estudios medio o superior. En lo relativo al nivel de ingresos la mitad de los empleados tienen salarios comprendidos entre \$300 y \$500 mensuales.

De acuerdo a la investigación el 81.91% de los empleados municipales utilizan los servicios de alguna institución financiera (Ver cuadro N° 1) y un 64.94% adquirieron un préstamo con una de ellas (Ver cuadro N° 2); el 65.96% de los que poseen ahorros en éstas instituciones manifestó estar descontento con la tasa de interés recibida (Ver cuadro N° 4).

En base a los datos anteriores se infiere que debido al elevado porcentaje de utilización de servicios financieros del mercado meta y el descontento de la mayoría de ellos con los beneficios recibidos, se plantea la oportunidad de que las ventajas ofrecidas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito resulten de interés para dicho mercado, este aspecto fue confirmado en la investigación ya que el 69.15% de los encuestados manifestaron que considerarían la posibilidad de asociarse a una de éstas instituciones (Ver cuadro N° 15).

### 3. COMPETENCIA

Según lo manifestado por las autoridades de la empresa, en el cuestionario dirigido a los directivos de ACACEMES de R.L (Véase Anexo N° 2.); la mayor competencia con la que cuenta la Cooperativa son las instituciones del sistema financiero, las cuales poseen mayores recursos económicos, hacen uso de publicidad a



través de los medios de comunicación masiva y poseen sucursales en casi todo el territorio nacional.

De acuerdo con la investigación realizada aunque casi todos los miembros del mercado meta encuestados manifestaron haber escuchado sobre Cooperativas de Ahorro y Crédito y saben que éstas representan una alternativa de financiamiento frente a los bancos, sólo un 55.32% dijo conocer los beneficios que recibiría al asociarse a una de ellas (Ver cuadro N° 10) e incluso el 47.87% desconoce que existe una de estas instituciones para empleados municipales (Ver cuadro N° 12). Estos datos llevan a pensar que existe mucha desinformación al respecto debido a la falta de capacidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para poder publicitarse adecuadamente.

Existe un cierto grado de competencia con las demás Cooperativas de Ahorro y Crédito pero éstas ocupan un segundo plano, ya que ofrecen servicios similares y su finalidad no es competir entre ellas, sino mas bien colaborar unas con otras siguiendo los principios del cooperativismo.

Por otra parte la usura también constituye un factor de competencia para la Cooperativa, ya que algunas personas aún recurren a los servicios de los usureros para obtener préstamos con rapidez aunque estos tengan una tasa de interés elevada.

#### 4. ESTRATEGIAS ACTUALES

##### 4.1 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción con que cuenta ACACEMES de R.L. se encuentran establecidas en el Plan de Trabajo y son las siguientes:<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Información obtenida de ACACEMES DE R.L. *Plan de Trabajo 2006*

- Otorgar créditos por un valor hasta de \$600 a los nuevos asociados.
- Promover la Cooperativa a través de hojas volantes, boletines y afiches.
- Proporcionar información verbal y escrita a los empleados tanto municipales como de otras empresas.

#### 4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La Cooperativa plantea en sus planes la implementación de las siguientes estrategias competitivas:

- Introducirse en el mercado municipal, el cual se encuentra poco explotado y extenderse a otros sectores.
- Introducir modificaciones administrativas para incrementar la competitividad de la empresa.
- Brindar buena calidad en los servicios a un bajo costo.
- Incrementar la eficiencia del personal.
- Capacitar a los empleados para que brinden una mejor atención al cliente.

### 5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

#### 5.1 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

De acuerdo con la entrevista realizada a los directivos de la Cooperativa (Véase Anexo N° 2, Pregunta N° 13), la administración de la empresa posee aspectos

destacados tales como la honradez y transparencia en la gerencia, dedicación y voluntad de los dirigentes y capacidad de trabajo en equipo, así como una conducción apegada a los estatutos, el Reglamento Interno y el Plan de Trabajo.

Entre los puntos desfavorables se encuentran la falta de profesionales aptos para desempeñar los cargos administrativos, además de que la mayoría no labora a tiempo completo ya que los puestos que ocupan representan para ellos una labor secundaria aparte de sus trabajos como empleados municipales. Por otra parte manifestaron que no existe una administración gerencial adecuada (Anexo N° 2, Pregunta N° 14).

## 5.2 RECURSOS HUMANOS

Las autoridades de la Cooperativa manifiestan que no se cuenta con todo el personal necesario para la ejecución óptima de todas las actividades (Anexo N° 2, Pregunta N° 15), sin embargo éste cumple adecuadamente con las labores que le corresponden. Por otra parte el personal se encuentra debidamente informado de los objetivos que pretende alcanzar la empresa, ya que se realizan reuniones y seminarios informativos (Anexo N° 2, Pregunta N° 16).

La empresa carece de personal específicamente dedicado a la promoción de los servicios que ofrece, tal como promotores; y no cuenta con un plan de mercadotecnia para posicionarse dentro del mercado meta, tales como un cronograma de visitas a las Alcaldías para publicitar los servicios o programas informativos dirigidos a los empleados de éstas.

### 5.3 RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

En relación a los recursos materiales es necesario mencionar las instalaciones de la empresa, las cuales se encuentran ubicadas en la 12 Av. Norte entre la 19 y 21 Calle Oriente No 1010, San Salvador; el local no está debidamente identificado ya que no cuenta con un rótulo claramente visible que identifique las instalaciones; además se encuentran en una casa de habitación que no ha sido adecuadamente remodelada para ser utilizada como un local de oficinas, asimismo carece de un ambiente apropiado para una óptima atención al cliente.

Por otra parte, se considera que los empleados cuentan con los medios necesarios para el desempeño de sus labores, pero que estos podrían mejorarse (Anexo N° 2, Pregunta N° 17).

En cuanto a recursos tecnológicos la Cooperativa cuenta con un sistema de computación para automatizar el manejo de las operaciones financieras; pero hace falta mejorar y tecnificar muchas otras operaciones que tienen gran volumen y demanda.

### 5.4 RECURSOS FINANCIEROS

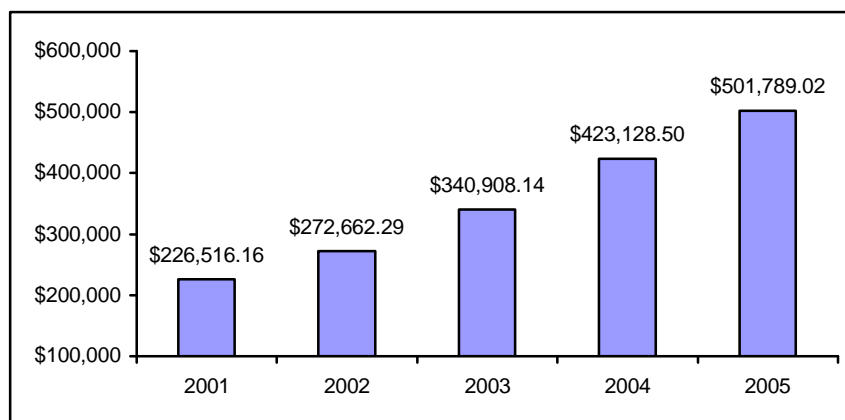
La empresa obtiene recursos de dos fuentes principales: a nivel interno, las aportaciones de los asociados, así como capitalizaciones y excedentes en las operaciones (Anexo N° 2, Pregunta N° 18).

De acuerdo a los estados financieros las utilidades del ejercicio para el año 2005 fueron de \$60,819.66, lo que nos da una idea del desempeño financiero de la empresa.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Información obtenida de ACACEMES DE R.L *Memoria de Labores 2005*. Pág. 22

En los últimos 5 años el capital social de la Cooperativa ha mostrado un incremento constante como se muestra a continuación:



Este factor nos muestra que el financiamiento a nivel interno de la Cooperativa ha sido impulsado gracias a las aportaciones de los asociados y a las utilidades obtenidas en los ejercicios financieros. Es de destacar que el nivel de morosidad que posee la empresa es bastante reducido siendo éste para el año 2006 de sólo un 0.6%.<sup>41</sup>

A nivel externo se cuenta con el capital obtenido a través de créditos adquiridos con la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada. (CACTIUSA de R.L.) y la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples (FEDECRECE).

Las autoridades de la Cooperativa consideran que las fuentes de financiamiento externas con que se cuenta, no son suficientes para cubrir las necesidades que requieren

---

<sup>41</sup> Directivos del Consejo de Administración de ACACEMES de R.L. Entrevista personal. 26 de septiembre de 2006

los proyectos de expansión y entre sus planes a largo plazo se encuentra obtener financiamiento de organismos internacionales (Anexo N° 2, Pregunta N° 20).

## 6. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

### 6.1 ENTORNO SOCIAL

El sector de los empleados municipales en nuestro país se ve afectado al igual que el resto de la sociedad por el auge del consumismo y la falta de una cultura que fomente el hábito del ahorro, lo cual genera una tendencia al endeudamiento por parte de éstos, lo anterior unido al alto costo de la vida y a la inestabilidad laboral hace que el ahorro no sea una de las prioridades de éste sector (Anexo N° 2, Pregunta N° 22).

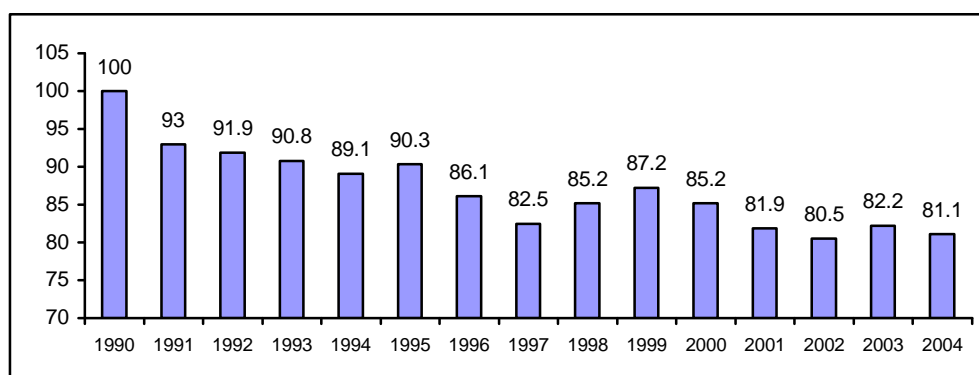
En este contexto las Cooperativas de Ahorro y Crédito como ACACEMES de R.L. pretenden ofrecer una alternativa que permita a un sector de bajos ingresos como el de los empleados municipales el acceso a recursos financieros en condiciones más favorables que las ofrecidas por la banca comercial.

### 6.2 ENTORNO MACROECONÓMICO

Existen diversos factores macroeconómicos que influyen en el crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, uno de los principales es la falta de incrementos salariales adecuados, lo cual ha provocado una pérdida en el poder adquisitivo de los trabajadores, esto ocasiona una menor capacidad de ahorro, así como un mayor endeudamiento.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) El Salvador se destaca como uno de los países que muestra mayor estancamiento del salario mínimo nominal real, como podemos observar en el siguiente gráfico:

**El Salvador: Índice de salario mínimos reales urbanos  
(Índice 1990 = 100)**



Fuente: OIT, Avance Panorama laboral 2005

De acuerdo a dichos datos, para el año 2004 el salario mínimo real urbano en el país corresponde al 81.1% con respecto al de 1990, lo cual muestra la pérdida de poder adquisitivo que se ha producido.

Otro factor de importancia es la inflación, en el período comprendido entre los años 1995-2005 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) ha variado según lo mostrado en el siguiente Cuadro:<sup>42</sup>

Cuadro N° 16:

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Variación Anual	10.1	9.8	4.5	2.5	0.5	2.3	3.7	1.9	2.9	4.5	4.8

Fuente: OIT, Avance Panorama laboral 2005

<sup>42</sup> OIT, *Avance Panorama laboral 2005*. Pág. 108

Podemos observar como la tasa de inflación ha crecido en los últimos años y muestra un considerable aumento para los años 2004 y 2005, lo cual es otro de los elementos que influye sobre la capacidad de ahorro de los trabajadores en general, debido al aumento en el costo de la vida que ocasiona.

Las tasas de interés ofrecidas por las instituciones bancarias constituyen otro elemento importante, puesto que han experimentado una reducción en los últimos años, situación que representa una desventaja para las Cooperativas, ya que es difícil para éstas ofrecer tasas similares debido a que cuentan con menos recursos financieros.

A continuación se presentan las tasas de interés de las instituciones bancarias y su evolución en los últimos años:

Cuadro N° 17

**TASA DE INTERÉS PROMEDIO PONDERADO ANUAL DE BANCOS**

En US Dólares (En porcentajes)

Año	PASIVAS 1/							ACTIVAS 2/	
	30 días	60 días	90 días	120 días	150 días	180 días	360 días	Hasta un año	Más de un año
2000	6.01	5.90	5.88	6.03	6.21	6.50	6.68	10.74	10.66
2001	5.40	5.28	5.17	5.15	5.20	5.48	5.77	9.60	10.84
2002	3.09	2.97	2.99	3.03	2.84	3.41	3.63	7.14	8.70
2003	3.23	2.99	3.01	2.90	2.82	3.37	3.75	6.56	7.97
2004	3.19	3.01	3.02	2.95	2.61	3.34	3.75	6.30	7.72
2005	3.19	3.00	3.07	2.86	2.67	3.44	3.87	6.87	8.24

Fuente: BCR

La tasa pasiva es la que pagan las instituciones financieras a sus clientes por el dinero recibido, la tasa activa, es la que reciben dichas instituciones por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de interés pasiva es la que permite a las instituciones financieras cubrir sus costos administrativos, dejando además una utilidad.



La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. En el siguiente cuadro se muestran las tasas de interés aplicadas por ACACEMES de R.L.

Cuadro N° 18

**TASA DE INTERÉS ACACEMES DE R.L.**  
(En porcentajes)

Tasas de Interés	Porcentajes
PASIVAS	
<b>90 días</b>	3.00
<b>180 días</b>	6.00
<b>360 días</b>	12.00
ACTIVAS	
<b>Préstamos personales</b>	12.00
<b>Otros préstamos</b>	24.00

Fuente: ACACEMES DE R.L.

Al efectuar la comparación entre las tasas aplicadas por los bancos del sistema financiero y la empresa en estudio, podemos observar que el margen de intermediación de la Cooperativa es mucho mayor que el margen promedio del sistema bancario, dicha situación obedece a que la menor disponibilidad de recursos financieros de ésta le obliga a mantener un margen más alto para poder sufragar sus costos de operación.

### 6.3 ENTORNO LEGAL

Según los directivos de la empresa el marco legal que rige el funcionamiento de las Cooperativas en nuestro país no favorece el crecimiento económico y social de éstas ya que tiende a favorecer a las instituciones financieras de carácter comercial; y por otra parte no existen leyes que promuevan la adopción y promoción del sistema cooperativo

en la clase trabajadora y no fomentan la educación en cooperativismo (Anexo N° 2, Pregunta N° 22).

Dentro de los aspectos legales que resulta necesario mencionar podemos citar el Art. 184 de la Ley de Bancos que dice: “se prohíbe toda captación de fondos del público con publicidad o sin ella, en forma habitual, bajo cualquier modalidad, a quienes no estén autorizados de conformidad con la presente Ley u otras que regulen esta materia”. Sin embargo, las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden captar dinero del público siempre y cuando cumplan con los requisitos estipulados en la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios la cual establece en su Art. 16 que para poder realizar dicha operación deberán contar con un capital social mínimo de \$571,428.57; de lo contrario, toda publicidad deberá ser tendiente a captar nuevos asociados y no fondos del público.

## 7. ANÁLISIS FODA

En base a los resultados obtenidos en la investigación se procedió a determinar los factores externos definidos como amenazas y oportunidades, así como los factores internos constituidos por las fortalezas y debilidades que afectan a la empresa. Estos elementos fueron obtenidos en base al análisis de la entrevista dirigida a los directivos de ACACEMES de R.L. (Véase Anexo No. 2) y la encuesta dirigida a los empleados municipales (Véase Anexo No. 3); además de los datos recopilados por el grupo investigador por medio de la observación directa.

### 7.1 FORTALEZAS

- Honradez y transparencia en la administración de la empresa.
- Dedicación de los dirigentes y capacidad para trabajar en equipo.
- Automatización de operaciones financieras mediante la utilización de sistemas computarizados.
- Capacitación periódica al personal mediante reuniones y seminarios en lo referente a estatutos, reglamentos, actividades y operaciones de la Cooperativa.
- Posee un porcentaje de morosidad reducido.
- Cuenta con el apoyo financiero de CACTIUSA DE R.L. y FEDECRECE.
- La mayoría de los asociados son empleados con sueldo fijo.

### 7.2 OPORTUNIDADES

- Cuenta con un mercado potencial poco explotado.
- Cada asociado tiene el potencial de promover la Cooperativa en su lugar de trabajo.
- La ubicación física de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador concentra a los empleados municipales en un número limitado de puntos específicos, lo que permite hacer uso del método de ventas personal, el cual resulta más efectivo y económico que la publicidad a través de los medios de comunicación masiva.
- Posibilidad de obtener financiamiento de Instituciones Internacionales que fomentan el movimiento cooperativo.

### 7.3 DEBILIDADES

- La Cooperativa no cuenta con un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento y características del sector de los empleados municipales.
- Existe una falta de profesionales aptos para desempeñar los cargos administrativos.
- Muchos de los directivos no laboran a tiempo completo.
- No cuenta con personal dedicado específicamente a la comercialización de los servicios.
- La Cooperativa es poco conocida, dentro de su propio sector; es decir, los empleados municipales.
- El mercado meta no conoce los beneficios que la Cooperativa ofrece.
- No cuenta con personal dedicado específicamente a la labor de mercadotecnia.

### 7.4 AMENAZAS

- La fuerte competencia que representa el sector bancario en cuanto al otorgamiento de créditos.
- La falta de promoción y conocimiento del movimiento cooperativo entre el sector de los trabajadores.
- Dificultad para obtener nuevas fuentes de financiamiento externas.
- El bombardeo publicitario que reciben los empleados para hacer uso de los servicios ofrecidos por las instituciones bancarias.
- Carece de los recursos financieros necesarios para financiar tecnología de punta que se equipare con la de la competencia.

## 8. CUADRO RESUMEN FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honradez y transparencia en la administración de la empresa.</li> <li>▪ Dedicación de los dirigentes y capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>▪ Automatización de operaciones financieras mediante la utilización de sistemas computarizados.</li> <li>▪ Capacitación periódica al personal mediante reuniones y seminarios en lo referente a estatutos, reglamentos, actividades y operaciones de la Cooperativa.</li> <li>▪ Posee un porcentaje de morosidad reducido.</li> <li>▪ Cuenta con el apoyo financiero de CACTIUSA DE R.L. y FEDEGRECE.</li> <li>▪ La mayoría de los asociados son empleados con sueldo fijo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Cooperativa no cuenta con un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento y características del sector de los empleados municipales.</li> <li>▪ Existe una falta de profesionales aptos para desempeñar los cargos administrativos.</li> <li>▪ Muchos de los directivos no laboran a tiempo completo.</li> <li>▪ No cuenta con personal dedicado específicamente a la comercialización de los servicios.</li> <li>▪ La Cooperativa es poco conocida, dentro de su propio sector; es decir, los empleados municipales.</li> <li>▪ El mercado meta no conoce los beneficios que la Cooperativa ofrece.</li> <li>▪ No cuenta con personal dedicado específicamente a la labor de mercadotecnia.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con un mercado potencial poco explotado.</li> <li>▪ Cada asociado tiene el potencial de promover la Cooperativa en su lugar de trabajo.</li> <li>▪ La ubicación física de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador concentra a los empleados municipales en un número limitado de puntos específicos, lo que permite hacer uso del método de ventas personal, el cual resulta más efectivo y económico que la publicidad a través de los medios de comunicación masiva.</li> <li>▪ Posibilidad de obtener financiamiento de Instituciones Internacionales que fomentan el movimiento cooperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La fuerte competencia que representa el sector bancario en cuanto al otorgamiento de créditos.</li> <li>▪ La falta de promoción y conocimiento del movimiento cooperativo entre el sector de los trabajadores.</li> <li>▪ Dificultad para obtener nuevas fuentes de financiamiento externas.</li> <li>▪ El bombardeo publicitario que reciben los empleados para hacer uso de los servicios ofrecidos por las instituciones bancarias.</li> <li>▪ Carece de los recursos financieros necesarios para financiar tecnología de punta que se equipare con la de la competencia.</li> </ul>

## D. CONCLUSIONES

1. La institución no cuenta con una misión, visión y objetivos adecuadamente definidos y delimitados.
2. La Cooperativa no cuenta con una administración gerencial adecuada debido a que la mayoría de directivos no son profesionales en administración y sólo trabajan a medio tiempo.
3. La empresa cuenta con un mercado potencial poco explotado ya que la mayoría de empleados municipales no se encuentran asociados a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.
4. Gran parte de los empleados municipales desconocen la existencia de una Cooperativa de Ahorro y Crédito para su sector, debido a la poca información con que cuentan sobre ésta, producto de la falta de publicidad.
5. Un amplio porcentaje de los encuestados desconoce los beneficios que recibiría al asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito, esto se debe a que la publicidad que éstas realizan es deficiente y a la falta de planes de mercadotecnia adecuados.

6. La Cooperativa carece de personal dedicado exclusivamente a la labor de promoción de los servicios que ésta ofrece, factor que repercute negativamente para lograr una adecuada comercialización de éstos.
7. La empresa carece de un plan formal de mercadotecnia que le permita incrementar el número de asociados y además debe utilizar estrategias específicamente orientadas al sector de los empleados municipales.
8. La mayoría de los empleados municipales considerarían la posibilidad de asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo cual los vuelve receptivos a recibir información publicitaria sobre éstas.
9. La institución carece de financiamiento externo adecuado, que le permita desarrollar proyectos de inversión más ambiciosos.

#### E. RECOMENDACIONES

1. La administración de la Cooperativa debe actualizar la filosofía de la organización, reformulando su misión y visión acorde a un plan estratégico enfocado al logro de las metas y objetivos.
2. La empresa tiene que procurar que la mayoría de los puestos directivos sean ocupados por profesionales en administración o en su defecto con experiencia previa en puestos administrativos, aun cuando éste no sea su campo de acción; y

en lo posible intentar que dichos puestos sean desempeñados por personas que laboren a tiempo completo.

3. Se debe explotar las amplias oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado potencial, a través de un plan de mercadotecnia enfocado al sector de los empleados municipales, que tenga como principal objetivo ganar la mayor participación de mercado y posicionarse como la empresa líder de éste sector.
4. Los esfuerzos de mercadotecnia deben tener como prioridad posicionar el nombre de la empresa en la mente de los empleados municipales, a través de publicidad enfocada en darlo a conocer y fomentar entre éstos el conocimiento de la existencia de una Cooperativa específica para su sector.
5. El método más adecuado para dar a conocer los beneficios que se recibirían al asociarse a la Cooperativa es promocionando los servicios de ésta entre los empleados municipales a través de las ventas personales y la publicidad de carácter personal efectuada directamente en las Alcaldías.
6. La promoción de ventas personal resulta ser el método más adecuado como instrumento de comercialización debido a las características del mercado meta, razón por la cual la empresa debe considerar la posibilidad de contratar personal dedicado a la promoción de los servicios y beneficios que brinda.



7. La Cooperativa debe establecer un plan formal de mercadotecnia diseñado específicamente de acuerdo a las características del mercado meta y sustentado en un estudio de mercado; además se debe establecer un presupuesto de publicidad y crear un departamento de mercadeo.
8. Se recomienda la implementación de una campaña publicitaria enfocada a resaltar los beneficios que diferencian a la Cooperativa de las instituciones bancarias, dicha publicidad deberá ser redactada en forma personalizada para el sector de los empleados municipales; estos elementos permitirían hacer frente a la enorme cantidad de publicidad impersonal que emplean los bancos en los medios de comunicación masiva.
9. Se debe dar prioridad a los esfuerzos orientados a conseguir financiamiento externo, de preferencia el proveniente de organismos internacionales y que posea la menor tasa de interés, para lo cual se deben ampliar las relaciones con el Movimiento Cooperativo Internacional mediante la conformación de una comisión para tal fin.

### **CAPÍTULO III**

## **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE ASOCIADOS EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS MUNICIPALES DE EL SALVADOR, Y DE OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA EN LAS ALCALDÍAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

### **A. IMPORTANCIA**

El Plan Estratégico constituye una herramienta que le servirá a la empresa para alcanzar el logro de sus objetivos a largo plazo; la aplicación de este le permitirá aprovechar sus oportunidades de mercado y desarrollar las fortalezas con que cuenta.

El presente capítulo comprende la propuesta de un Plan Estratégico para incrementar el número de Asociados en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales de El Salvador, y de otras empresas de Responsabilidad Limitada en las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.

El diseño del Plan Estratégico propuesto se ha realizado tomando en cuenta las características que definen al sector de los empleados municipales, dicho diseño se ha elaborado haciendo énfasis en el área de la mercadotecnia; para tal efecto se ha elaborado un Plan Táctico de Mercadotecnia que contiene las acciones a ejecutar en el corto plazo.

## B. OBJETIVOS

### 1. GENERAL

Proponer un Plan Estratégico que permita incrementar el número de Asociados en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales de El Salvador, y de otras empresas de Responsabilidad Limitada para atraer empleados de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.

### 2. ESPECÍFICOS

- Proponer mejoras a la filosofía de ACACEMES de R.L. de tal manera que sea acorde a los objetivos y metas que la Cooperativa pretende alcanzar y a la posición de mercado que desea ocupar en el futuro.
- Formular las estrategias que la Cooperativa deberá implementar para incrementar el número de asociados de tal forma que se constituya como una empresa líder en el sector de los empleados municipales.
- Elaborar una guía de acción a seguir para ejecutar y controlar el Plan Estratégico de manera que se desarrolle en forma exitosa.

## C. PLAN ESTRATÉGICO

### 1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

#### 1.1 MISIÓN

La formulación de la misión constituye uno de los puntos de partida del Plan Estratégico; ésta debe contener el tipo de empresa que es y el negocio al que se dedica,

precisar el grupo de clientes a quienes se intenta satisfacer, los rasgos distintivos y beneficios que les proporciona y la finalidad o razón de ser de la empresa.

En base a lo anterior es necesario proponer una misión que defina con exactitud el quehacer de ACACEMES de R.L. y que contenga todos los elementos antes mencionados; es por ello que se propone la siguiente misión para la empresa.

“Somos una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito dedicada a proporcionar servicios financieros a los empleados municipales y de otras empresas con calidad, rapidez y responsabilidad para elevar el nivel de vida social y económico de los asociados y su grupo familiar”.

## 1.2 VISIÓN

La visión de una empresa proporciona la perspectiva con respecto al rumbo que ésta seguirá a largo plazo y debe ser acorde a los objetivos estratégicos; debe contener en su formulación una declaración de la trayectoria a futuro de la organización, el enfoque que tendrá de cara al cliente, la posición que se pretende alcanzar en el mercado y su finalidad a largo plazo.

Una visión que contenga dichos elementos constituye una herramienta importante para que los directivos y los empleados de la empresa tengan una adecuada comprensión de los objetivos de la institución y que sirva de guía e inspiración para su cumplimiento; tomando en cuenta estos elementos se propone la siguiente visión para ACACEMES de R.L.

“Ser la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito líder en el sector de los empleados municipales a nivel nacional, reconocida por su constante crecimiento, desarrollo y mística de servicio que satisfagan las necesidades socioeconómicas de nuestros asociados”.

### 1.3 OBJETIVOS

Los objetivos tienen como finalidad proporcionar a la empresa un esquema general de lo que se pretende alcanzar a largo plazo y representan un compromiso para el logro de resultados específicos. Los objetivos propuestos para la Cooperativa son los siguientes:

- Crear un departamento de mercadotecnia encargado de planificar, coordinar y ejecutar las actividades de mercadeo de la empresa.
- Desarrollar un plan de comercialización que permita publicitar de manera efectiva los servicios de la Cooperativa dentro de su mercado potencial y así aumentar el número de asociados.
- Proponer una mezcla de mercadotecnia que le permita a la empresa mejorar la comercialización de sus servicios.
- Diseñar un plan de inversiones para ejecutar el plan de comercialización y el proyecto de expansión de la Cooperativa, de tal forma que permita hacer un uso óptimo de los recursos con que cuenta.
- Elaborar planes para expandir sus operaciones de ahorro y préstamos con el fin de atraer a empleados de la empresa privada.

#### 1.4 POLÍTICAS

Las políticas que servirán de apoyo al Plan Estratégico son las siguientes:

- Destinar parte del presupuesto de la empresa al área de mercadotecnia.
- Desarrollar promociones que incentiven a los empleados municipales a asociarse.
- Desarrollar campañas publicitarias personalizadas acordes a las características del sector municipal.
- Llevar a cabo con periodicidad estudios de mercado para analizar el comportamiento y características del mercado meta.
- Un requisito esencial para asociarse será que al empleado pueda efectuársele descuento en planilla, salvo las excepciones que las autoridades consideren convenientes.
- Dar prioridad al financiamiento de instituciones financieras a tasas de interés bajas para financiar los proyectos de expansión en sus operaciones y poder otorgar más préstamos y asociar a un mayor número de empleados municipales.

#### 1.5 VALORES

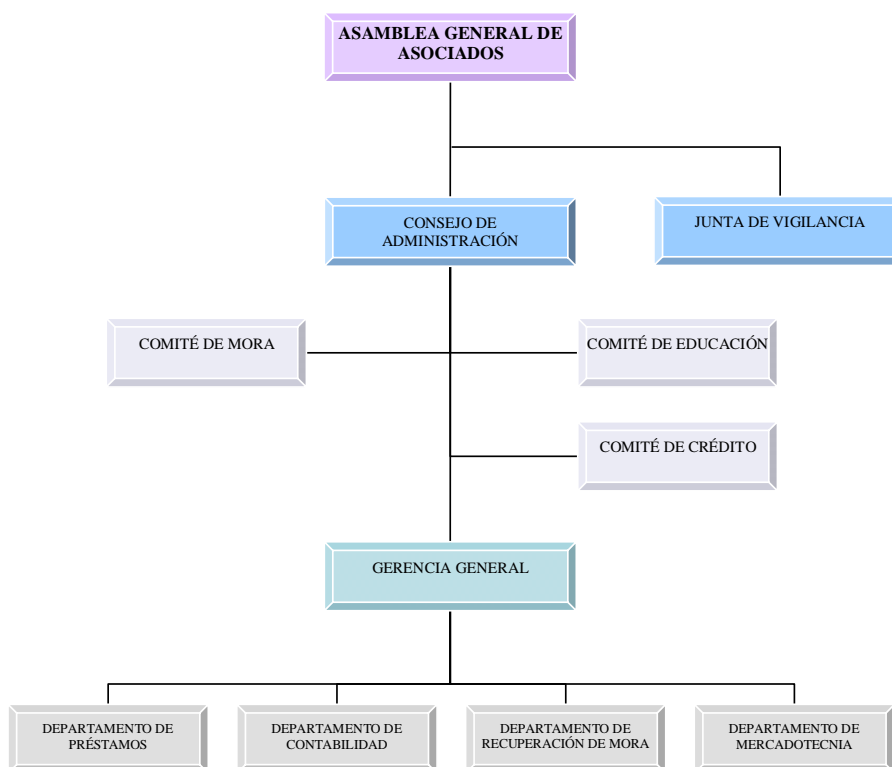
Dentro del Plan Estratégico se deben reflejar y potenciar los valores básicos del Cooperativismo, de tal forma que se logre un equilibrio entre el desarrollo económico

sin detrimento del desarrollo social, por tal razón se propone que la Cooperativa fundamente su quehacer dentro de los siguientes valores:

- Responsabilidad. Dar cumplimiento a las funciones asignadas en los estatutos y demás actividades orientadas a la eficiente administración de la Cooperativa.
- Honestidad. Se deben manejar con honradez y transparencia todas las actividades de la Cooperativa para garantizar la confianza de los asociados.
- Participación. Promover la cooperación equitativa de los miembros en las diferentes actividades de la Cooperativa.
- Compañerismo. Fomentar los principios de ayuda mutua y cooperación entre los asociados.
- Sostenibilidad. Contribuir al mejoramiento continuo y sostenido de las condiciones socioeconómicas de los asociados.

## 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Para dar soporte al Plan Estratégico es necesario que la empresa cuente con una estructura organizacional adecuada, para tal propósito se plantea realizar modificaciones a la que posee actualmente; por ello se propone un organigrama que incluye el departamento de mercadotecnia, el cual se presenta a continuación:



Fuente: Grupo investigador

Fecha: Noviembre de 2006

El departamento de mercadotecnia estará compuesto por el jefe del departamento y el promotor de ventas; y estará bajo la dependencia directa del Gerente General. Entre las actividades que le corresponderá realizar estarán las siguientes:

- a) Promover los servicios que ofrece la Cooperativa.
- b) Gestionar y organizar visitas a las Alcaldías para promocionar los servicios.
- c) Elaborar informes de resultados de afiliación y de cumplimiento de metas.
- d) Visitar asociados potenciales para dar a conocer los servicios y beneficios de la Cooperativa y si lo solicita entregar y llenar la solicitud de ingreso al interesado.
- e) Hacer citas con clientes potenciales que se comunican con la empresa por recomendaciones de asociados, para darles información de los servicios.



- f) Atender o corresponder llamadas telefónicas de clientes que solicitan información.
- g) Brindar el servicio de recepción de documentación y cuota de ingreso a nuevos asociados, para presentarlo al Consejo de Administración.
- h) Informar al Gerente General sobre visitas efectuadas, cumplimiento de metas y membresías.
- i) Impartir charlas grupales a candidatos a asociarse para ofrecer los servicios de la Cooperativa y dar a conocer los beneficios de la misma.
- j) Impartir capacitaciones a los empleados sobre servicio al cliente.
- k) Diseño y elaboración del contenido del material publicitario.
- l) Presupuestar y adquirir artículos promocionales.
- m) Elaborar el plan y presupuesto de mercadeo.
- n) Promocionar los servicios entre los empleados de la empresa privada.

La Cooperativa se caracteriza porque los puestos directivos son ocupados por voluntarios, los cuales desempeñan sus cargos ad honórem a medio tiempo como una labor secundaria a su trabajo como empleados municipales.

Por lo tanto se sugiere que el cargo de jefe del departamento de mercadotecnia sea ocupado inicialmente por uno de los directivos actuales sin goce de sueldo; esto permitirá que inicialmente no se tenga que incurrir en los gastos de contratación de una persona dedicada a tiempo completo al cargo. Quien ocupe dicho puesto debe de ser una persona con varios años de pertenecer al cuerpo directivo y caracterizada por su ética de

trabajo, honradez y responsabilidad, debe de tener conocimientos sobre mercadotecnia, y de preferencia experiencia en el área de ventas.

El promotor de ventas será el encargado de la parte operativa del departamento, éste deberá trabajar en base a metas y contará con un sueldo base más comisiones por el número de personas que logre asociar. Trabajará a tiempo completo y debe de ajustarse al siguiente perfil:

<b>PROMOTOR DE VENTAS</b>			
<b>Perfil del cargo</b>			
Descripción General del cargo:		Ser el encargado de promover los beneficios que brinda la Cooperativa en las diferentes Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador para lograr el ingreso de nuevos asociados.	
<b>Requisitos mínimos para desempeñar el cargo</b>			
<b>Educacionales</b>		<b>Laborales</b>	
Nivel académico	Estudios mínimos de bachillerato.	Experiencia previa	Mínimo 2 años de experiencia en ventas de servicios financieros.
Otros conocimientos	Manejo de paquetes utilitarios procesador de texto y hojas electrónicas, atención y servicio al cliente.		
<b>Personales</b>		<b>Otros</b>	
Edad	Menor de 35 años.	Otras características	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena presentación</li> <li>▪ Orientado a trabajar en base a metas.</li> <li>▪ Capacidad para preparar informes.</li> </ul>
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proactivo y con facilidad de expresión.</li> <li>▪ Organizado, responsable y con actitud de servicio al cliente.</li> <li>▪ Con deseos de superación.</li> <li>▪ Acostumbrado al trabajo bajo presión.</li> </ul>		

### 1.7 LOGOTIPO Y LEMA PROPUESTO

Actualmente la Cooperativa no cuenta con un logotipo exclusivo, sino que utiliza el emblema genérico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que proporciona el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Es importante que la empresa cuente con un emblema propio que le permita identificarse y diferenciarse del resto de Cooperativas. A continuación se presenta una propuesta de logotipo que sustituya al actual y se utilizará en la publicidad que efectúe la Cooperativa y en los documentos de uso cotidiano.



Éste incluye diversos elementos, cuyo significado es el siguiente:

- Los pinos: es uno de los símbolos más utilizados del cooperativismo y que representan la vida, son de color verde oscuro que asemeja al color de la clorofila donde nace el principio vital de la naturaleza, al ser dos simbolizan el apoyo mutuo y la solidaridad. Al ser del mismo tamaño significa el crecimiento en la igualdad.

- El sol: otro símbolo del cooperativismo que representa al astro que es fuente permanente de energía, calor y vida.
- El círculo: de color verde que simboliza la esperanza de una vida mejor que puede alcanzarse siguiendo la filosofía del cooperativismo y cuya forma representa la continuidad de la vida, también el mundo que todo lo contiene y todo lo abarca.
- El mapa de El Salvador: representa el ideal de esparcir el movimiento cooperativo en todo el territorio nacional y cuyo color amarillo hace juego con el sol del cooperativismo.
- El dinero: este representa el recurso principal en base al cual gira el quehacer de la Cooperativa, y es el instrumento a través del cual se busca lograr el beneficio socioeconómico de los asociados.
- Las siglas de la empresa: que hacen alusión al nombre que identifica la razón social de la Cooperativa, estas serán de color verde al igual que los pinos y el círculo.

La institución también debe contar con un lema o eslogan que sirva como elemento que permita identificar a la Cooperativa y su propósito fundamental de cara al público, y que se utilizará como un componente importante de la publicidad que elabore la empresa. Por lo tanto se propone el siguiente eslogan:

O ~~visión~~ ~~de~~ ~~la~~ ~~Cooperativa~~ ~~es~~ ~~servir~~ ~~al~~ ~~cliente~~ ~~con~~ ~~calidad~~ ~~de~~ ~~servicio~~ ~~que~~ ~~brinda~~ ~~al~~ ~~cliente~~ ~~una~~ ~~idea~~ ~~del~~ ~~espíritu~~ ~~de~~ ~~servicio~~ ~~que~~ ~~debe~~ ~~caracterizar~~ ~~a~~ ~~la~~ ~~empresa~~ ~~!~~

!

Este lema resume en una frase el propósito fundamental de la Cooperativa y brinda al cliente una idea del espíritu de servicio que debe caracterizar a la empresa.

## 2. MERCADO OBJETIVO

Todas las actividades del Plan Estratégico estarán enfocadas en la conquista del mercado meta. Los esfuerzos estratégicos deberán enfocarse en aumentar el número de asociados con que cuenta la Cooperativa en dicho mercado, el cual está caracterizado por ser un sector poco explotado.

Gran parte de las actividades comprenderán los esfuerzos de comercialización enfocados a dar a conocer los servicios ofrecidos por la Cooperativa, posicionar el nombre de ésta entre los empleados municipales y consolidar su participación de mercado.

Los planes de comercialización estarán adaptados en forma acorde a las características particulares del mercado, caracterizado porque la ubicación física de los empleados municipales concentra los sitios de trabajo de éstos en una cantidad limitada de sitios geográficos a los cuales resulta fácil acceder; es decir, que el mercado está concentrado y no disperso, factor que lo hace propicio para recurrir a métodos publicitarios perfectamente enfocados, de alta efectividad y bajo costo tales como la publicidad directa en el sitio de trabajo de los empleados y las ventas personales, sin necesidad de recurrir a medios de comunicación masivos que en este caso serian menos efectivos y tendrían un costo mayor.

### 3. ESTRATEGIAS

#### 3.1 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la selección y formulación de la estrategia se tomó en cuenta las características que distinguen al mercado meta tales como: agrupa a los empleados de un sólo sector; la ubicación física de las Alcaldías concentra a los empleados municipales en un número limitado de lugares específicos; reciben un salario mensual constante, lo que les garantiza su nivel de ingresos.

Se determinó que la estrategia más efectiva para la empresa es aquella que le permita orientar todos sus esfuerzos en conquistar el sector de los empleados municipales, por lo tanto la estrategia a emplear será la de **enfoque o nicho de mercado**. El uso de esta le permitirá a la Cooperativa concentrar sus esfuerzos en este segmento de mercado, superando así a sus rivales; con el objetivo de convertirse en la empresa líder del sector.

Para lograr atraer al sector de los empleados municipales es necesario que éstos conozcan la existencia de la Cooperativa y de los servicios que ofrece, a partir de lo cual se pueden emprender acciones para motivar en ellos el interés por asociarse; para tal propósito la mayoría de acciones se ejecutarán en el área de la mercadotecnia.

Para traducir en acciones concretas las líneas generales de acción definidas en el Plan Estratégico es necesario establecer en detalle las acciones a desarrollar, por ello las actividades en dicha área serán implementadas a nivel operativo mediante la utilización de planes tácticos de mercadotecnia, que definirán en forma concreta las acciones a ejecutar para el logro de los objetivos.

### 3.2 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El Plan Estratégico para su implementación exitosa requiere de la asignación de los recursos necesarios en las diferentes áreas de la empresa que participan en la ejecución de éste; para tal efecto, se debe crear un departamento de mercadotecnia al cual se le debe asignar una parte del presupuesto general de la Cooperativa.

Para llevar a cabo el proyecto de expansión se debe buscar financiamiento en instituciones tales como CACTIUSA y FEDECRECE que le proporcionen el capital necesario para invertir y así cubrir los servicios financieros que demandarán los nuevos asociados.

En lo que respecta a las acciones a ejecutar en el área de mercadotecnia, estas incluyen la asignación de recursos materiales, financieros y humanos que posibiliten su ejecución, lo que comprende asignación del personal para el departamento, material publicitario y el financiamiento de las promociones. En este sentido el plan táctico de mercadotecnia hará uso de presupuestos asignados específicamente a esta área, en los que se detallan los gastos en que se incurrirá y los recursos que se emplearán.

### 3.3 EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El proceso de ejecución del Plan Estratégico dará inicio con la presentación de éste al Consejo de Administración de la Cooperativa para su análisis y aprobación, para posteriormente comunicarlo ante la Asamblea General de Asociados.

La siguiente etapa comprende la implantación del plan al interior de la empresa, esta será labor del Gerente General el cual deberá comunicar y explicar a los empleados

las labores que les corresponde realizar como parte de éste; es fundamental que logre motivarlos para que se comprometan con el cumplimiento de los objetivos que se han fijado, de tal manera que ejecuten su trabajo de la mejor manera posible acorde a los requerimientos del Plan Estratégico.

Para tal fin se debe crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo que apoye a la ejecución del plan, a través del establecimiento de políticas y procedimientos de operación que lo respalden. El liderazgo interno ejercido por los directivos de la empresa será el factor clave para la puesta en práctica en forma exitosa del plan.

El Plan Estratégico constituye una guía general de acción, para poder llevarlo a la practica éste debe de convertirse en acciones concretas, para lo cual hay que detallar en forma específica los pasos a seguir en la implementación de las estrategias, para tal fin se debe recurrir a la utilización de un Plan Táctico, el cual contendrá las metas y objetivos que pretende lograr, las actividades que se ejecutarán, los recursos a utilizar, un presupuesto y un cronograma de actividades.

### 3.4 CONTROL ESTRATÉGICO

Los encargados de llevar a cabo el control serán el Consejo de Administración y el Gerente General de la Cooperativa; ellos se encargarán de verificar que el Plan Estratégico sea ejecutado adecuadamente y de comprobar el cumplimiento de los objetivos.



El control y ajuste de las estrategias se hará a través del Plan Táctico, en éste se formularán objetivos y metas para cada ejercicio de la empresa; el control se realizará de la siguiente manera:

- La asignación de los recursos y el control presupuestario será responsabilidad del Gerente General, quien se encargará de que se efectúe adecuadamente y realizará correcciones de ser necesario; si se requiere realizar ajustes en el presupuesto deberá consultarlo y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración.
- El Gerente General tendrá la responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados, para verificar si este es efectuado acorde a lo establecido en el plan y si es necesario deberá modificar sus funciones u obligaciones.
- Se deberá programar reuniones mensuales de trabajo entre el Consejo de Administración y el Gerente para discutir asuntos relevantes sobre la implementación del Plan Táctico y conocer los avances del mismo.
- Al final de cada trimestre se compararan los resultados obtenidos con los objetivos del Plan Táctico para identificar desviaciones y evaluar posibles ajustes, esto se efectuará en las reuniones antes mencionadas.
- Los directivos de la empresa se reunirán al final de cada ejercicio para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Táctico y realizar los ajustes o correcciones respectivas y se propondrá de ser necesario cambios en el Plan Estratégico.

## D. PLAN TÁCTICO DE MERCADOTECNIA

### 1. OBJETIVOS

#### 1.1 GENERAL

Atraer el mercado de clientes potenciales para incrementar la participación de ACACEMES de R.L. en el mercado meta.

#### 1.2 ESPECÍFICOS

- Posicionar en el mercado meta el nombre de la Cooperativa y los servicios que ésta ofrece para motivar en los empleados municipales el interés de asociarse.
- Diseñar una campaña publicitaria enfocada en el sector de los empleados municipales.
- Programar visitas a las Alcaldías para promover los servicios de la Cooperativa a través de las ventas personales.
- Ofrecer promociones para despertar el interés de los clientes potenciales.
- Capacitar al personal con el fin de mejorar los servicios de atención al cliente.

### 2. METAS

- Reducir el porcentaje de empleados municipales que desconocen la existencia de la Cooperativa del 47.87% (Cuadro N° 12) a un 15% o menos.

- Disminuir el porcentaje de empleados que desconocen los beneficios que recibirían al asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito del 43.62% (Cuadro N° 10) a un 20% o menos.
- Que los promotores realicen al menos cuatro visitas anuales a cada una de las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador.
- Programar al menos dos capacitaciones anuales en el área de atención al cliente, dirigidas al personal de la Cooperativa.
- Asociar a un mínimo de 250 empleados municipales a la Cooperativa en el transcurso del año 2007 y esforzarse en lograr en aumento mayor en los años posteriores.
- A futuro elaborar planes para atraer a empleados de la empresa privada.

### 3. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La estrategia de enfoque o nicho de mercado, será implementada a través del plan de mercadotecnia, el cual se compone de diversas estrategias específicas para lograr el posicionamiento de la empresa dentro del mercado meta, por tal razón se establecen las acciones a desarrollar como parte de la mezcla de comercialización que incluye actividades y elementos a nivel de servicio, tasa de interés, plaza y promoción; estas tienen por finalidad cubrir los diversos aspectos que se deben fortalecer o mejorar para dar soporte al Plan Estratégico y lograr el cumplimiento de los objetivos.

### 3.1 SERVICIO

- Se debe estudiar la factibilidad de ampliar la línea de servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa en la línea de ahorros, ya que actualmente sólo se ofrece el ahorro a plazo fijo. Se propone implementar el ahorro a la vista, restringido y programado, esto le permitiría a la empresa captar una mayor cantidad de fondos de sus asociados y aumentar su capacidad de autofinanciamiento.
- Para dar soporte a la implementación de las nuevas líneas de ahorro se debe establecer el servicio de caja, que permitirá ejecutar con facilidad las transacciones requeridas.
- Establecer un sistema de cobro domiciliario para facilitar a los asociados el efectuar el pago de sus cuotas y aportaciones.

### 3.2 TASA DE INTERÉS

- A medida que aumente el volumen de préstamos producto del incremento en la cantidad de asociados, la empresa podrá cubrir con mayor facilidad sus gastos operativos y le resultaría factible disminuir su margen de intermediación y por lo tanto reducir las tasas de interés cobradas por los préstamos, para que estas sean más competitivas.
- Las tasas de interés pasivas ofrecidas por los ahorros, deben ser superiores a las de las instituciones bancarias para captar los ahorros de

los asociados actuales y a la vez atraer la atención de los clientes potenciales.

### 3.3 PLAZA

- La naturaleza de los servicios que ofrece la Cooperativa requiere la utilización del canal directo para su distribución, por ello se debe recurrir a la promoción de ventas personales para ofertar los servicios dentro del mercado meta.
- Debido a las características del mercado meta los servicios de la Cooperativa pueden ser promocionados directamente en las alcaldías, por tal razón se sugiere la contratación de un promotor para que realice dicha actividad.
- Realizar capacitaciones al personal enfocadas a mejorar la atención al cliente, estas se efectuarán a través de charlas informativas y tendrán por objeto formar una cultura de orientación al cliente, de manera que éste perciba la calidad del servicio, la cortesía y la eficiencia en la atención.
- Se debe publicitar la ubicación de la Cooperativa, para facilitar al cliente el acceso a sus instalaciones, incluyendo la dirección y su número de teléfono dentro del material publicitario y de ser posible debe incluirse un croquis en los brochures y afiches para permitirle a las personas ubicar con mayor facilidad el lugar donde ésta se encuentra (Véase anexo N° 4).

### 3.4 PROMOCIÓN

- Para publicitar a la empresa se prescindirá de la utilización de los medios de comunicación masivos, tales como la radio y la televisión, esta decisión se fundamenta en el hecho de que recurrir a ellos resulta sumamente costoso y es un recurso excesivo del cual se puede prescindir para dar a conocer la empresa entre un mercado potencial tan focalizado y definido, que puede ser cubierto haciendo uso de medios publicitarios menos costosos y más efectivos, además que la empresa no cuenta con recursos financieros para sufragarlos.
- Para posicionar el nombre de la empresa en la mente de los clientes, un método de bajo costo y de gran efectividad consiste en recurrir a la distribución de artículos promocionales tales como: calendarios de bolsillo y de pared, lapiceros y llaveros.
- Se debe elaborar y distribuir brochures, carteles (Véase anexos N° 5 y 6) y tarjetas de presentación para publicitar la empresa y sus servicios en las alcaldías.
- Se debe promover el eslogan que identifica a la Cooperativa, este será incluido en el material publicitario y servirá para hacer énfasis en fomentar el sentido de pertenencia de los empleados municipales hacia una institución que vela por su bienestar.

- El logotipo de la Cooperativa será otro elemento que conformará parte del material publicitario, este servirá para que el cliente se familiarice con el nombre de la institución.
- Para aprovechar el potencial de los asociados de promover la Cooperativa en sus lugares de trabajo se debe ofrecer incentivos que ayuden a motivarlos; tales como beneficios crediticios por cada nuevo asociado que se afilie a la Cooperativa por recomendación de un asociado actual.
- Para verificar el cumplimiento de metas y analizar la conducta del mercado objetivo, se deben de efectuar estudios de mercado al menos una vez al año; para ello se recomienda solicitar estudiantes universitarios que necesiten cumplir su servicio social con el fin de evitar incurrir en mayores costos.

#### 4. ACTIVIDADES A EJECUTAR

- a) Crear un departamento de mercadotecnia el cual estará bajo la dependencia del Gerente General y será conformado inicialmente por el jefe del departamento de mercadotecnia y un promotor de ventas a tiempo completo.
- b) Designar a uno de los directivos de la empresa como encargado del departamento de mercadotecnia, de esta forma se evitaría incurrir en los gastos de contratar a alguien a tiempo completo, posteriormente si se

considera factible podría contratarse a un profesional para que desempeñe esta función.

- c) Realizar el proceso de selección y contratación del promotor de ventas de acuerdo al perfil sugerido para el cargo.
- d) Selección del contenido y diseño del material publicitario que se utilizará en la campaña.
- e) Adquirir artículos promocionales que se utilizarán en la campaña publicitaria.
- f) Establecer contacto formal con las Alcaldías con el fin de recibir autorización para realizar las visitas y la colocación del material publicitario.
- g) Establecer el cronograma de visitas del promotor a las Alcaldías.
- h) Realizar capacitaciones en el área de atención al cliente al personal de la empresa, estas serán impartidas por el jefe del departamento de mercadotecnia.
- i) Ejecutar visitas a las distintas alcaldías de acuerdo a la programación.
- j) Realizar evaluaciones trimestrales sobre cumplimiento de metas.
- k) Evaluación final de resultados del ejercicio y cumplimiento de objetivos.



## 5. RECURSOS A UTILIZAR

### Recursos Materiales

- Material publicitario y artículos promocionales que se emplearán en la campaña.

### Recursos Humanos

- 1 Encargado del departamento de mercadotecnia
- 1 Promotor de ventas a tiempo completo

### Recursos Financieros

- Sueldo del promotor de ventas
- Gastos financieros en que se incurrirá para financiar incentivos a los asociados que ayuden a promover la empresa.
- Gastos para adquisición de material publicitario y artículos promocionales.

## 6. PRESUPUESTOS

ACACEMES de R.L.  
Departamento de Mercadotecnia  
Presupuesto de gastos de personal  
Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

Concepto	Número de Plazas	Salario Devengado	Aporte ISSS Patronal (7.5%)	Aporte AFP Patronal (6.75%)	Costo Total Mensual	Aguinaldo	Vacaciones	Costo Anual
Sueldo base del promotor a tiempo completo	1	\$ 174.30	\$ 13.07	\$ 11.76	\$ 199.13	\$ 58.1	\$ 26.15	\$ 2,473.81
Comisiones pagadas al Promotor	1	-	-	-	\$ 85.80	-	-	\$ 1,029.60
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 284.93</b>			<b>\$ 3,503.41</b>

Las comisiones se calculan en base a una meta de 15 asociados mensuales y a un pago de \$ 5.72 por cada uno.

El costo de vacaciones y aguinaldo se calcula de acuerdo a lo exigido por la ley.

ACACEMES de R.L.  
 Departamento de Mercadotecnia  
 Presupuesto de gastos de mercadotecnia  
 Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**MATERIAL PUBLICITARIO IMPRESO**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Brochure	Impresos en couché 80, a full color en tiro y retiro, a la medida abierta de 4 x 8.5" y cerrada de 3 3/4 x 8.5"	2400	\$ 0.379	\$ 75.8	\$ 909.60
Tarjetas de presentación	Impresos en canson 220, a la medida abierta de 3.5 x 2 1/8, a full color el tiro	500	\$ 0.33	-	\$ 165.00
Afiches	Impresos en foldcote 12 1C, a la medida abierta de 12 x 18 por la medida cerrada de 12 x 18, a full color con barniz UV brillante el tiro	500	\$ 0.698	-	\$ 349.00
TOTAL					<b>\$ 1,423.60</b>

ACACEMES de R.L.  
 Departamento de Mercadotecnia  
 Presupuesto de gastos de mercadotecnia  
 Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2007

**ARTÍCULOS PROMOCIONALES**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO ANUAL
Calendarios de Bolsillo	Impresos en foldcote 12 2C, a full color con barniz UV brillante en tiro y retiro, a la medida abierta de 2 ¼ x 3.5	3000	\$ 0.1047	\$ 314.00
Calendarios de Pared	Impresos en foldcote 12 1C, a la medida abierta de 20 x 24 por la medida cerrada de 20 x 24, a full color con barniz UV brillante el tiro, con agujeros	500	\$ 1.07	\$ 535.00
Lapiceros	Todo plástico, una tinta, capucha en color	1000	\$ 0.42	\$ 420.00
Llaveros	En PVC Flexible, dos tintas, dos posiciones	500	\$ 0.58	\$ 290.00
TOTAL				<b>\$ 1,559.00</b>

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### PLAN TÁCTICO DE MERCADOTECNIA PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1. Crear un departamento de mercadotecnia																																																	Consejo de Administración
2. Designar al encargado del departamento de mercadotecnia																																																	Consejo de Administración
3. Selección y contratación del promotor de ventas																																													Gerente General				
4. Selección del contenido y diseño del material publicitario																																													Jefe del Depto. de Mercadotecnia				
5. Adquirir artículos promocionales que se utilizarán en la campaña publicitaria																																													Jefe del Depto. de Mercadotecnia				

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
6. Establecer contacto con Alcaldías para recibir autorización para realizar las visitas y la colocación del material publicitario																																																	Jefe del Depto. de Mercadotecnia
7. Establecer el cronograma de visitas del promotor a las Alcaldías																																																	Jefe del Depto. de Mercadotecnia
9. Ejecutar visitas a las distintas alcaldías de acuerdo a la programación.																																													Promotor de ventas				
10. Realizar evaluaciones trimestrales sobre cumplimiento de metas.																																													Consejo de Administración y Gerente				
11. Evaluación final de resultados del ejercicio y cumplimiento de objetivos.																																													Consejo de Administración y Gerente				

## E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. OBJETIVO

Establecer en forma cronológica y estructurada la forma en que se implementará el Plan Estratégico estableciendo los recursos, acciones y hechos concretos para tal fin.

### 2. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

El presupuesto de implementación del Plan Estratégico comprende el total de gastos en que se incurrirá para su puesta en marcha; a continuación se presenta el detalle de estos gastos:

<b>Descripción</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Gastos de Personal</b>	<b>\$ 3,503.41</b>
Sueldo del promotor.....\$ 2,248.20 Comisiones .....\$ 1,029.60	
<b>Material Publicitario Impreso</b>	<b>\$ 1,423.60</b>
Brochures.....\$ 909.60 Tarjetas de presentación.....\$ 165.00 Afiches.....\$ 349.00	
<b>Artículos Promocionales</b>	<b>\$ 1,559.00</b>
Calendarios de Bolsillo.....\$ 314.00 Calendarios de Pared .....\$ 535.00 Lapiceros.....\$ 420.00 Llaveros.....\$ 290.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,486. 01</b>

### 3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

N°	ACTIVIDADES					EJERCICIO ECONÓMICO 2007
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
1	Entrega del Plan Estratégico propuesto a las autoridades de la Cooperativa.					
2	Análisis y aprobación del Plan Estratégico por parte del Consejo de Administración.					
3	Presentación del Plan ante la Asamblea General de Asociados.					
4	Análisis y aprobación del presupuesto para implementación.					
5	Creación del departamento de mercadotecnia.					
6	Designar al jefe del departamento de mercadotecnia.					
7	Implementación del Plan Táctico de mercadotecnia.					



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Bateman, Thomas & Snell, Scott.  
*Administración una ventaja competitiva.*  
4ª Edición McGraw-Hill. México. 2001
- Cristiá Martínez, Felix J. y Vargas Roldán, Jorge E.  
*Valores Básicos del Cooperativismo en el Caribe y Centroamérica*  
1ª Edición. Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica. Costa Rica. 1993
- Hernández Romero, Pedro Juan.  
*La situación actual del Cooperativismo en El Salvador.*  
Confederación Universitaria Centroamericana. El Salvador. 1991
- Hernández Sampieri, Roberto y otros  
*Metodología de la Investigación*  
1ª Edición. McGraw-Hill. México. 1991
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary.  
*Marketing*  
8ª Edición. Prentice Hall. México. 2001
- *Microsoft Encarta 2006.*  
Microsoft Corporation. 2005
- Schoell, William F. & Gultinan, Joseph P.  
*Mercadotecnia: conceptos y prácticas modernas*  
3ª Edición. Prentice-Hall. México 1991
- Stanton, William y otros.  
*Fundamentos de Marketing.*  
13ª Edición. McGraw-Hill. México. 2004
- Tamayo y Tamayo, Mario  
*El proceso de la Investigación Científica*  
3ª Edición. Editorial Limusa. México. 1995

- Thompson Arthur & Strickland A.J.  
*Administración Estratégica, Conceptos y Casos*  
11ª Edición. McGraw-Hill. México. 2001

## TESIS

- Alonzo Vásquez, Marcia Rossina y otros.  
*Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Aprovechamiento Agropecuario, Consumo y Servicios Múltiples de Zapotitán de R.L. (CODEZA), ubicada en el Cantón Lourdes, municipio de Colón, departamento de La Libertad.*  
Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 2001.
- Barrera Moran, Claudia Maria y otros.  
*El Plan Operativo y su importancia en la toma de decisiones a corto plazo en la Gran Empresa. Modelo Propuesto.*  
Trabajo de Graduación. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”. 2003.
- Barrientos Meléndez, Meybel Rossibel y otros.  
*Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización para incrementar la demanda de los servicios que ofrecen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Área Metropolitana de San Salvador.*  
Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 2002.
- Campos Pineda Marco Alexander y otros.  
*Diseño de un Sistema Integrado de Capacitación para la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO)*  
Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 1998.
- Guirola Rodríguez, Delmi Lucrecia y otros.  
*Diseño de un Plan Táctico de mercadotecnia para incrementar la afiliación de asociados en la Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM), entre el personal de los centros escolares del Ministerio de Educación de la ciudad de San Salvador.*  
Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 2003.
- Henríquez, Silvia Elena.  
*Perspectivas del Cooperativismo de Ahorro y Crédito en el marco de la Liberalización Financiera de la Política Económica Actual*  
Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 1994

- Mauricio Rivas, Lidia Guadalupe y otros.  
*Propuesta de un Plan Estratégico para incrementar el número de afiliados en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora de Lourdes” de Responsabilidad Limitada (ACONSEL DE R.L.) en el Área Metropolitana de San Salvador.*  
Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 2004.
- Preza Cornejo, Rosa Lidia y otros.  
*Guía para elaborar Planes Estratégicos de Comercialización de los servicios que ofrecen las Cajas de Crédito en El Salvador: Caso ilustrativo.*  
Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. 1999.

## FOLLETOS

- ACACEMES DE R.L.  
*Manual de Funciones.*  
Septiembre de 2003
- ACACEMES DE R.L.  
*Memoria de Labores 2005.*
- ACACEMES DE R.L.  
*Plan de Trabajo 2006.*
- INSAFOCOOP, División Técnica.  
*Curso Básico de Cooperativismo*  
Marzo 1990
- INSAFOCOOP.  
*Historia del Cooperativismo Mundial.*  
Artículo en línea. Consultado en [www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)  
*Avance Panorama laboral 2005.*

## LEYES

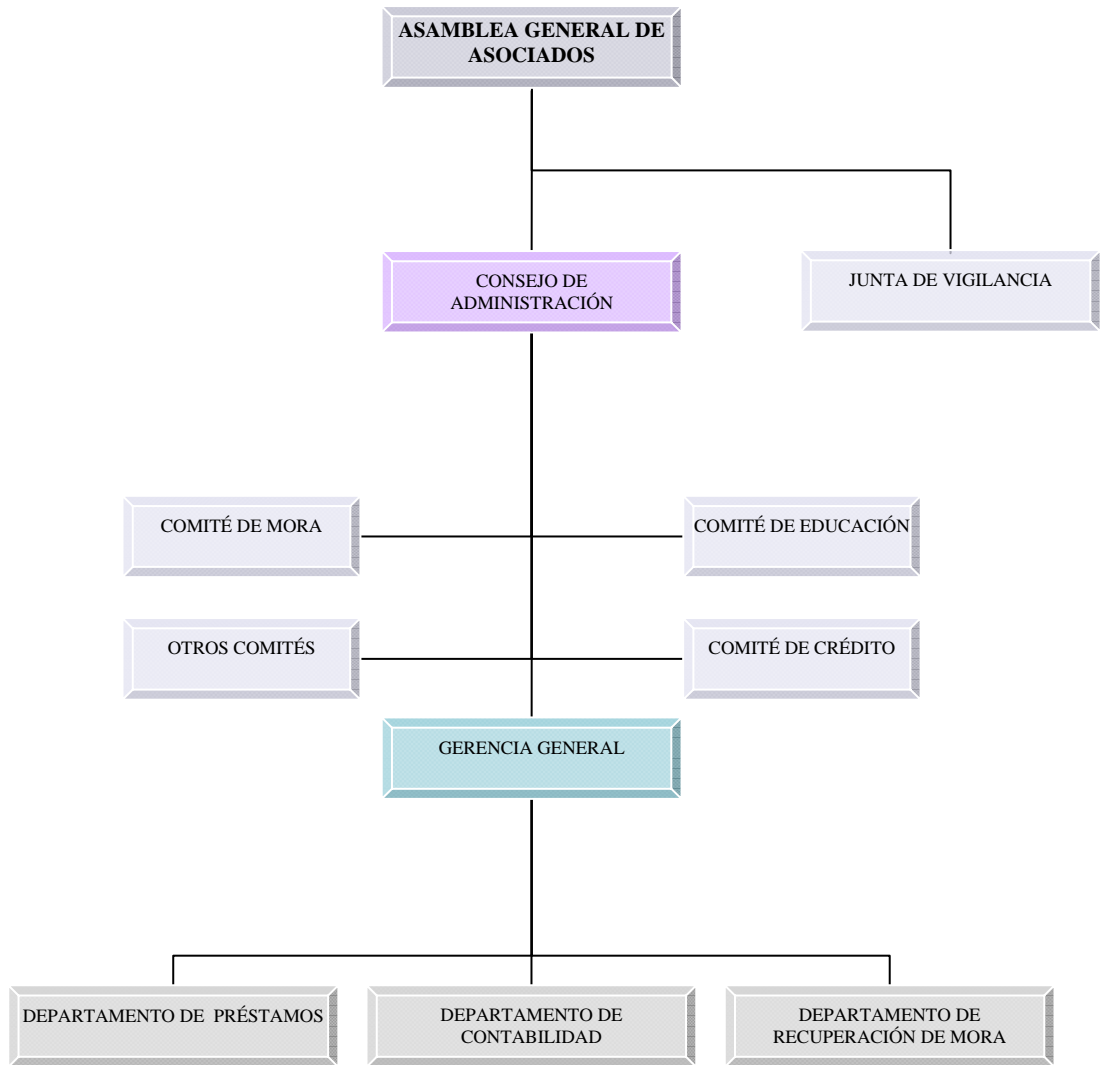
- *Código de Trabajo.*  
Decreto Legislativo N° 15 del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

- *Constitución de la Republica de El Salvador*  
Decreto Legislativo N° 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.
- *Ley de Bancos.*  
Decreto Legislativo N° 697 del 2 de septiembre de 1999, publicado en el Diario Oficial N° 181, Tomo 344 del 30 de septiembre de 1999.
- *Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios.*  
Decreto Legislativo N° 849 del 16 de febrero de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 65, Tomo 346 del 31 de marzo de 2000.
- *Ley General de Asociaciones Cooperativas.*  
Decreto Legislativo N° 339 del 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 86, Tomo 291 del 14 de mayo de 1986.
- *Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.*  
Decreto Ejecutivo N° 62 del 20 de agosto de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 7, Tomo 294 del 13 de enero de 1987.
- *Tarifas de salarios mínimos para los trabajadores del comercio, industria, servicios, maquila textil y confección*  
Decreto Ejecutivo N° 83 del 23 de agosto de 2006, publicado en el Diario Oficial N° 156, Tomo 372 del 24 de agosto de 2006.

# ANEXOS

ANEXO N° 1

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ESTÁNDAR PARA UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**



FUENTE: INSAFOCOOP

FECHA: JULIO DE 2006

## ANEXO N° 2

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

Guía de entrevista dirigida a los directivos de ACACEMES de R.L.

El presente cuestionario ha sido elaborado por estudiantes de la Universidad de El Salvador y tiene como finalidad recopilar información sobre la organización y funcionamiento de ACACEMES de R.L. La información obtenida será utilizada para propósitos educativos y será manejada con suma confidencialidad.

#### A. DATOS GENERALES

**Indicaciones:** Llene el espacio en blanco con el dato que se le solicita.

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

#### B. DATOS DE CONTENIDO

**Indicaciones:** Conteste las siguientes preguntas de acuerdo a su criterio en las páginas en blanco que se le proporcionan.

1. ¿Qué tipo de créditos o servicios ofrece la Cooperativa a sus asociados?
2. ¿Cuáles son las diferentes tasas de interés cobradas para cada uno de los distintos tipos de préstamos que ofrece la Cooperativa?
3. ¿Qué requisitos se deben cumplir para asociarse a la Cooperativa?
4. ¿Cuál es el procedimiento que se sigue para aprobar el ingreso de los nuevos asociados?
5. ¿Qué características buscan en los nuevos asociados?
6. ¿Qué promociones aplica actualmente la Cooperativa para atraer nuevos asociados?

7. De las promociones que se han utilizado, ¿Cuál ha sido la que ha dado mejores resultados?
8. ¿Qué métodos utiliza la Cooperativa para publicitarse entre los empleados municipales?
9. ¿Considera que los métodos utilizados para atraer nuevos asociados están dando los resultados esperados?
10. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los competidores más directos de la Cooperativa?
11. ¿Qué estrategias emplea actualmente la Cooperativa para posicionarse en el mercado de los empleados municipales?
12. ¿Qué opina sobre la forma en que es administrada la Cooperativa actualmente?
13. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos más destacados de la forma en que es administrada?
14. ¿Cuáles cree que son las mayores debilidades que posee la Empresa en lo referente a la administración actual?
15. ¿Considera que la Cooperativa cuenta con el personal suficiente para desempeñar sus operaciones?
16. ¿El personal que trabaja en la Cooperativa se encuentra informado sobre los objetivos que la Empresa pretende cumplir para el presente año?
17. ¿Considera usted que los empleados cuentan con todos los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desempeño de sus actividades?
18. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento internas y externas con que cuenta la Cooperativa?
19. ¿Cuáles son los proyectos de inversión que realiza actualmente la empresa?
20. ¿Cuenta la Cooperativa con las fuentes de financiamiento necesarias para desarrollar sus proyectos de inversión?
21. ¿Desde su punto de vista como influye la situación económica del país en la Cooperativa?
22. ¿Cuáles considera que son los aspectos tanto a nivel interno como externo, que más dificultan el crecimiento y desarrollo económico de la Cooperativa?



### ANEXO N° 3

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

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS MUNICIPALES

El presente cuestionario ha sido elaborado por estudiantes de la Universidad de El Salvador y tiene como finalidad recopilar información sobre el interés de los empleados municipales de asociarse a una cooperativa de Ahorro y Crédito. La información obtenida será utilizada para propósitos educativos y será manejada con suma confidencialidad.

#### A. DATOS GENERALES

**Indicaciones:** Marque con una “x” en los cuadros la respuesta que usted considere conveniente.

Género:            Masculino                Femenino   

Edad:            18 – 29              
                      30 – 44              
                      45 – o más       

Nivel de Estudios:

Educación Básica      
Bachillerato              
Universitario              
Técnico                   

Nivel de ingresos:

\$155 - \$200              
\$201 - \$300              
\$301 - \$400              
\$401 - \$500              
\$501 o más            

#### B. DATOS DE CONTENIDO

**Indicaciones:** Marque con una “x” en los cuadros o encierre en un círculo la letra de la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿Utiliza los servicios de alguna institución financiera?

Si

No

2. ¿De cuáles de los siguientes servicios hace uso usted en las instituciones financieras?

- a. Ahorro a la vista
- b. Ahorro programado
- c. Cuenta Corriente
- d. Depósito a plazo
- e. Seguro de vida
- f. Préstamo
- g. Préstamo Hipotecario

3. ¿Acostumbra usted ahorrar una parte de su salario mensualmente?

Si

No

4. Si posee ahorros en alguna institución financiera, ¿Está satisfecho con la tasa de interés que está devengando?

Si

No

5. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera de mayor importancia al momento de contraer un préstamo?

- a. Atención al cliente
- b. Tasa de interés
- c. Facilidad con que se obtiene el crédito
- d. Rapidez en la aprobación
- e. Capacidad de refinanciamiento.

6. ¿Sabe usted que para obtener préstamos además de las instituciones bancarias existen las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Si

No

7. ¿Alguna vez ha visto o escuchado hablar sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Si

No

8. Si su respuesta es positiva. ¿En qué medios?

- a. A través de amigos o compañeros de trabajo
- b. A través de un promotor
- c. Vallas
- d. Carteles
- e. Radio
- f. Periódico
- g. Pancartas
- h. Televisión
- i. Revistas
- j. Hojas volantes
- k. Folletos

9. ¿Está usted asociado a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Si

No

10. ¿Sabe usted qué beneficios recibiría al asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Si

No

11. Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles de los siguientes beneficios conoce usted?

- a. Rapidez y facilidad al obtener préstamos.
- b. Participación en las utilidades de la Cooperativa.
- c. Participación en la administración de la Cooperativa a través del voto.
- d. Igual poder de voto para todos los asociados, independientemente de sus aportaciones.
- e. Los intereses obtenidos por los préstamos otorgados se distribuyen como dividendos entre los asociados.
- f. Los asociados pueden retirar el total de sus aportaciones con sus respectivas utilidades en el momento que lo deseen.

12. ¿Sabía usted que existe una Cooperativa de Ahorro y Crédito para los empleados municipales?

Si

No

13. ¿Sabía que para pertenecer a una Cooperativa de Ahorro y Crédito es necesario realizar una aportación económica mensual?

Si

No

14. ¿Qué cantidad estaría dispuesto a pagar mensualmente en concepto de aportación para obtener los beneficios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito?

Entre \$5 y \$8

Entre \$8 y \$12

Entre \$12 y \$15

15. ¿Consideraría la posibilidad de Asociarse a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Si

No

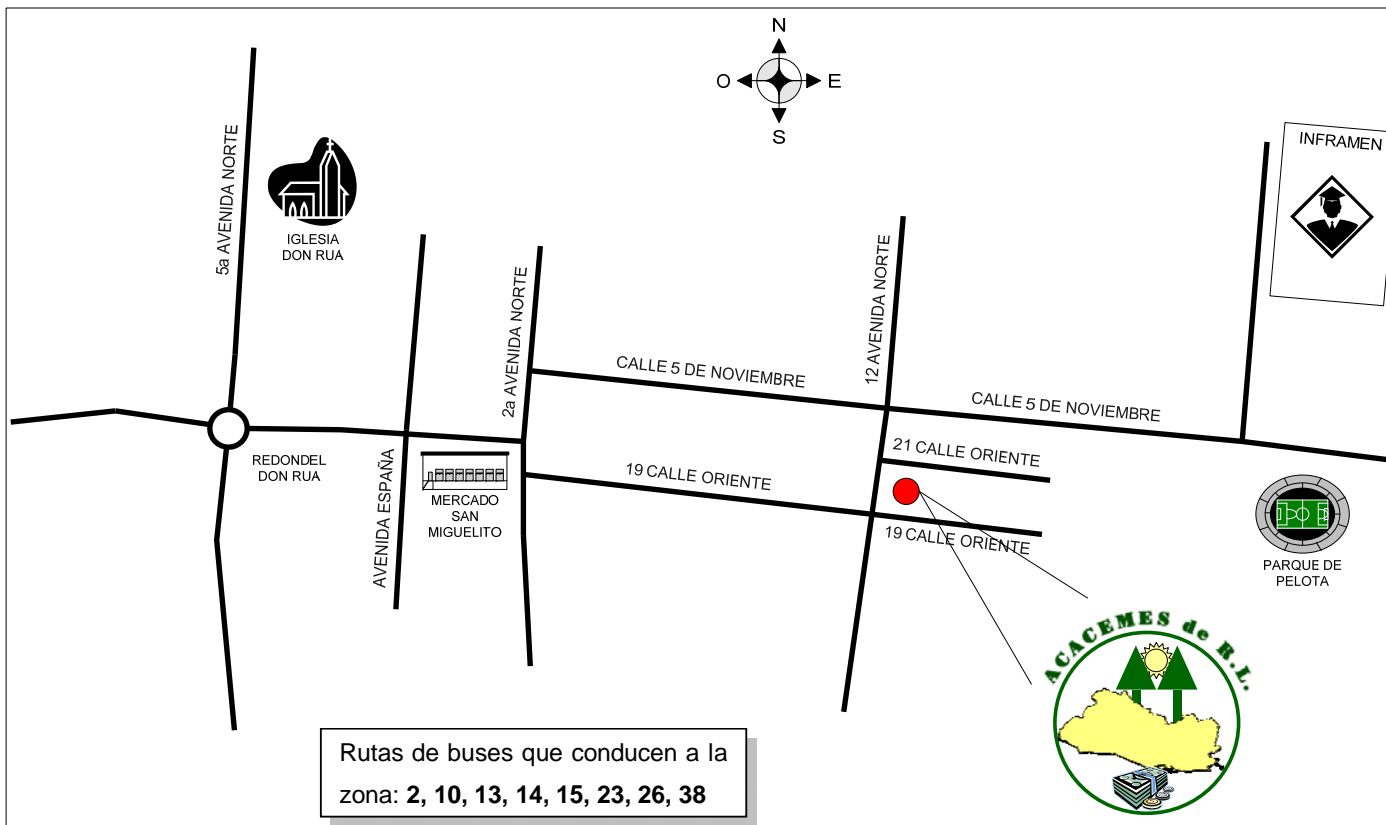
MUCHAS GRACIAS

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuestó: \_\_\_\_\_

# ANEXO N° 4

## CROQUIS DE UBICACIÓN DE ACACEMES de R.L.



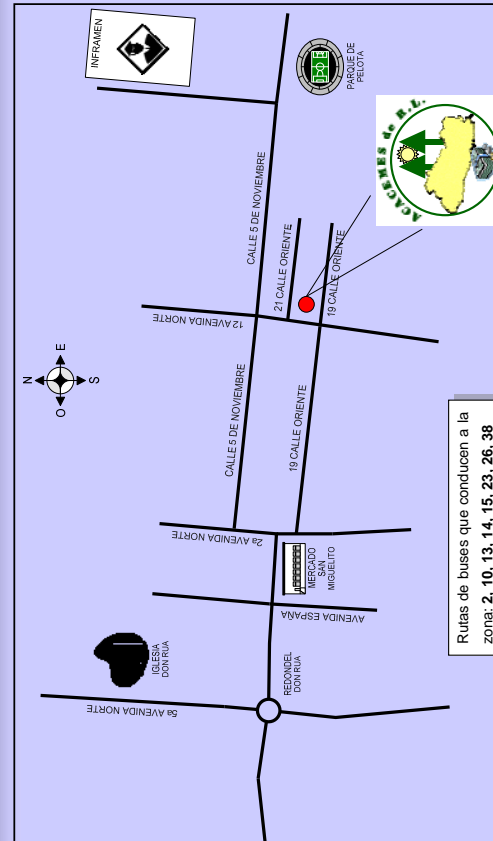
ACACEMES te brinda préstamos

- Personales
- Ordinarios
- Extraordinarios
- Hipotecarios

Para cubrir tus necesidades de:

- Gastos personales
- Cancelación de deudas
- Consolidación de deudas
- Gastos médicos
- Gastos educativos
- Mejoramiento de vivienda
- Compra de lotes
- Compra de enseres para el hogar
- Microempresa
- Otros

### CROQUIS DE UBICACIÓN



Rutas de buses que conducen a la zona: 2, 10, 13, 14, 15, 23, 26, 38

ACACEMES de R.L.

12 Av. Norte entre 19 y 21 Calle Oriente N° 1010

Teléfono: 2225-3573



ACACEMES de R.L.

[www.acacemes.com.gt](http://www.acacemes.com.gt)



¿Necesitas obtener préstamos con facilidad y rapidez?

¿Quieres ver crecer tus ahorros?

Ahora puedes obtener estos beneficios y más, asociándote a ACACEMES, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales



Brochure (Frente)

ANEXO N° 5



ACACEMES de R.L es una institución financiera que cuenta con 34 años de servicio, ayudando al beneficio social y económico de los empleados municipales.

A diferencia de las instituciones bancarias en una Cooperativa de Ahorro y Crédito las ganancias de la Cooperativa luego de descontar los gastos y separar las reservas se devuelven a los asociados en forma de excedentes sobre sus aportaciones.



En nuestra Cooperativa participas democráticamente en su administración ya que cada asociado tiene el mismo poder de voto independientemente del valor aportado en concepto de capital, por lo tanto la representatividad es igual para todos.

Si quieres recibir una excelente tasa de interés por tus ahorros, obtener los préstamos que necesites y a la vez ser parte de la Cooperativa cuyo compromiso es cubrir tus necesidades financieras, comunícate con nosotros y recibirás la visita de un promotor.



**Asóciate y recibe las siguientes ventajas y beneficios:**

- ◆ Rapidez y facilidad al obtener préstamos.
- ◆ Participación en las utilidades de la Cooperativa.
- ◆ Participación en la administración de la Cooperativa a través del voto.
- ◆ Igual poder de voto para todos los asociados, independientemente de sus aportaciones.
- ◆ Los intereses obtenidos por los préstamos otorgados se distribuyen como dividendos entre los asociados.
- ◆ Los asociados pueden retirar el total de sus aportaciones con sus respectivas utilidades en el momento que lo deseen.

ACACEMES te da la más alta tasa de interés por tus depósitos a plazo

Tasas de Interés	Porcentajes
90 días	3.00
180 días	6.00
270 días	9.00
360 días	12.00

**Requisitos para asociarse:**

- Ser mayor de 16 años.
- Llenar solicitud de ingreso.
- Garantizar descuento por planilla.
- Recibir charla sobre cooperativismo.
- Pagar cuota de ingreso de \$ 3.43
- Pagar el valor de una aportación \$ 5.72

Para mayor información llama al 2225-3573

## ANEXO N° 6

### MODELO DE AFICHE



# ACACEMES de R.L.

0 v f u p l o n o n j p ! f u c s t v o f f u b e f t g b o f s t !



¿Necesitas obtener préstamos con facilidad y rapidez?

¿Quieres ver crecer tus ahorros?

Ahora puedes obtener estos beneficios y más, asociándote a ACACEMES, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados Municipales

Asóciate y recibirás:

- ◆ Rapidez y facilidad al obtener préstamos
- ◆ Participación en las utilidades de la Cooperativa y en su administración a través del voto
- ◆ Excelentes intereses por tus ahorros

ACACEMES te da la más alta tasa de interés por tus depósitos a plazo

Tasas de Interés	Porcentajes
90 días	3.00
180 días	6.00
270 días	9.00
360 días	12.00



*Llámanos al 2225-3573*

12 Av. Norte entre 19 y 21 Calle Oriente N° 1010