

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



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 INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO POR:

LIDIA GUADALUPE MAURICIO RIVAS  
HENRY ISRAEL MONJARÁS ALFARO  
DEYSI DEL CARMEN SÁNCHEZ MEDINA

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO 2004

SAN SALVADOR, ELSALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTORA** : **Dra. María Isabel Rodríguez**

**Secretario General** : **Licda. Lidia Margarita Muñoz**

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

**Secretario de la Facultad**  
**de Ciencias Económicas** : **Licda. Dilma de Del Cid**

**Docente Director** : **Lic. Rodolfo Santos Velásquez**

**Coordinador del Seminario** : **Lic. Rafael Aristides Campos**

**Enero 2004**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica**

**DEDICATORIA**

Gracias doy a Mi DIOS y SALVADOR JESUCRISTO por ser mi fortaleza en las dificultades "Filipenses 4:13", a ÉL sea toda la gloria y toda la honra por los siglos de los siglos.

A MI FAMILIA, el mejor regalo que mi DIOS me ha dado.

MIS PADRES: Julián y Gladys, con todo mi amor.

MIS HERMANOS: Gladys, Mónica, Julián y mi sobrina Sofhía, gracias por todo.

A MI ABUELA, Blanca Lidia Rivas(Q.D.D.G.) Te voy a extrañar el día de mi graduación.

**Guadalupe Mauricio**

**Mis sinceros agradecimientos a:**

A DIOS TODOPODEROSO por la vida y por haberme permitido terminar mis estudios.

A mis queridos papás: Adela y Juan y a todos mis hermanos con mucho amor.

A mi esposo y a mi hija Carolina por su comprensión en los momentos que no pude estar con ellos.

Gracias a los docentes que nos colaboraron en la realización de este trabajo y al Gerente de la Institución en estudio.

**Deysi Sánchez**

Gracias a DIOS TODOPODEROSOS por brindarme la fortaleza y sabiduría para culminar el objetivo profesional.

A mis padres Adelis Sigüenza e Israel Monjarás por el apoyo incondicional que siempre me brindan.

A la familia Sigüenza por todo el apoyo que me otorgaron cuando más lo necesité en especial a Ada y Cira Sigüenza.

A todos mis demás familiares, amigos y compañeros.

**INDICE**

	<b>PAG.</b>
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv

**CAPÍTULO I**

**GENERALIDADES SOBRE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO  
Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 DEFINICIONES BÁSICAS.....	3
1.3 IMPORTANCIA.....	4
1.4 OBJETIVOS.....	5
1.5 CARACTERÍSTICAS.....	6
1.6 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS.....	7
1.7 MARCO NORMATIVO	
1.7.1 NATURALEZA JURÍDICA.....	13
1.7.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.....	13
1.7.3 DISPOSICIONES LEGALES.....	14
1.7.4 ESTATUTOS .....	16

1.8	ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES DE R.L.....	18
2.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1	ANTECEDENTES.....	19
2.2	DEFINICIÓN.....	21
2.3	IMPORTANCIA.....	21
2.4	OBJETIVO.....	22
2.5	TÉRMINOS CLAVES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.6	ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.6.1	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.....	28
2.6.2	ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS.....	30
2.6.3	DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.....	32
2.6.4	DEFINICIÓN DE MISIÓN.....	33
2.6.5	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	34
2.6.6	DEFINICIÓN DE POLÍTICAS.....	35
2.6.7	FIJACIÓN DE METAS.....	35
2.6.8	ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	36
2.6.9	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	37
2.6.10	CONTROL ESTRATÉGICO.....	37
3.	ANÁLISIS FODA	
3.1	MATRIZ TOWS.....	38
3.2	ESTRATEGIAS	

3.2.1	ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	38
3.2.2	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN.....	38
3.2.3	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	39
3.2.4	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	39
4.	PROMOCIÓN	
4.1	GENERALIDADES.....	39
4.2	OBJETIVO DE PROMOCIÓN.....	40
4.3	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	40
5.	PLAN TACTICO	
5.1	DEFINICIÓN.....	41
5.2	ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA.....	41

**CAPITULO II**

**SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES DE R.L.**

1.	OBJETIVOS	
1.1	GENERAL.....	43
1.2	ESPECÍFICOS.....	43
2.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
2.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	44

2.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	44
2.3	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	45
2.4	TIPO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	
3.1	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	47
3.2	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	47
4.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	49
5.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA	
5.1	FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN	
5.1.1	VISIÓN.....	62
5.1.2	MISIÓN.....	63
5.1.3	OBJETIVOS.....	63
5.1.4	METAS.....	64
5.2	MERCADO ACTUAL.....	65
5.3	COMPETENCIA.....	66
5.4	ESTRATEGIAS ACTUALES	
5.4.1	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	69
5.4.2	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	69
6.	DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO (ANÁLISIS FODA)	
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO	
6.1.1	ADMINISTRACIÓN.....	70
6.1.2	CONTABILIDAD.....	70

6.1.3	SERVICIOS GENERALES.....	71
6.1.4	SERVICIOS MÉDICOS ODONTOLÓGICOS.....	71
6.2	IDENTIFICACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO	
6.2.1	TENDENCIAS ECONÓMICAS.....	72
6.2.2	TENDENCIAS LEGALES.....	72
6.2.3	TENDENCIAS SOCIALES.....	73
6.2.4	TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS.....	73
6.2.5	TENDENCIAS TECNOLÓGICAS.....	74
6.3	DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
6.3.1	FORTALEZAS.....	75
6.3.2	DEBILIDADES.....	75
6.4	DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
6.4.1	OPORTUNIDADES.....	76
6.4.2	AMENAZAS.....	76
6.5	MATRIZ FODA.....	78
6.5.1	DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	79
6.5.2	ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	79
6.5.3	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	79
6.5.4	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.....	80
6.5.5	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	80
6.6	CONCLUSIONES.....	81
6.7	RECOMENDACIONES.....	83

### CAPÍTULO III

#### 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.

#### I. PRESENTACIÓN DE CAPITULO..... 86

##### 1. PLAN ESTRATEGICO

##### 1.1 FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1 VISIÓN..... 87

1.1.2 MISIÓN..... 87

1.1.3 OBJETIVOS..... 87

1.1.4 METAS..... 88

1.1.5 POLÍTICAS..... 89

1.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA..... 90

1.2 MERCADO A ATACAR..... 91

1.3 COMPETENCIA..... 92

##### 1.4 ESTRATEGIAS

1.4.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS..... 95

1.4.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS..... 99

1.4.3 ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS ..... 102

1.4.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA..... 106

##### 1.5 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

1.5.1 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN..	110
1.5.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD...	111
1.5.3 PRESUPUESTO DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES	114
1.6 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	115
1.7 CONTROL DE ESTRATEGIAS.....	116
2. PLAN TÁCTICO PARA UNA ESTRATEGIA	
2.1 OBJETIVOS	
2.1.1 GENERAL.....	117
2.1.2 ESPECÍFICOS.....	118
2.2 METAS.....	118
2.3 ACTIVIDADES.....	118
2.4 RECURSOS A UTILIZAR.....	120
2.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	121
3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
3.1 OBJETIVO.....	122
3.2 RECURSOS A UTILIZAR.....	122
3.3 PRESUPUESTO PARA LA PUESTA EN MARCHA....	124
3.4 ACTIVIDADES A REALIZAR Y CRONOGRAMA....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	130

## **RESUMEN**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora de Lourdes de R. L. (ACONSEL DE R.L.), se inició en 1965 con el apoyo de los programas de la Agencia Internacional para el Desarrollo (A.I.D.) de los Estados Unidos de América. Debido a que esta institución cuenta con 500 asociados y que ya tiene varios años de existir, surgió la necesidad de hacer un estudio de un plan estratégico para incrementar el número de afiliados, siendo el principal objetivo de la presente investigación, así como mejorar su situación económica.

El método que se utilizó fue el análisis y síntesis, el tipo de estudio fue exploratorio, ya que contiene las características que presenta esta investigación.

Para la determinación de la muestra se utilizaron técnicas estadísticas que dieron como resultado 150 personas.

Con este estudio se determinó que la mayoría de personas no son afiliadas a una cooperativa de ahorro y crédito (ver cuadro No. 7 capítulo II), debido a que pocas personas conocen los beneficios que brindan estas instituciones, ya que no cuentan con planes de comercialización de sus servicios, por lo tanto no hacen uso de estrategias que logren acercarlos a su mercado, por

eso es necesario establecer un departamento que se encargue <sup>ii</sup>de realizar las investigaciones de mercado que permitan conocer las necesidades que poseen las personas y tomar las decisiones que permitan actuar de acuerdo a estas, dando al mercado la alternativa de invertir en una institución en la que sus asociados son parte fundamental de su funcionamiento.

Además se determinó que su mercado es amplio, ya que muchas personas tienen el deseo de asociarse a una cooperativa, con esto se considera necesario elaborar un presupuesto de publicidad que tenga como finalidad el darse a conocer, tomando en cuenta que la competencia tiene grandes campañas publicitarias, que hacen más difícil que estas instituciones penetren en el mercado, por esta razón debe identificar la porción del mercado al que se va a dirigir y buscar las alternativas a seguir para lograr cumplir su objetivo de incrementar sus asociados.

Hay que agregar a esto que las personas no tienen el hábito del ahorro, así que las cooperativas tienen la gran tarea de hacer conciencia en las personas que es un beneficio para ellos el hecho de ahorrar en este tipo de instituciones, en las cuales al finalizar el año, aparte de sus aportaciones las cuales se van acumulando, existe un repartimiento de utilidades, esto dependiendo del accionar adecuado de la cooperativa y de la

manera en que recupere el dinero que entrega en concepto<sup>iii</sup> de créditos, así será el monto de este repartimiento.

Otra parte muy importante y fundamental de esta tarea es que las cooperativas deben lograr mejorar su credibilidad ante la población, primeramente con sus asociados y después con los posibles miembros, algo que se puede lograr si estas instituciones hacen suyos los principios del cooperativismo y los cumplen, manteniendo informados del accionar de ellas tanto a sus asociados como a las personas que se acercan a éstas. Al mejorar la comunicación se podrá solventar las dudas de los miembros en el momento que estas surjan, de manera clara, precisa y oportuna con el fin de que las personas sepan que está haciendo la cooperativa con su dinero y de que manera los beneficia.

## INTRODUCCIÓN

El surgimiento de las cooperativas de ahorro y crédito tienen su base en el mismo movimiento cooperativo, nacen para impulsar el fortalecimiento socioeconómico y educativo de sus asociados y su núcleo familiar, ofreciendo servicios financieros oportunos y eficientes y fomentando la solidaridad, integración y asistencia técnica financiera de sus miembros.

El presente trabajo está orientado a elaborar una investigación que resalte las necesidades actuales que poseen los posibles miembros del mercado que la Asociación Cooperativa Nuestra Señora de Lourdes debe dirigirse, para poder así obtener los elementos básicos y necesarios a utilizar para atraer a la institución ese mercado, por medio de la propuesta de un plan estratégico de comercialización para incrementar el número de afiliados de la cooperativa antes mencionada.

El desarrollo del trabajo se presenta en tres capítulos los cuales se describen de la siguiente manera:

**En el capítulo I** se encuentran las Generalidades sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Marco Teórico sobre Planeación Estratégica en el cual se fundamenta la investigación en cuanto al Cooperativismo de Ahorro y Crédito en El Salvador.

**En el capítulo II** se habla de los métodos y las técnicas que se utilizaron en la investigación de campo, que se realizó sobre el conocimiento que la población tiene respecto a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, posteriormente se describe la situación actual de la institución donde se expone la filosofía de la cooperativa ACONSEL DE R.L. que la comprende su visión, misión, objetivos y meta. En forma similar se analiza el ambiente interno de la institución así como las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigaciones.

**El capítulo III** comprende la propuesta del Plan Estratégico para incrementar el número de afiliados en la Asociación Cooperativa en estudio. Aquí se determina el plan estratégico, el cual contiene la visión, misión, objetivos, estructura organizativa propuesta, su mercado objetivo, competencia, estrategias a implementar las cuales se han dividido en: estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia; así también comprende un apartado de asignación de recursos para dichas estrategias, fijación de políticas, ejecución y control de estrategias, la elaboración de un plan táctico para una

estrategia en sus cinco elementos que son: objetivos, metas, actividades a realizar, recursos a utilizar y cronograma de actividades.

Finalmente se presenta el plan de implementación donde se detallan los recursos a utilizar, presupuestos y las actividades con su respectivo cronograma.

# **CAPÍTULO I**

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

### **1. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Para fortalecer el desarrollo y la integración financiera del país, es necesario mejorar el acceso y disponibilidad de los servicios financieros en todas las actividades de las comunidades urbanas y rurales del país, específicamente las orientadas a la captación de los pequeños ahorros y capitales de financiamiento de la pequeña y mediana empresa.

El movimiento cooperativista no ha buscado solamente la satisfacción de necesidades económicas de sus asociados, sino que además busca crear los medios necesarios para la armonización de los aspectos sociales y económicos promoviendo entre ellos las prácticas de cooperación ayuda mutua y solidaridad.

En 1964 el gobierno promovió la creación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en los sectores medios urbanos, a través del programa CUNA-AID (Agencia Internacional para el Desarrollo). Este grupo de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito fundaron en 1969, la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, (FEDECACES). El Estado en ese

momento consideró al movimiento cooperativo como un instrumento de desarrollo socioeconómico idóneo.

En 1969 se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, y en 1986 se reforma dicha ley, con el decreto # 339, según el diario oficial del 16 de diciembre de 1986, además se crea la Ley General de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), rector del Movimiento Cooperativo en El Salvador.

En junio de 1970 se aprueba el Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; el 8 de mayo de 1972 se aprueba el Reglamento Interno del INSAFOCOOP.

En 1980 se da un notable crecimiento del cooperativismo a través de la Reforma Agraria, comprobable desde el punto de vista de que se tienen 728 cooperativas inscritas en el INSAFOCOOP para 1989 de las cuales 350 eran Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Se considera importante destacar que los cambios en el gobierno neoliberal han provocado desequilibrios en el desarrollo organizacional de las cooperativas y en especial de las asociaciones de ahorro y crédito, en el sentido de que éstas no cuentan con el apoyo técnico necesario en el área administrativa y de proyección competitiva que oriente a las principales autoridades directrices en la toma de decisiones que mejoren el desarrollo de las mismas.

## 1.2 DEFINICIONES BÁSICAS

Las cooperativas son entidades para prestar servicios financieros crediticios a sus asociados. Pueden constituirse en forma de sociedades o asociaciones cooperativas.

### **Cooperativa**

"Son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en la que los individuos se organizan democráticamente, a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico social, como un medio de mejorar su condición humana y su formación individual y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y el consumo, es el servicio y no el lucro".<sup>1</sup>

### **Cooperativa**

Para efectos de este estudio se entiende por cooperativa: Las asociaciones de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades comunes, en donde sus asociados aceptan responder solidariamente, a las obligaciones de la institución.

---

<sup>1</sup> Cartilla Cooperativa, Instituto Nacional de Fomento cooperativo. Costa Rica, 1977, P. 1.

**Cooperativa de ahorro y crédito.**

“Son cooperativas de ahorro y crédito, las que tienen por objeto servir de caja de ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados”

**Cooperativa de ahorro y crédito**

Para efectos de este estudio se entiende que es la unión voluntaria de personas con el fin de alcanzar un objetivo común y satisfacer sus necesidades de ahorro y crédito, proporcionando servicios de préstamos a las personas que cumplan los requisitos establecidos en sus estatutos.

**1.3 IMPORTANCIA**

Las cooperativas de ahorro y crédito generan un aporte económico y social para sus miembros, entre ellos el que los asociados aprenden a evaluar la prioridad de sus necesidades, con relación a como presupuestar sus ingresos. Además, constituyen un renglón importante en la economía del país, puesto que contribuyen a la generación de empleos, beneficiando a la sociedad Salvadoreña.

Otra importancia básica de las cooperativas de ahorro y crédito se encuentra en el apoyo financiero que proporcionan a la actividades de producción, comercio y servicio que desarrollan las microempresas, permitiéndoles obtener incrementos en sus ganancias a través de un trato económico preferencial.

Por regla general los asociados de todo tipo de cooperativa gozan de beneficios económicos y sociales diferentes, como gastos médicos, escolares, becas, etc., otras incluyen viviendas de bajo presupuesto, pensiones, subvenciones y similares que ayuden a disminuir el costo de vida.

#### **1.4 OBJETIVOS**

Los objetivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen relación directa con lo establecido en los estatutos de cada una de ellas, sin embargo se pueden generalizar de la manera siguiente:

- ✓ Procurar el mejoramiento socioeconómico de sus asociados y de la comunidad.
- ✓ Representar y defender los intereses de sus asociados.
- ✓ Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica y social.
- ✓ Estimular el ahorro sistemático de los asociados por medio de las aportaciones.
- ✓ Promover la educación de sus asociados sobre los principios de ayuda mutua y técnica de cooperación.
- ✓ Asesorar a los asociados sobre los beneficios que representa el uso racional de sus ingresos.
- ✓ Coordinar sus intereses afines y ser así sujetos de crédito y financiamiento de organismos públicos y privados.

- ✓ Proyectarse con innovaciones constantes para fortalecer el crecimiento institucional para beneficio de sus asociados.

### **1.5 CARACTERÍSTICAS**

Es importante señalar la similitud que tienen algunas funciones de las cooperativas de ahorro y crédito con relación a los Bancos y Asociaciones de Ahorro y préstamo, en cuanto a la captación de recursos económicos que después se entregan a sus asociados a través de préstamos, pero puede señalarse como propio de las cooperativas lo siguiente:

- a. Fomentar el hábito de ahorro en los asociados a través de sus aportaciones.
- b. El constituir una fuente de financiamiento para los asociados, principalmente cuando requieren invertir en actividades productivas, comerciales, de servicio y de consumo.

Además poseen características generales aplicadas a la gran mayoría de Asociaciones Cooperativas, tales como:

- Independientemente del valor aportado en concepto del capital, el voto y representatividad de cada asociado es igual.
- De las ganancias de las cooperativas, generalmente se establecen rubros para usos propios, como reservas para capacitación cooperativa, ayudas sociales, ayuda económica para los asociados, etc.

- En términos generales, una cooperativa se establece para fomentar el apoyo y la ayuda mutua entre sus miembros y nunca con fines de lucro.

## **1.6 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS**

Orgánicamente las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran estructuradas de la siguiente manera(ver anexo 1):

### **a. Un nivel Directivo**

El cual se encuentra establecido por la nueva Ley General de Asociaciones Cooperativas, siendo su papel el de administrar, dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades de las cooperativas para alcanzar el beneficio integral de los Asociados.

Está compuesto de la siguiente manera:

1. Asamblea General de Asociados.
2. Consejo de Administración.
3. Junta de Vigilancia.

### **1. Asamblea General de Asociados**

Es la autoridad máxima de las asociaciones cooperativas, sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no, siempre que se hubiese tomado las decisiones

acordadas de conformidad con la ley de cooperativas, su reglamento y estatutos. Las atribuciones más importantes de la Asamblea General 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.

## **2. Consejo de Administración**

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, está conformado por:

- Un presidente
- Un vicepresidente
- Un secretario
- Un tesorero
- Un vocal

Ellos son electos para un periodo que puede oscilar de uno a tres años, según lo establezca en sus estatutos cada cooperativa.

Asimismo, será la elección de los suplentes. Entre las atribuciones más importantes que tienen están:

- Cumplir y hacer cumplir la Ley General de Cooperativas, su Reglamento, los Estatutos y los Acuerdos de la Asamblea General de Asociados.
- Crear los comités, nombrar a sus miembros, así como nombrar al gerente y demás empleados de la cooperativa, señalándoles sus obligaciones y fijándoles su remuneración.
- Establecer las normas y funcionamiento de la cooperativa.
- Recibir y entregar bajo inventario los bienes e inmuebles de la cooperativa.
- Reglamentar la inversión de fondos de la cooperativa.
- Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el gerente y exigir su cumplimiento.
- Conocer las faltas de los asociados e imponer sanciones respectivas.

### **3. Junta de Vigilancia**

Es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa, fiscalizando las actas de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la cooperativa. Las atribuciones más relevantes son:

- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración, los empleados y los miembros de la Asociación cumplan con los

deberes y obligaciones conforme a la Ley de Cooperativas, su Reglamento y Estatutos.

- Conocer de todas las operaciones de la Asociación Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia.
- Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección, en libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP.
- Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas.

#### **b. Un nivel Operativo**

Que se define por la misma cooperativa a través del consejo de Administración y dependerá de varios factores, entre ellos:

Disponibilidad de Recursos financieros, humanos, administrativos, tamaño de la cooperativa, extensión de servicio que ofrece, etc.

Esta parte operacional es la encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la Cooperativa.

Está compuesto de la siguiente manera:

- Gerencia
- Comité de Crédito
- Comité de Educación
- Secretaria
- Contabilidad
- Cuentas Corrientes

- Préstamos
- Servicios Generales

**Gerencia**

Es el administrador (gerente) ejecutivo de la Cooperativa, nombrado por el Consejo de Administración, haciéndose responsable de la ejecución de los planes de trabajo; está dedicado íntegramente a atender el funcionamiento de la cooperativa y tendrá bajo su dependencia a todos los empleados de la cooperativa.

**Comité de Crédito**

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.

**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 los asociados.

**Secretaria**

Es la que proporciona información oportuna a la gerencia y establece comunicación con todas las unidades de la cooperativa; así como con las oficinas externas con las que se relacionan con ella.

### **Contabilidad**

Es responsable que los registros contables y estados financieros se efectúen de manera oportuna y apegados a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en El Salvador.

### **Cuentas Corrientes**

Controla las cuentas de préstamos, cuentas por cobrar, aportaciones y ahorros.

### **Préstamos**

Es responsable de atender la demanda de créditos de los asociados.

### **Servicios Generales**

Tiene como función principal mantener las instalaciones y el mobiliario y equipo en condiciones de trabajo.

## **1.7 MARCO NORMATIVO**

### **1.7.1 CONSTITUCIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS**

Las Asociaciones Cooperativas cuyo reglamento aprobado por la Asamblea Legislativa, con Decreto No. 339, según Diario Oficial No. 86, del 14 de mayo de 1986, se constituyen bajo razón social o denominación de capital variable dividido en cuotas o participaciones sociales, cuya actividad social se presta a favor de sus asociados por medio de una empresa común dirigida por ellos mismos, respondiendo limitadamente con el capital aportado.

#### **1.7.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN**

- Solicitar en forma verbal o escrita al INSAFOCOOP autorización para celebrar la primera Asamblea General de Asociados fundadores.
- Presentar al INSAFOCOOP tres ejemplares del Acta Constitutiva firmada por no menos de 15 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 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.

### **1.7.3 DISPOSICIONES LEGALES**

Están comprendidas dentro de la Ley General de Asociaciones Cooperativas en los siguientes artículos:

- Art.15: Las Cooperativas se constituirán por medio de la Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la cooperativa, el cual en ningún caso podrá ser menor de quince, en el cual se aprobarán los estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito, El acta de constitución será firmada por todos los asociados; para que en forma de hecho la cooperativa tenga vida.

- Art. 16: Las asociaciones constituidas, solicitarán su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la cooperativa presentará certificación del acta de constitución firmada por el secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la cooperativa inscrita, se publicará en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.
  
- Art. 17: Las cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras Asociación Cooperativa y al final de ellas las palabras de Responsabilidad Limitada, o sus siglas de R. L. Por lo antes expuesto las instituciones que actualmente rigen el movimiento cooperativo en el país no podrán autorizar a una cooperativa cuya denominación por iguales o semejantes, pueda confundirse con la de otra existente.

#### **1.7.4 ESTATUTOS**

Los estatutos son normas reglamentarias que rigen la formación, el funcionamiento y la disolución de las Asociaciones y Sociedades. Los estatutos para las Asociaciones Cooperativas deben ser aprobados por la primera Asamblea General de Asociados fundadores, y que según el art. 9 del reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, contendrán:

- Denominación de la Asociación
- Su domicilio legal
- Actividad principal de la Asociación, la cual determinará su clase y tipo.
- Requisitos para la admisión, exclusión y retiro voluntario de asociados, con expresión de sus derechos y obligaciones.
- Capital inicial y valor de cada certificado de aportación.
- Constancia de que se ha pagado por lo menos el 20% del capital suscrito por cada asociado.
- Forma y plazo en que se exigirá el valor de las aportaciones suscritas y no pagadas.
- Formas de valorización de las aportaciones que se hagan en especie.
- La forma de valorización en que el Consejo de Administración autorizará la transferencia de los certificados de aportación entre los asociados.
- La forma en que se representarán las aportaciones.

- El porcentaje de los excedentes que se destinarán al fondo de la reserva legal, educación laboral, provisión para cuentas incobrables y otros similares.
- La forma de constituir los fondos especiales; en su caso e indicación de los fines a que se destinarán.
- Los criterios y normas para la aplicación y reposición de la reserva legal.
- Las fases para la distribución de los rendimientos de cada ejercicio económico.
- Manera de convocar y requisitos para la validez de los acuerdos de las Asambleas Generales.
- La composición del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, elección, duración, funcionamiento, facultades y obligaciones de los mismos.
- Los requisitos para la designación del gerente y sus atribuciones.
- La forma en que deberán caucionar los directivos, gerentes, contadores y empleados que manejen fondos de la cooperativa.
- Los requisitos para modificar los estatutos para disolver y liquidar la asociación cooperativa y para afiliarla a una federación o confederación.
- La forma en que los asociados ejercerán sus derechos y responderán por sus obligaciones.

- Establecer los procedimientos y sanciones que se aplicarán a los asociados que causen perjuicios económicos a la cooperativa.
- Las demás estipulaciones que se estimen necesarias, siempre que no contravengan la Ley General de Asociaciones Cooperativas, la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo ni sus respectivos reglamentos.

### **1.8 ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES DE R.L.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora de Lourdes de R. L., como su nombre lo indica tiene como finalidad principal brindar a los asociados la satisfacción de sus necesidades socioeconómicas.

La Cooperativa surgió en 1965, un 30 de septiembre con el apoyo de los programas de la Agencia Internacional para el Desarrollo (A.I.D). de los Estados Unidos de América. Esta cooperativa se encuentra ubicada sobre la Avenida España, Urbanización Bustamante, casa No. 2 (frente al mercado de San Miguelito) San Salvador. Actualmente cuenta con 500 asociados, los cuales en su mayoría son empleados del sector público y privado, además de contar con pequeños comerciantes a quienes la Cooperativa les proporciona algunos servicios de los cuales se pueden mencionar los siguientes: la captación de fondos en cuenta de ahorro

corriente a un 5% de interés y a plazo fijo de un año del 7%, dichos porcentajes se encuentran por encima de los otorgados por el sistema bancario actual. Además cada asociado tiene acceso a solicitar Créditos sobre la base de sus respectivas aportaciones.

Con la propuesta de un plan estratégico para la incursión de nuevos asociados en la Cooperativa, se busca conocer las necesidades y expectativas de los asociados potenciales, atraer su atención e interés a una cultura de ahorro apoyándose de beneficios financieros que brinda la cooperativa.

## **2. PLANEACION ESTRATEGICA**

### **2.1 ANTECEDENTES**

A mediados de la década de los 50's surgió la filosofía de la Planeación Estratégica, Durante ese período, se cuestionaron las técnicas administrativas de presupuesto, del control financiero y el sistema de planificación a largo plazo, debido principalmente al apareamiento de una diversidad de problemas que no podrían ser remediados por medio de dicha técnica, ni de otras disponibles que adicionalmente no tenían antecedentes de experiencia previa, tales como: competitividad, desmotivación laboral, apareamiento de productos sustitutos en el mercado, etc.

Esta situación, empujó a muchas empresas a tratar de responder reactivamente ante la crisis. Otras ante la velocidad de los cambios, llegan a considerar a la planificación a largo plazo como un sistema de administración sujeto a contingencias internas y externas, por lo que la planeación era un ideal inútil.

Dicha situación, hizo que las empresas volcaran sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos enfoques administrativos que resolvieran la problemática, desarrollándose mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, lo que actualmente se conoce como planeación estratégica.

Básicamente, la toma de decisiones estratégica descansaba en el reconocimiento pleno de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos débiles y fuertes de la Organización, y de la selección de una adecuada combinación de dichos aspectos, que orienten los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

En resumen, el sistema de planeación estratégico formal, pese a contar con casi 40 años de experiencia ( pasando prácticamente desapercibida por muchas empresas durante los primeros 30 años), hasta hoy adquiere la relevancia debida, existiendo en Estados Unidos y Japón grandes empresas con personal dedicado exclusivamente a la planeación estratégica.

## **2.2 DEFINICION**

Existen varios conceptos que definen la planeación estratégica, dependiendo del punto de vista del autor. A continuación se presentan algunos de ellos: " Es la planeación para un período futuro, para prever en la forma más segura posible, el cumplimiento de los compromisos que realizan, para tomar en cuenta el futuro de las decisiones de hoy."<sup>2</sup>

Para efectos del presente estudio y tomando en cuenta los conceptos antes citados, se entenderá por planeación estratégica: un análisis de las oportunidades y amenazas que el entorno social de la empresa presenta y una ponderación de sus fortalezas y debilidades, que permitan seleccionar alternativas estratégicas que aprovechen las oportunidades y fortalezas identificadas para agilizar su desarrollo y para eliminar o disminuir sus debilidades empresariales y los riesgos del entorno, que en un momento determinado puedan llegar a afectarle.

## **2.3 IMPORTANCIA**

La importancia de la planeación estratégica radica básicamente, en la necesidad que tienen las organizaciones de verificar en

---

<sup>2</sup> Koontz, Harold; O'Donell, Cyril y Weihrich Heinz. Elementos de la Administración, 3<sup>a</sup>. Edición. México. 1993. Tipografía Barsa S.A.

forma continua los hechos y tendencias internas y externas, que le permitan mantener el máximo control posible sobre su propio destino, en un mundo que cambia constantemente. Esto implica la realización de otras actividades como: una revisión del pasado, una evaluación del presente y una proyección hacia el futuro, Adicionalmente, comprende todas las responsabilidades básicas de la administración: planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar, además de las funciones fundamentales de motivar mediante la participación y la orientación hacia los resultados.

#### **2.4 OBJETIVO**

“Servir de guía para la elaboración de los planes estratégicos, las acciones a tomar y los ciclos reiterados de planeación, implementación y control.”<sup>3</sup>

#### **2.5 TERMINOS CLAVES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Dentro del proceso de Planeación Estratégica, se dan una serie de pasos en forma sistemática, que involucran elementos o factores que deben conocerse, con el propósito de que exista mayor claridad y comprensión del mismo. Es por esa razón, que a continuación se definen los términos más usados en el desarrollo de la investigación:

---

<sup>3</sup> Preza, R.L.; Chevez S.L. Calix, E.M. (1999). Tesis “Guía para Elaborar Planes Estratégicos de Comercialización de los Servicios que ofrecen las cajas de Crédito en el Salvador. Caso Ilustrativo”

**Estrategias**

Son las acciones que una empresa planifica en previsión, o como reacción, a los cambios en un ambiente externo, que proporcionan reglas adicionales de decisión para que la empresa tenga un campo de acción bien definido y una dirección ordenada de crecimiento.

**Estratega**

Son los individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Los encargados de escoger conscientemente la línea de actuación que ayudará a la organización a cumplir con los objetivos fijados. Generalmente son los Presidentes, Directores y Gerentes de una empresa.

**Planeación Estratégica**

Es una práctica y una actitud mental para determinar un futuro incierto, complejo y cambiante: con ello descubrir las acciones apropiadas que en una organización debe emprender, para el logro de los objetivos, así como responder a fenómenos y derivar oportunidades que traduzcan a ventajas competitivas.

**FODA**

---

Es una técnica que se realiza como una herramienta de análisis en las empresas, con el fin de descubrir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el único propósito de que sirvan de base para la formulación de Estrategias competitivas.

### **Fortalezas Internas**

Son aquellas características de la organización que aumentan su efectividad. Proveen al proceso de planeación estratégico de un inventario de las capacidades que posee la empresa, útiles para estructurar programas que las capitalicen en el logro de los objetivos propuestos. Ejemplos: buenas relaciones laborales, fuerte posición financiera, capacidad y flexibilidad de producción, etc.

### **Debilidades Internas**

Se definen como aquellos factores o características que limitan la efectividad de la empresa. Proveen de un inventario de áreas para las cuales se pueden diseñar programas que mejoren el desempeño y contribuyan a lograr los objetivos de la organización. Ejemplos: difícil posición financiera, excesiva rotación de personal, instalaciones físicas inadecuadas, alto costo de distribución, etc.

**Oportunidades Externas**

Están constituidas por aquellas situaciones nacionales, regionales o internacionales, relacionadas con la política, la economía, mercados, productos, servicios o áreas de actividad, que a través de un desarrollo, extensión o mejoramiento de las presentes operaciones de la empresa, ofrecen una significativa posibilidad de un crecimiento rentable para la misma. La importancia de su conocimiento radica en que constituyen elementos de criterio para la formulación de estrategias, orientadas a aprovechar las áreas que ofrecen mayor potencial de rentabilidad, comparado con los recursos requeridos. Ejemplos: nuevas instalaciones para reducir costos de producción, desarrollo de una nueva línea de productos para mercados actuales, decisiones gubernamentales, nuevas leyes, condiciones económicas, etc.

**Amenazas Externas**

Lo constituyen aquellas áreas del entorno, que representan un gran obstáculo para un crecimiento rentable de la empresa. Su identificación permite que la organización ponga mayor énfasis en el diseño de estrategias para su eliminación o disminución. Ejemplos: Tendencia de reducción del poder de compra del consumidor, posible cierre de fronteras entre dos países, volumen de mercado declinante, financiamiento insuficiente para el crecimiento, etc.

### **Fijación de objetivos**

Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro. Un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta específica y concreta. Los objetivos son para los individuos lo que las metas para la organización. Constituyen lo que el individuo espera realizar o lo que la organización espera que realicen en un período relativamente largo.

George R. Terry define a los objetivos en la administración como: " las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado Criterio y señalan la dirección a los esfuerzos del administrador."

### **Metas**

Para diferenciar los objetivos establecidos por los niveles superiores de la organización de aquellos que establecen los niveles medios de la misma, se le ha dado el nombre de "metas", a los objetivos que implementan los niveles menores de la escala jerárquica, con poder de decisión, establecidos a los efectos de cumplir con los objetivos superiores. Están enmarcados dentro de un esquema más operativo. Conforman un conjunto de "limitaciones" a las cuales debe ceñirse cada área, ya que establecen el punto hacia el cual se dirige la organización para alcanzar el objetivo organizacional. Su implementación está dada por el marco

referencial que presenta el objetivo oficial, el cual justifica la actividad de la empresa, y su ejecución genera las metas operativas que son las que en realidad concretan los diferentes niveles de la organización.<sup>4</sup>

### **Políticas**

Son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Una política es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse, para obtener los resultados deseados.

La determinación de políticas es una herramienta importante para coordinar y controlar las actividades de planeación, ya que las políticas fijan los límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades o unidades de operación.

### **Planes**

Son las acciones a tomar, los pasos, las actividades, proyectos o programas que se deben ejecutar para lograr los fines empresariales. Es un curso concreto de acción.

---

<sup>4</sup> Susana Drovetta Mabel y Horacio Mario Guadagnini, Diccionario de Administración y Ciencias Afines. México, 1999. Editorial LIMUSA S.A. de C.V.

**Plan de Acción**

Es la descripción esquemática de los planes propuestos, las personas responsables de llevar a cabo dichos planes y las fechas en que se deben cumplir.

**Plan Estratégico**

Es un compendio de la misión, objetivos y estrategias que la empresa quiere realizar a mediano o largo plazo, considerando los factores internos y del entorno que facilitan u obstruyen su realización (en el presente y a futuro).

**2.6 ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Para efectos del presente estudio se entenderán por las etapas de la planeación estratégica las siguientes:

**2.6.1 ANALISIS DE FACTORES INTERNOS**

Como primer paso, será necesario efectuar un análisis interno de la empresa que tendrá como propósito fundamental identificar las fuerzas y las debilidades, para evacuarlas con miras a determinar su influencia en el futuro de la empresa. La utilidad de este análisis, radica en la relación que el estratega haga con los resultados obtenidos en el análisis del entorno, ya que las

oportunidades y amenazas surgen al relacionar los factores ambientales con el accionar de una empresa en concreto.

Los factores claves a considerar dentro del análisis interno, por su importancia son:

- Grado de innovación
- Procesos de trabajo empresarial (de suministro, producción y de distribución)
- Tipos de productos (qué necesidad satisfacen, qué grado de perfección ha adquirido, cómo se considera su calidad y diseño. Su adaptación a los mercados, su precio y respuesta del mercado. ES mejor o peor que el de la competencia)
- Nivel de diversificación productiva
- La posición o penetración en el mercado
- Recursos económicos y financieros con los que cuenta la empresa
- Imagen que proyecta a sus clientes y trabajadores
- Clima laboral
- Estructura organizativa

Otros aspectos que deben considerarse dentro del análisis interno, es el estudio y evaluación de las interrelaciones entre las áreas funcionales de la empresa, así:

- Dirección General, con sus funciones específicas: de planificación, organización, motivación, administración de personal y control

- Mercadeo, con sus funciones básicas: análisis de clientela, compras, ventas, planificación de servicios y productos, precios, distribución, investigación de mercado, análisis de oportunidad y la responsabilidad social
- Finanzas, con sus factores de liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, utilización de activos, flujo de efectivo y la estructura de capital.
- Producción, con todas sus actividades de transformación de insumos a productos a través de sus principales funciones que son: proceso, capacidad, inventario fuerza de trabajo, la calidad y cantidad de la producción.

Generalmente, la recolección de datos y de la información necesaria para la realización del análisis interno, se realiza mediante varios tipos de encuestas elaboradas de manera específica para recolectar datos de cada una de las áreas funcionales mencionadas anteriormente Sin embargo, una de las técnicas más utilizadas por el nivel motivacional de participación que posee, es el FODA, el cual combinado con una "lluvia de ideas", genera pautas de posibles soluciones a la problemática identificada.

#### **2.6.2 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

Desarrollada la etapa anterior, tendrá que efectuarse un análisis de los factores externos a la organización que inciden en la gestión empresarial, para identificar y posteriormente evaluar,

las tendencias y hechos del entorno, relacionados con la competitividad, aspectos sociales, económicos, cuestiones políticas y dinámica tecnológica, que suelen tener un fuerte impacto en el futuro inmediato y mediano de la empresa, es decir, que son claves para el éxito de la organización y en especial para la formulación de estrategias. Asimismo, se debe tener presente que los factores influyentes en cada uno de estos rubros, escapan al control de la organización. El resultado de esta acción se materializa en la identificación de un conjunto de oportunidades y amenazas o peligros sobre las cuales debe basarse el futuro de la organización.

Para efectos del presente estudio se entenderá que "El medio externo de una empresa es un conjunto de elementos formales e informales de los sistemas que la rodean y que le afectan o pueden afectarle de algún modo y que escapan al control gerencial, es decir, que la dirección de la empresa no tiene capacidad para dominar por completo."<sup>5</sup>

En general se mencionan, ocho aspectos globales que permiten evaluar el entorno de una empresa, a partir de allí hacer los juicios sobre su influencia en la situación actual y futura, bien sea favoreciéndola (oportunidades) o perjudicándola (amenazas).

Estos ocho aspectos son:

---

<sup>5</sup> Thompson, Arthur. Administración Estratégica, Bogota, Colombia. 1998. Fondo Editorial Legic, Pag. 40

- La competencia
- Los clientes y el mercado
- Los clientes de los clientes( en el caso de que los clientes de la empresa sean distribuidores)
- Los proveedores
- La situación laboral del país o región en que se encuentra ubicada la empresa
- Otros mercados y otros clientes
- La administración del país
- La realidad política y administrativa de los países donde se realizan las operaciones de la empresa

### **2.6.3 DEFINICION DE VISION**

El nuevo enfoque de la formulación de estrategias es lograr ventajas mediante la creación de valor para el cliente, así como la diferenciación de los productos y/o servicios y de la imagen que proyecta la empresa, dicho enfoque señala como paso inicial, contar con una visión sobre lo que se quiere alcanzar en un período a largo plazo.

Una buena visión conduce al logro de importantes ventajas competitivas, convirtiéndose en un mecanismo de la alta gerencia, para que por medio de su personal delinee y construya su empresa en la forma como esa gerencia quisiera que fuera. Esto implica que la visión debe fundirse con la cultura organizacional todo lo

---

cual dependerá del liderazgo que ejerzan quienes se encuentren en las posiciones directivas.

Existen varios conceptos de visión que hacen énfasis que la alta gerencia se concentre en una imagen de lo que es y será la empresa. En este caso citaremos la siguiente: visión es "la capacidad de ver más allá -en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar -ver con los ojos de la imaginación- en términos del resultado final que se pretende alcanzar."<sup>6</sup>

#### **2.6.4 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

Toda organización posee una misión, objetivos y ejecuta estrategias, en forma explícita o implícita, es decir, pueden haber sido diseñadas, comunicadas o escritas conscientemente o existir sin que se haya tomado conciencia de ello.

"La definición de la misión es la definición del objetivo de la organización, de lo que quiere lograr en general. La **definición clara de la misión** es como una "mano invisible" que guía a los miembros de la organización de modo que puedan trabajar de manera independiente y, también en colectividad para alcanzar las metas globales de la organización".<sup>7</sup> Por tradición, las empresas definen

---

<sup>6</sup> Picazo-Martínez, Ingeniería d Servicios, Mc Graw Hill/Internamericana de México, 3<sup>o</sup> Edición, 1991

<sup>7</sup> Phillip Kotler, Gary Armstrong. Mercadotecnia, 6<sup>a</sup>. Edición. Prentice, Hall Inc. 1996, México.

sus negocios en términos de productos ("fabricamos muebles") ó en términos de tecnológicos ("Somos una empresa dedicada a procesar productos químicos"). Sin embargo, la definición de la misión se debe orientar al mercado. Es mejor definir los mercados de un negocio que definir los productos o las tecnologías. Los productos y las tecnologías, con el tiempo, se quedan atrasados, pero las necesidades básicas de los mercados, pueden durar para siempre. Una definición de la misión, orientada al mercado, describe los negocios en términos de satisfacción de las necesidades básicas de los clientes.

#### **2.6.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

El proceso de planeación estratégico hasta ahora expuesto, dispone de los siguientes elementos: identificación de las fortalezas y debilidades internas, conocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la empresa, la visión y la misión empresarial.

Ahora, se requiere practicar un análisis de estos datos para diagnosticar cuál es la situación actual de la empresa, determinar las metas que habrán de lograrse a corto y mediano plazo, y finalmente qué actividades y/o cambios habrá que ejecutar para alcanzar las metas propuestas.

La formulación de estrategias comprende la selección que habrá de hacer el estratega entre los medios alternativos con los que cuenta, para alcanzar el logro de las metas.

#### **2.6.6 DEFINICION DE POLITICAS**

Las políticas son instrumentos útiles para la ejecución de estrategias, ya que fijan límites, fronteras y restricciones, a las acciones administrativas que deben ser ejecutadas; sirviendo a la vez, para recompensar o sancionar el comportamiento de los ejecutivos.

Una política adecuada, permite saber, tanto a empleados, gerentes y directores lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Su importancia radica en el hecho de que dan base para el control gerencial, permite la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones.

#### **2.6.7 FIJACION DE METAS**

El proceso de fijación de metas puede, en algunos casos, generar conflicto (desacuerdo entre dos o más partes sobre uno o más asuntos) debido a la interdependencia, competencia de recursos escasos de la organización, expectativas y percepciones diferentes, comunicación errada, presiones de tiempo, malos entendidos e incompatibilidad de personalidades. Por lo que los

estrategas de la empresa deberán aplicar algunas estrategias para minimizar o resolver estos conflictos.

Las pautas generales que los estrategas deben de seguir para la fijación de metas son:

- Las metas deben ser medibles, coherentes, estimulantes, claras y deben ser conocidas por toda la organización.
- Deben caracterizarse por una adecuada dimensión cronológica
- Las metas deben informar sobre cantidad, calidad, costo y tiempo de realización. Deben ser verificables.
- Deben ser estimulantes pero realizables. Es decir, deben influir en la moral de sus ejecutores, motivándolas a innovar o a realizar su mayor esfuerzo, sin que escapen a los límites de sus capacidades.
- Las metas deben relacionarse no solo con operaciones divisionales o departamentales, sino también logros personales y desarrollo profesional.

#### **2.6.8 ASIGNACION DE RECURSOS**

Este proceso se realiza después de la aprobación de metas y políticas, y de acuerdo a las prioridades fijadas en las metas aprobadas. El propósito fundamental de esta etapa es dotar a las divisiones o departamentos, de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos necesarios para el eficiente cumplimiento de sus metas.

### **2.6.9 EJECUCION DE ESTRATEGIAS**

Después de seleccionadas las estrategias, fijadas las metas, políticas y asignados los recursos se procede al siguiente paso que puede denominarse como la etapa de acción, en donde se movilizan tanto empleados como gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

### **2.6.10 CONTROL ESTRATÉGICO**

A consecuencia de los cambios internos y externos de una empresa, se hace necesario que los estrategas en forma sistemática revisen, evalúen y controlen la ejecución de estrategias. Es importante llevar a cabo un proceso de control dentro de la organización ya que por medio de este se logra el grado de eficiencia de la misma y al no hacerlo se da una rápida obsolescencia de objetivos, políticas y estrategias, de los cuales es responsabilidad de los encargados evaluar con regularidades sus enfoques estratégicos y actualizarlos para lograr el mayor éxito.

## **3. ANALISIS FODA**

### **3.1 MATRIZ TOWS**

En la actualidad, los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de diversas matrices que muestran las relaciones de variables críticas. La matriz TOWS es una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las

amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades de la organización.

Para sistematizar estas decisiones se ha propuesto la matriz TOWS: T representa amenazas (threats), O oportunidades (opportunities), W debilidades (weaknesses), y S fuerzas (strenght). El modelo TOWS comienza con las amenazas porque son muchas situaciones una compañía lleva a cabo la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza.

## **3.2 ESTRATEGIAS**

### **3.2.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

Las estrategias ofensivas se obtienen analizando las fortalezas internas de la cooperativa dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades externas.

### **3.2.2 ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN**

Las estrategias adaptativas o de reorientación se obtienen cuando la empresa elimina las debilidades internas, evitando las oportunidades ambientales.

### **3.2.3 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Cuando las fortalezas de la institución se utilizan para reducir el impacto de las amenazas externas se obtienen las estrategias defensivas.

#### **3.2.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

Cuando la organización mejora las debilidades internas y elimina las amenazas externas para lograr sus objetivos en esta fase la institución está utilizando estrategias de supervivencia.

### **4. PROMOCION**

#### **4.1 GENERALIDADES**

Existen diferentes conceptos de promoción, dependiendo del punto de vista de cada autor, por lo cual es necesario conocer algunos de ellos:

Zikmud y D'Amico (1993), definen a la promoción como un área de la comunicación que los vendedores usan para intercambiar mensajes persuasivos e información entre compradores y vendedores.

Para Hiebing (1992), la promoción ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta para que realice algún comportamiento complementario.

Hay dos categorías generales de promoción, la que se realiza entre consumidores y la que se lleva a cabo con las otras empresas. La meta de la promoción entre consumidores es influir en el consumidor o en el comprador y/o usuario final. Con la

promoción de venta a otras empresas se influye en la industria o bien en los mercados intermediarios promocionales se encuentran:

**a. Incentivos de precios**

Alguna forma de rebajar el precio

**b. Producto**

Ofrecen una muestra del producto

**c. Mercancía o regalos**

Dar a los clientes oportunidad de obtener mercancías o regalos en la compra de un producto.

**d. Una experiencia**

Participación de un individuo o grupo de individuos en eventos especiales como torneos, rifas y fiestas.

Se conocen varios tipos de promoción cada uno de los cuales tiene ventajas o desventajas, algunos de ellos son: rebajas, ofertas, cupones, muestras, empaque, reembolso, regalos, rifas, juegos, descuentos comerciales, eventos varios.

Se puede decir que la promoción induce a que el consumidor adquiera el producto aún no conociéndolo bien y que los siga adquiriendo, ya que sigue recordando que el producto existe.

#### **4.2 OBJETIVO DE PROMOCIÓNN**

Crear incentivo a corto plazo, cuando el cliente este utilizando los servicios ofrecidos por la organización para incrementar la venta de servicios y así atraer más clientes.

### 4.3 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

**Estrategia de impulsar:** implica "impulsar" el producto por medio de canales de distribución para que lleguen al consumidor final. El productor dirige las actividades de mercadotecnia hacia los miembros del canal para inducirlos a que manejen el producto o lo promuevan hasta que llegue a los consumidores finales.

**Estrategia de atraer:** dirige sus actividades de mercadotecnia hacia los consumidores finales, con el objeto de inducirlos a que compren el producto.

## 5. PLAN TACTICO

### 5.1 DEFINICIÓN

Para Gómez Ceja la define como el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

Esquivel García, Blanca y otros señalan que la planeación táctica "consiste en el establecimiento de planes de acción mediante los cuales se alcanzarán los objetivos fijados a corto plazo, acordes con los objetivos de la planeación estratégica."

Para efectos de la investigación se entenderá por planeación táctica: el proceso mediante el cual se definen los objetivos a corto plazo, coherentes a los objetivos estratégicos, detallando actividades, responsabilidades y asignación de recursos para su realización.

## 5.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION TACTICA

Los elementos básicos que forman el plan táctico funcional son Cuatro:

- **Objetivos.**
- **Metas.**
- **Actividades.**
- **Recursos a utilizar.**
- **Cronograma de actividades.**

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES DE R.L.

#### 1. OBJETIVOS

##### 1.1 GENERAL

Proponer un Plan Estratégico de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora de Lourdes" de Responsabilidad Limitada (ACONSEL DE R. L.), para hacer llegar más asociados.

##### 1.2 ESPECIFICOS

Conocer las necesidades y expectativas de los asociados potenciales con respecto a la forma de inversión cooperativa, para motivarlos a utilizar los servicios que presta la institución.

Investigar el nivel de ingreso promedio de los habitantes de la zona Metropolitana de San Salvador, para determinar la capacidad de ahorro promedio.

Elaborar una propuesta factible financieramente para que la Cooperativa pueda darle solución a la necesidad de darse a conocer a los asociados potenciales.

## **2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo la propuesta de un plan estratégico, fue necesario la utilización de métodos y técnicas de recolección de información, así como también conocer el tipo de instrumento que se utilizó, ya que de esto depende la calidad de la información la cual es importante para alcanzar los resultados esperados.

### **2.1 METODO DE INVESTIGACIÓN**

Para efectos de la investigación se utilizó el análisis y síntesis. Tomando la información recopilada por medio de las fuentes de información primarias y secundarias, posteriormente el análisis permitió descomponer la información en sus partes principales, la síntesis facultó la estimación de los resultados y con esto se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones para lograr la solución al problema planteado.

## **2.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la investigación se hizo necesaria la utilización de fuentes de recolección de datos, en lo que se refiere a las fuentes primarias consistieron en la realización de una entrevista al Gerente de la cooperativa con el fin de saber el estado actual de la organización, además se hizo necesaria la observación en el lugar de trabajo para darnos cuenta como se desarrollan las labores cotidianas, esto para verificar el ambiente interno como la delimitación de funciones. Además se realizó una encuesta dirigida hacia los asociados potenciales, con la cual se determinó lo que las personas conocen del sistema cooperativo de ahorro y crédito así como de los beneficios que reciben todos los asociados; Junto a esta fuente se necesitó también de fuentes secundarias las cuales consistieron en apoyo bibliográfico (libros y revistas relacionadas con el tema) adecuado para darle fundamento a lo recopilado anteriormente, visitas al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

## **2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para las entrevistas con el Gerente de la cooperativa se elaboró una cédula de entrevista (anexo 2), en la cual se desarrollaron las preguntas necesarias que ayudaran a comprender como se

encuentra el área administrativa así como también el área de mercadeo de la institución para saber cuales son los puntos más débiles como las fortalezas de las mismas, y así poder elaborar una propuesta que de solución a los problemas que la asociación está atravesando; En la encuesta a los afiliados potenciales, se diseñó un cuestionario (anexo 3) con el que se busca tener una idea general de los gustos y preferencias que las personas requieren para asociarse a una cooperativa de ahorro y crédito determinando que tanto conocen del tipo particular de "Ahorro y Crédito", y con ello saber que estrategia es mas adecuada adoptar, que de solución al caso específico de la cooperativa en estudio; Se buscó información en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), en lo referente a las leyes que rigen las cooperativas, así como las limitaciones del accionar publicitario que disminuyen la existencia y operacionalidad en el ambiente financiero y crediticio de El Salvador.

#### **2.4 TIPO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se empleo para realizar este trabajo es EL EXPLORATORIO, ya es el que contiene las características que presenta esta investigación.

Debido a que el estudio que se realizó no se había hecho antes en dicha cooperativa (ACONSEL), para ellos es un estudio nuevo, ese problema no se había examinado debido a varias circunstancias una

de ellas es que no cuentan con recursos económicos y humanos destinados a elaborar una investigación formal.

### **3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN**

La población estuvo conformada por todos los asociados potenciales que se encuentran en el área metropolitana de San Salvador que tienen entre 18 y 49 años de edad y se encuentran económicamente activos.

#### **3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

La muestra fue un subconjunto seleccionado de la población para el presente estudio se seleccionó una muestra por proporciones.

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

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

Donde:

n: El 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

Datos:

p: 0.5  
 q: 0.5  
 z: 1.96  
 e: 0.08  
 N: 665,659

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (665,659)}{(665,659-1) (0.08)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 150 \text{ personas}$$

Esto quiere decir que se encuestaron a 150 personas económicamente activa, que viven en el área metropolitana de San Salvador y que se encuentran entre 18 y 49 años de edad, con la finalidad de determinar las necesidades y expectativas de ésta población.

Para efectos de este estudio se utilizó una probabilidad de éxito (p) y una de fracaso (q) de **0.5**, debido a que no se tiene una información previa para poder estimar la proporción de éxito y de

fracaso, además se utilizó un error (e) de 8%, porque se consideró que es un porcentaje aceptable para obtener un tamaño de muestra representativo y un nivel de confianza (z) de 1.96 valor encontrado en la tabla bajo la curva normal.

#### 4. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

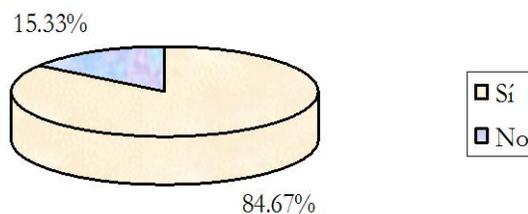
##### Pregunta No. 1

¿Sabe usted que además de las instituciones bancarias existen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** Determinar si las personas conocen de la existencia de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Cuadro No. 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	127	84.67 %
No	23	15.33 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** El 84.67% aseguraron conocer las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y un 15.33% dijeron no saber de la existencia de ellas. Por lo tanto se considera que la mayoría de personas saben de la existencia de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en el área Metropolitana de San Salvador. Entre las cooperativas mencionadas se encuentran: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Médicos (COMEDICA), Cooperativa de la Fuerza Armada (COPEFA), Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA de R.L.(CACTIUSA), Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de San Vicente (ACОВI) y la Cooperativa de Profesionales en Administración Salvadoreños (COOPAS) entre otras.

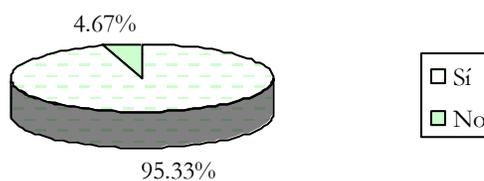
#### **Pregunta No. 2**

¿Considera que la publicidad influye en el aumento de asociados en una Cooperativa?

**Objetivo:** Determinar la influencia de la publicidad en el aumento de asociados de una Cooperativa.

**Cuadro No. 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	143	95.33 %
No	7	4.67 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** Se puede observar que la publicidad tiene gran importancia, ya que el 95.33% de las personas encuestadas opinaron que la publicidad influye en el aumento de asociados en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

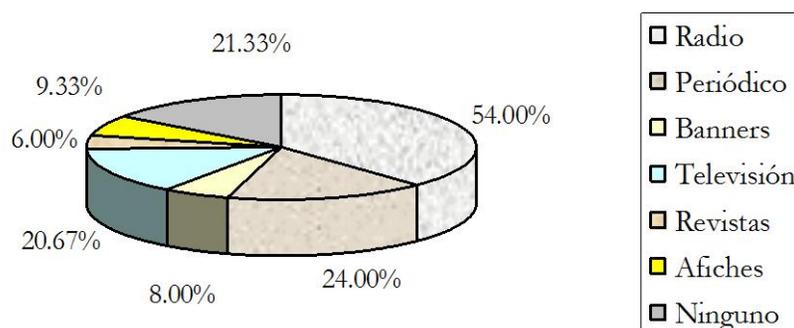
**Pregunta No. 3**

¿En qué medios ha escuchado que las Cooperativas de Ahorro y Crédito hacen publicidad?

**Objetivo:** Determinar los medios en los que las Cooperativas llevan a cabo publicidad.

**Cuadro No. 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	81	54.00%
Periódico	36	24.00%
Banners	12	8.00%
Televisión	31	20.67%
Revistas	9	6.00%
Afiches	14	9.33%
Ninguno	32	21.33%



**Comentario:** Un total de 78.67% de los encuestados afirmaron haber oído anuncios de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en diferentes medios publicitarios como radio, periódicos, televisión, etc., mientras que un 21.33% dijeron que no habían oído en ningún medio publicitario anunciarse a Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo que se debe a la poca publicidad que hacen estas instituciones.

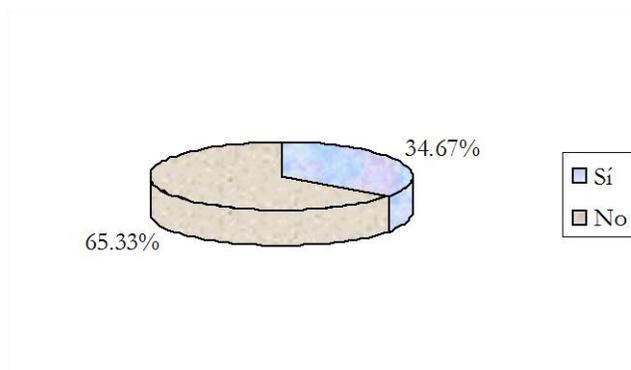
**Pregunta No. 4**

¿Sabe si las Cooperativas de Ahorro y Crédito hacen promociones?

**Objetivo:** Conocer si los encuestados tienen idea del tipo de promociones que realizan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Cuadro No. 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	52	34.67 %
No	98	65.33 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** Un 65.33% dijeron no conocer ninguna promoción realizada por Cooperativas de Ahorro y Crédito, lo que se debe a la poca publicidad y a que la mayoría de personas no pertenecen a una de estas instituciones, por lo que desconocen si existe algún tipo de promociones y el 34.67% afirmaron que hacen promociones, entre algunas de ellas mencionaron la venta de artículos de consumo, de electrodomésticos, rifas, llaveros y camisetas.

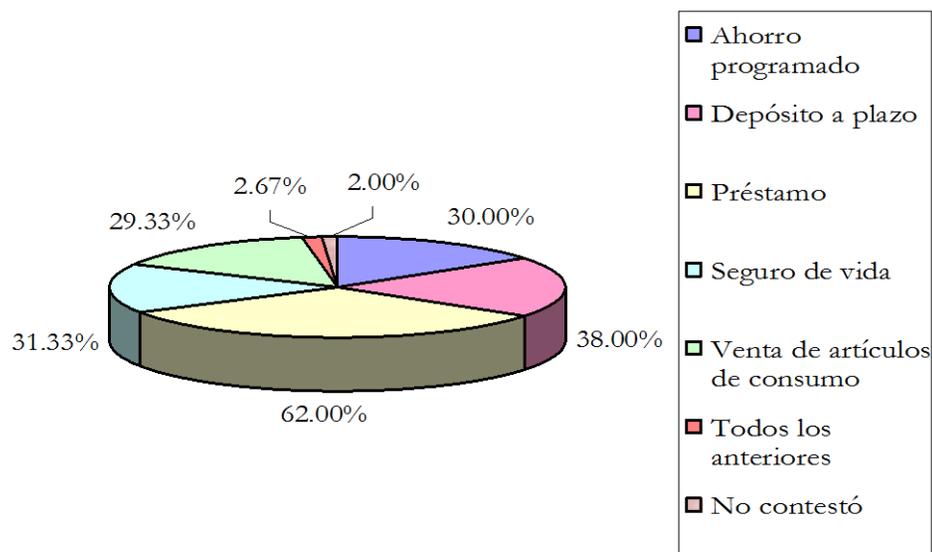
**Pregunta No. 5**

¿Qué servicios le gustaría que le brindara una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** Determinar los servicios que los encuestados desean que la Cooperativa les brinde.

**Cuadro No. 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ahorro programado	45	30.00%
Depósito a plazo	57	38.00%
Préstamo	93	62.00%
Seguro de vida	47	31.33%
Venta de artículos de consumo	44	29.33%
Todos los anteriores	4	2.67%
No contestó	3	2.00%



**Comentario:** Se puede observar que el servicio que tiene mayor importancia es el de préstamos con un 62.00%, esto se debe a que la mayoría de personas no poseen el hábito de ahorro y otras se mostraron desconfiadas para ahorrar en una institución poca conocida.

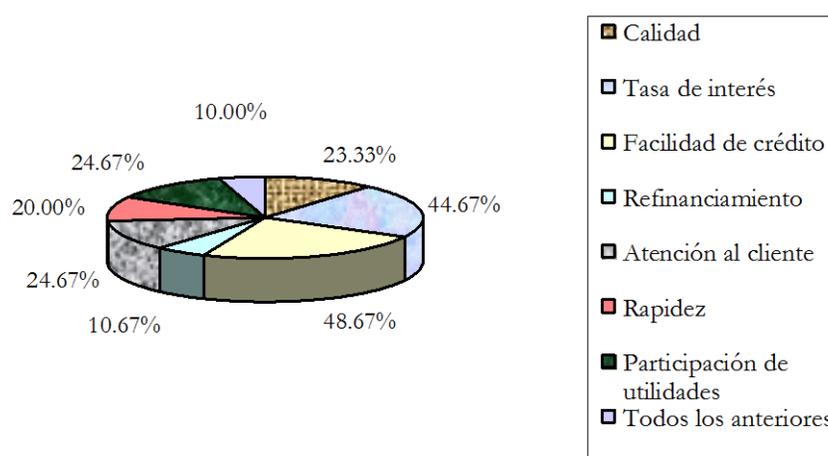
#### Pregunta No. 6

¿Cuál de los siguientes atributos considera necesarios tomar en cuenta para asociarse a una cooperativa?

**Objetivo:** Conocer los atributos necesarios que las personas toman en cuenta al momento de asociarse a una cooperativa de ahorro y crédito.

#### Cuadro No.6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	35	23.33%
Tasa de interés	67	44.67%
Facilidad de crédito	73	48.67%
Refinanciamiento	16	10.67%
Atención al cliente	37	24.67%
Rapidez	30	20.00%
Participación de utilidades	37	24.67%
Todos los anteriores	15	10.00%



**Comentario:** El atributo más importante manifestado por las personas encuestadas es la facilidad de crédito con un porcentaje de 48.67%, le sigue la tasa de interés con un 44.67%, porque a las personas les interesa que se les otorguen créditos a una tasa de interés baja o de acuerdo a sus posibilidades de pago.

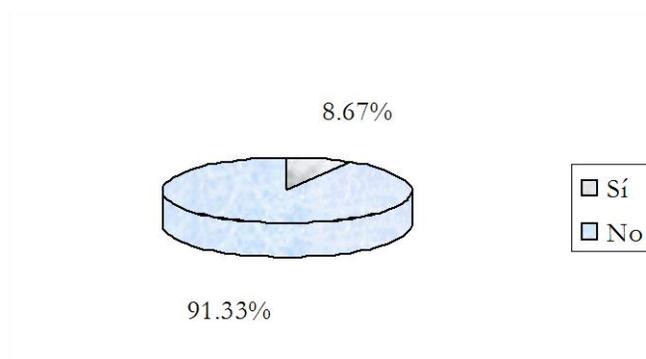
#### Pregunta No.7

¿Es asociado o afiliado a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

**Objetivo:** Determinar si las personas encuestadas pertenecen a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**Cuadro No. 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	8.67 %
No	137	91.33 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** Del total de personas encuestadas el 91.33% no pertenecen a una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y un 8.67% sí pertenecen a una de estas cooperativas, lo que se debe a que pocas personas conocen las ventajas que se tiene al estar asociado y estas instituciones poco dan a conocer sus servicios, algunas de ellas solo cuentan con las referencias que dan a otras personas los asociados existentes.

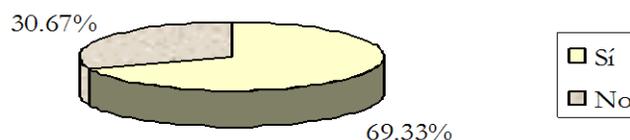
**Pregunta No. 8**

Sí usted fuera miembro de una Cooperativa, ¿Le gustaría conocer los servicios que le brinda otra Cooperativa?

**Objetivo:** Determinar si a los encuestados les gustaría conocer los servicios de otra cooperativa.

**Cuadro No. 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	104	69.33 %
No	46	30.67 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** El 69.33% mencionaron que si les gustaría conocer los servicios que prestan otras cooperativas, porque conociendo estos servicios tomarían la decisión de asociarse o no a una de ellas, lo que beneficiaría a las instituciones con el incremento de asociados y el 30.67% expresaron que no les gustaría conocer los servicios de otras cooperativas si se encuentran bien en la que ya están.

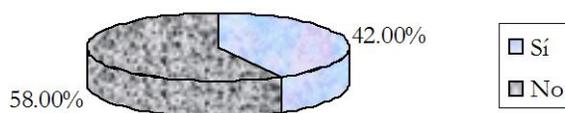
**Pregunta No. 9**

¿Sabía usted que en una Cooperativa de Ahorro y Crédito parte de los intereses que el afiliado paga por sus préstamos regresan a él?

**Objetivo:** Establecer si las personas encuestadas conocen que parte de los intereses que pagan por sus préstamos regresan a ellos.

**Cuadro No. 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	42.00 %
No	87	58.00 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** El 58.00% de los encuestados no saben que parte de los intereses que pagan por sus préstamos regresan a ellos, porque algunas personas nunca han sido afiliadas a una cooperativa de ahorro y crédito y no se interesan por conocer los beneficios de estas, mientras que el 42.00% si saben que les devuelven parte de los intereses cuando se reparten las utilidades al final del año, porque pertenecen o han pertenecido a una de estas instituciones.

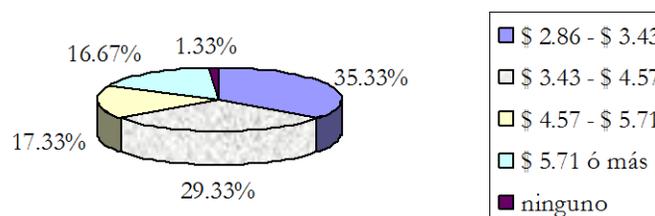
**Pregunta No. 10**

Las Cooperativas requieren mensualmente de cierta cantidad de dinero ¿Cuánto estaría dispuesto a aportar mensualmente?

**Objetivo:** Conocer cuánto están dispuestas las personas encuestadas a aportar mensualmente en una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**Cuadro No. 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
\$ 2.86 - \$ 3.43	53	35.33 %
\$ 3.43 - \$ 4.57	44	29.33 %
\$ 4.57 - \$ 5.71	26	17.33 %
\$ 5.71 o más	25	16.67 %
ninguno	2	1.33 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** Por la falta de recursos económicos un 35.33% contestó que están dispuestos a aportar mensualmente entre \$2.86 a \$3.43 y un porcentaje bastante considerable de 29.33% pueden aportar mensualmente entre \$3.43 a \$4.57.

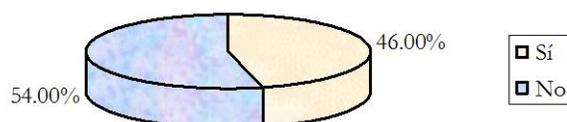
**Pregunta No. 11**

¿Sabía que cuando usted se afilia a una Cooperativa al momento de necesitar un préstamo, el mismo se obtiene a través de trámites más ágiles que los bancos del sistema financiero?

**Objetivo:** Determinar si las personas encuestadas conocen que cuando es afiliado a una cooperativa y necesitan un préstamo, este se obtiene rápido a través de trámites más ágiles que los bancos del sistema financiero.

**Cuadro No. 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	69	46.00 %
No	81	54.00 %
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00 %</b>



**Comentario:** Por la falta de publicidad o porque las personas no conocen los servicios que prestan las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, un porcentaje de 54.00% no saben que los préstamos se obtienen más rápidos en el momento de necesitarlos y un porcentaje menor de 46.00% afirmaron que conocían ese servicio de estas instituciones.

## **5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA**

### **5.1 FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN**

#### **5.1.1 VISIÓN**

Durante la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa (anexo 2) explicó que la misma no cuenta con una visión escrita en un documento formal, a pesar de contar con 37 años de existencia no se han tomado el tiempo para elaborarla junto con todos sus asociados y aprobarla en una asamblea. Por investigaciones pasadas hechas a otras cooperativas se sabe que estas instituciones ponen muy poco en práctica una filosofía empresarial formal conocida por sus asociados y todos aquellos que se acerquen

a conocerla, en contraste con su competencia los bancos del sistema financiero, los cuales cuentan con filosofías arraigadas dentro de su personal y conocidas por el público en general, lo cual permite que las personas puedan identificarse con ellos; cosa contraria específicamente con la cooperativa en estudio, la falta de una visión no permite que sus asociados sepan hacia donde se dirige la institución o hacia donde quieren llegar en un futuro.

#### **5.1.2 MISIÓN**

Al igual que la visión, la cooperativa no cuenta con una misión formalizada, es decir, en un documento que le diga a un asociado esto es por lo que trabajamos, esto somos, a esto nos debemos. Todos estos aspectos pueden hacer que las personas desconfíen y generen una forma de desmotivación no quieran invertir su dinero en este tipo de instituciones, así como al dar referencias a posibles asociados no generen en suficiente interés para que las personas inviertan en la institución.

#### **5.1.3 OBJETIVOS**

Al realizar la entrevista con el Gerente de la Cooperativa, proporcionó los objetivos que la cooperativa mantiene y espera alcanzar a la finalización del presente ejercicio, los cuales son:

- Brindar excelentes servicios a nuestros asociados
- Incrementar la cantidad de créditos
- Incrementar la cantidad de asociados
- Aumentar la cartera de acciones (aportaciones)
- Incrementar el capital Social
- Orientar la cartera de ahorro hacia la línea de producción
- Disminuir la morosidad interna de la cartera de créditos
- Mejorar los controles internos
- Promover la educación y capacitación de los asociados
- Evaluar periódicamente los planes de trabajo de cada departamento

Con los cuales la cooperativa espera mejorar la motivación entre sus asociados y potenciales afiliados inculcándoles una nueva forma de ahorro y crédito cooperativo, lo cual aportará una mejor situación económica a la asociación, y brindará un mejor servicio a sus miembros.

#### **5.1.4 METAS**

La Gerencia de la Cooperativa estableció sus metas anuales así:

- Procurar un incremento en su cartera de préstamos en un 30% con respecto al año anterior
- Fomentar un aumento en la cartera de clientes en un 30% con respecto al año anterior.
- Procurar un Incremento de 80 nuevos asociados con respecto al año anterior.
- Incrementar en 30% el capital social.
- Disminuir la morosidad en un 30% con respecto al año anterior.

Estas metas están relacionadas con el logro de los objetivos primordiales, en cuanto al mejoramiento económico de la institución. La cual está atravesando, de acuerdo a sus autoridades, momentos difíciles.

## **5.2 MERCADO ACTUAL**

De acuerdo a la información brindada por el Gerente de la cooperativa durante la entrevista (anexo 2), se determinó que el perfil del mercado meta actual de la cooperativa está compuesto por empleados Públicos y Privados en su mayoría y en una minoría pequeños comerciantes. Define su mercado así por el hecho que a los empleados que aparecen

en planilla se les puede descontar sus aportaciones sin ningún problema.

Tomando como base los datos recolectados con la encuesta se determinó que el sexo de las personas es indiferente, oscilan entre las edades de 18 hasta mayores de 45 años, con niveles de estudio de bachillerato, universitario, técnicos, además estudiantes que trabajan en empresas privadas o públicas, con un nivel de ingresos personales entre \$144 ó más de \$457.14.

Se puede resaltar que las cooperativas de ahorro y crédito poseen un mercado limitado, ofreciendo sus servicios de acuerdo a los fines por los cuales han sido creadas; de acuerdo con el Gerente no promocionan sus servicios de forma constante, solamente en ocasiones especiales haciendo uso de rifas entre sus asociados, obsequiando llaveros, camisetas, entre otras.

Algunas cooperativas además ofrecen a sus asociados artículos de consumo o electrodomésticos a precios más bajos que el mercado de estos productos.

La cooperativa no hace uso de Publicidad en gran cantidad, solamente usa los comentarios de los mismos miembros hacia los posibles asociados, lo que reduce aún más su mercado, agregando a eso la falta de recursos disminuyendo así la capacidad de hacer uso de formas de publicidad más usadas por otras

cooperativas como son: radio, periódicos, banners, televisión, revistas, afiches.

### **5.3 COMPETENCIA**

Para la Gerencia de la cooperativa su mayor competencia es el Sistema Bancario, minimizando la competencia que existe entre las mismas cooperativas; sustentando lo anterior al mencionar que ellas ofrecen lo mismo en tasas de ahorro y préstamo.

Asegura que los bancos orientan su visión, misión y objetivos hacia la comercialización de los servicios que prestan; la filosofía de la cooperativa no está claramente definida.

Además los bancos cuentan con presupuestos de mercadeo y publicidad, siendo el gerente de esa área el encargado de darle seguimiento a esa función; en la cooperativa no existe un departamento encargado de comercializar los servicios siendo los mismos asociados los encargados de ello.

Relacionado con la Publicidad de los bancos, cuentan con el posicionamiento en la mente de sus clientes, debido a que sus campañas publicitarias están orientadas para que las personas que las escuchen o vean sean atraídas por ellas; las cooperativas no cuentan con estrategias orientadas para

posicionarse en la mente de sus asociados, recordando que no cuentan con estrategias para comercializar sus servicios.

Los bancos cuentan con una amplia variedad de servicios que ofrecen al público en general; la cooperativa ofrece en comparación a los bancos variedad de servicios a sus miembros, no llegando a igualar lo ofrecido por los primeros. Se debe agregar a ello la cobertura con que a nivel nacional e internacional cuentan los bancos, lo que conlleva un mejor servicio en los aspectos relacionados a la ubicación y al momento de necesitar realizar una transacción de cualquier índole, se puede elegir la sucursal a visitar; caso contrario la cooperativa no cuenta con sucursales ni posee cobertura nacional, mucho menos internacional lo que la pone en desventaja con la competencia.

Los bancos cuentan con presupuestos destinados a realizar promociones, la cual se hace constantemente, con el objetivo de incentivar a sus clientes y atraer personas que aún no hacen uso de sus servicios; las promociones realizadas por la cooperativa son internas, utilizando muchas veces fechas especiales, días o meses festivos para incentivar a sus asociados a ser puntuales en el pago de sus aportaciones.

En lo referente a las tasas de interés los bancos poseen estrategias para fijar dichas tasas, lo cual lo hacen a partir del Costo de Capital, tomando en cuenta además las fluctuaciones del mercado; la cooperativa lo hace en Asamblea General

considerando aspectos como: Costo de Capital, Inflación, Costo Administrativo, además de las fluctuaciones del mercado.

En cuanto a tecnología, claro está que los bancos debido a la gran cantidad de transacciones realizadas en sus sucursales deben mantener tecnología de vanguardia, que solvente la necesidad de procesar información a gran velocidad; en lo referente a ese tema la cooperativa cuenta con la tecnología adecuada para la realización de sus actividades, no contando con la tecnología sofisticada, debido a que la cantidad de transacciones que se realiza habitualmente no ameritan la necesidad de implementar equipo que procese gran cantidad de información.

#### **5.4 ESTRATEGIAS ACTUALES**

##### **5.4.1 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora de Lourdes de R.L., tiene como estrategias de promoción las siguientes:

- Promoción de billeteras y lápices.

##### **5.4.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

La Asociación posee las siguientes estrategias competitivas, aunque ellos no las manejan por separado, solamente dicen estrategias de promoción:

- Promover el servicio de ahorro entre los mismos asociados.
- Proporcionar un servicio de préstamos eficiente y oportuno.
- Captar fondos vía ahorro - aportación con el fin de tener la suficiente liquidez.

## **DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO (ANÁLISIS FODA)**

### **6.1 IDENTIFICACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO**

#### **6.1.1 Administración**

El área administrativa de la cooperativa no posee una misión, visión y objetivos claros, por lo tanto no cuenta con los lineamientos primordiales de toda organización, si pueden explicarlos pero no los tienen por escrito, lo que hace que las personas no puedan identificarse fácilmente con ella. En cuanto a los esfuerzos de comercialización de

sus servicios y promociones, es el Gerente administrativo el encargado de esa función, no contando con un presupuesto para ello ni una adecuada programación para realizarlas.

#### **6.1.2 Contabilidad**

En el área contable, la cooperativa cuenta con un contador que controla el libro diario y elabora los Estados Financieros. La institución Considera que no cuenta con los recursos para pagarle a un contador a tiempo completo, por lo que este se encuentra solo por la mañana, aparte que la cantidad de movimientos que tienen sus cuentas no amerita la necesidad de tener una persona durante toda la jornada de labores.

#### **6.1.3 Servicios Generales**

Al entrevistar al Gerente dijo que el encargado de esta área, es el que realiza el aseo en las instalaciones, realiza los cobros a los asociados, paga los servicios públicos de la cooperativa y hace las remesas necesarias en el tiempo que se requiera. Él cumple con las funciones que tendría un departamento de cobros, igual que lo anterior, al no contar con una gran cantidad de actividades y recursos, dicen no tener necesidad de contratar una persona exclusivamente para realizar esta función.

#### **6.1.4 Servicios Médicos Odontológicos**

Este es un servicio adicional con que cuenta la cooperativa para sus asociados. La consulta Médico - Odontológica es brindada por 2 Doctoras que laboran en las instalaciones de la institución por citas, y para los asociados el costo es mucho más bajo que en el mercado de estos servicios, lo que se considera una ventaja que la cooperativa debe utilizar con sus asociados y promover no solo este servicio sino los demás con los que cuenta.

## **6.2 IDENTIFICACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO**

### **6.2.1 TENDENCIAS ECONÓMICAS**

El Gerente de la cooperativa (anexo 2), aseguró que la evolución de la economía ha provocado cambios firmes en las cooperativas, la Ley de Integración Monetaria aprobada mediante Acuerdo Legislativo No. 201, del 30 de Noviembre del 2000, propició cambios en el Sistema Financiero causando la disminución de las tasas de interés con la circulación del dólar como moneda oficial, generando

beneficios económicos al implementar el tipo de cambio fijo.

#### **6.2.2 TENDENCIAS LEGALES**

En la entrevista hecha al Gerente de la cooperativa (ver anexo 2), actualmente se encuentra en estudio en la Asamblea Legislativa, las nuevas reformas hechas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) a la Ley General de Asociaciones Cooperativas fiscalizadas por dicha institución, siendo la cooperativa en estudio una de ellas.

#### **6.2.3 TENDENCIAS SOCIALES**

Los cambios sociales que se dan dentro de las cooperativas de ahorro y crédito se deben a los diferentes pensamientos y puntos de vista de las personas, influyendo en gran manera los niveles salariales actuales, la dolarización, la falta de cultura del ahorro, para lo cual las cooperativas deben jugar un papel importante dando a conocer las ventajas de asociarse, fomentar la cultura del ahorro, procurar ofrecer servicios que ayuden a satisfacer las

necesidades de sus afiliados a fin de mejorar su nivel de vida.

#### **6.2.4 TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS**

Según la investigación realizada (datos recolectados del cuestionario, ver anexo 3) los factores demográficos tienen gran importancia para la cooperativa, debido a que ella debe dirigirse especialmente al mercado en que predominan personas entre 26 y 35 años de edad que se encuentra laborando, sin olvidar a las personas menores y mayores del rango antes mencionado.

#### **6.2.5 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS**

La tecnología es un recurso muy importante que las cooperativas deben tomar en cuenta para dar a conocer sus servicios. Un aspecto importante es la utilización de los medios de comunicación, los que permiten a las cooperativas lograr ventajas competitivas; además de mantener la tecnología adecuada para el procesamiento de información de acuerdo a la necesidad de la cooperativa

Para la gerencia de la cooperativa el uso de la Publicidad es un aspecto en el que tienen que ser muy cuidadosos, debido a que mal entienden al artículo 184 de la Ley de Bancos, en el cual dice en un apartado que se prohíbe la captación de fondos del público con publicidad o sin ella para toda aquella institución que no este autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero; lo que se debe entender para las cooperativas que ellas no pueden captar fondos de personas que no son afiliados, ya que para poder ahorrar, ser sujeto de crédito o cualquier otro beneficio de la misma, se tiene que tener la calidad de asociado.

### **6.3 DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **6.3.1 FORTALEZAS**

- La aceptación de la cooperativa por parte de los empleados públicos y privados.
- Promover el beneficio social a sus asociados
- Facilidad para otorgamiento de crédito a sus asociados.
- Poseen un clima organizacional óptimo
- La cooperativa ofrece tasas de interés en ahorro mayor que la

competencia.

- Los asociados son beneficiarios y propietarios de la institución, por lo tanto participan activamente en su gestión y utilidades.

### **6.3.2 DEBILIDADES**

- No realiza investigación de mercado.
- No cuenta con sucursales.
- No publican sus servicios.
- La cooperativa es poco conocida.
- No tiene posicionado sus servicios en el mercado.
- No posee personal dedicado a la comercialización de sus servicios.
- No tienen estrategias para promocionarse.
- El crecimiento de la Cooperativa es restringido, ya que para optar por los servicios que presta se debe tener la calidad de asociado.

## **6.4 DETERMINACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **6.4.1 OPORTUNIDADES**

- La cooperativa debe atraer los asociados potenciales interesados en asociarse.
- La cooperativa debe aprovechar la utilización de incentivos.
- Regulación, asesoría y supervisión del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) Y la Federación de

Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples (FEDECRECE).

- Debe aprovechar al máximo la publicidad no pagada
- Mejorar los servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito.
- La cooperativa debe lograr que el asociado pague sus aportaciones en el tiempo estipulado
- La cooperativa debe mantener las tasas de interés de préstamos a nivel de la competencia.

#### **6.4.2 AMENAZAS**

- La competencia posee personal calificado.
- La competencia ofrece variedad en el servicio.
- La competencia presenta variación de la tasa de interés en los préstamos.
- La existencia de sucursales por parte de la competencia en todo el país.
- La existencia de mayor publicidad por parte de la competencia.
- Tienen posicionados sus servicios.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 – Mejoramiento de los servicios que brinda la cooperativa  O2 – Lograr que los asociados cumplan con las aportaciones a tiempo, para fortalecer el capital social  O3 – Debe aprovechar al máximo los diferentes tipos de publicidad no pagada  O4 – Debe mantener las tasas de interés sobre ahorros y prestamos al nivel de la competencia  O5 – Debe atraer al mercado potencial  O6 – Debe aprovechar los incentivos a los asociados  O7 – Hacer uso de los servicios de asesoría y supervisión del INSAFOCOOP y FEDECRECE</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 – La competencia posee un número alto de sucursales en todo el país  A2 – La competencia cuenta con mayor alcance publicitario  A3 – La competencia tiene altamente posicionados sus servicios  A4 – La competencia posee personal altamente calificado en el área de crédito, publicidad, etc.  A5 – La competencia ofrece mayor variedad de servicios a sus clientes  A6 – La competencia presenta variación en las tasas de interés para préstamos</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 – La cooperativa ofrece tasas de interés en ahorro mayor que la competencia.  F2 – Promueve el beneficio social de sus asociados  F3 – Poseen un clima organizacional óptimo  F4 – Facilidad para el otorgamiento de créditos a sus asociados  F5 – Aceptación de la cooperativa por parte de empleados Públicos y Privados  F6 – Los asociados son beneficiarios y propietarios de la institución, por lo tanto participan activamente en su gestión y utilidades.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 – La cooperativa es poco conocida  D2 – No poseen personal dedicado a la comercialización de sus servicios  D3 – No poseen estrategia de promoción  D4 – No poseen presupuesto destinado a la publicidad y promoción de sus servicios  D5 – No realizan investigación de mercado  D6 – No cuentan con sucursales  D7 – No tienen posicionados sus servicios  D8 – El crecimiento de la cooperativa es restringido, ya que para optar por los servicios que presta se debe tener la calidad de asociado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVA (DO)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (DA)</b></p>

## 6.5 MATRIZ FODA

### **6.5.1 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ACONSEL DE R.L. en el área metropolitana de San Salvador, se pueden obtener las estrategias por medio de la integración de un análisis interno y externo.

### **6.5.2 ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

- F5-05 Atraer el mercado de los asociados potenciales
- F1-06 Tratar de Mantener competitivas las tasas de interés en ahorro
- F2-02 Fortalecer el capital social (aportaciones)
- F1-03 Hacer uso de la publicidad no pagada
- F6-05 Resaltar los beneficios del cooperativismo

### **6.5.3 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

- F5-A5 Realizar promociones entre los asociados
- F1-A5 Publicitar los beneficios en las tasas de ahorro
- F4-A2 Promover la facilidad de crédito de la cooperativa
- F5-A3 Divulgar los servicios de la cooperativa a través de los afiliados

**6.5.4 ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS**

- D1-05 Realizar una campaña de publicidad
- D1-03 Asistir a eventos sociales donde pueda darse a conocer
- D7-01 Mejorar los servicios que actualmente brinda la cooperativa
- D3-06 Elaborar una calendarización de promociones anuales

**6.5.5 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

- D4-A2 Elaborar un presupuesto de publicidad y promoción
- D2-A4 Capacitar al personal operativo en servicio al cliente
- D5-A2 Identificar los puntos a atacar por medio de investigación de mercado
- D5-A3 Realizar alianzas estratégicas con entidades comerciales.

## 6.6 CONCLUSIONES

Al haber realizado el presente estudio se puede concluir lo siguiente:

- La institución carece de un instrumento formal que recopile su visión, misión, objetivos, metas y estrategias, y que hayan sido aprobados por la asamblea de asociados.
- Se observó que la cooperativa no cuenta con un departamento de Mercadeo con personal idóneo para realizar esta función.
- La cooperativa no posee planes para la comercialización de sus servicios, ni estrategias orientadas a los servicios.
- Aunque la cooperativa cuenta con 37 años de existencia no ha logrado generar el interés deseado en las personas para que estas quieran asociarse, ya que no es conocida por el mercado potencial porque no tiene estrategias orientadas a la publicidad.
- El mercado potencial de la cooperativa es amplio, ya que muchas personas tienen deseo de asociarse, y no lo han hecho por que esta no cuenta con un presupuesto de publicidad que de

a conocer sus servicios, las facilidades y los beneficios que ofrece la organización.

- La Asociación debe aprovechar el apoyo del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), y ahora que están afiliados a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples de El Salvador (FEDECRECE), mantener relaciones estrechas con esta última.
  
- En general el Sistema Cooperativo se ve afectado, debido a que la mayor parte de personas no tienen el hábito del ahorro, y solo se acercan a las cooperativas para tener acceso a créditos, lo que perjudica a estas instituciones, ya que la captación de ahorros es un factor primordial para el desarrollo de sus funciones.
  
- Según la investigación realizada, las personas encuestadas aseguraron que el sistema cooperativo no goza de la credibilidad que la competencia mantiene, lo que hace más difícil que una persona que no conozca estas instituciones tenga deseo de pertenecer a una de ellas.

## 6.7 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la actualización de la filosofía de la organización (visión, misión, objetivos y metas) y estrategias. Además de mantenerlos como parte importante de un documento que pueda ser consultado en cualquier momento y por cualquier persona.
- Para el logro de los objetivos se recomienda establecer un departamento de Mercadeo que dependerá del Gerente General, que sea responsable de la realización de dichas funciones realizando la investigación de mercadeo necesarias para la mejor prestación de servicios a sus asociados y captar la atención de los asociados potenciales.
- Con el establecimiento de un departamento de Mercadeo se cubrirá la necesidad de realizar investigación de mercadeo, que lleve a una mejor comercialización de los servicios y a la estructuración o establecimiento de estrategias orientadas a ellos.
- Es recomendable el establecimiento de estrategias que orienten los esfuerzos de la cooperativa hacia su mercado potencial,

dichas estrategias deben dirigirse a la publicidad, ya sea pagada o no pagada.

- Se recomienda establecer un presupuesto de publicidad, con el fin de dar a conocer los servicios, facilidades y beneficios que ofrece la cooperativa.
- Con el actual apoyo de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y la nueva adhesión de la cooperativa a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples de El Salvador (FEDECRECE) puede mejorar su prestigio, beneficiándose de la asistencia técnica y financiera. Por lo que se recomienda mantener estrechas relaciones con estas instituciones cumpliendo con las obligaciones y reglamento que estas establecen.
- Es recomendable fomentar en sus asociados y no asociados el beneficio del ahorro, especialmente en una asociación en la cual sus miembros son parte importante de su funcionamiento.
- Mantener informado a sus afiliados por medio de asamblea general, estableciendo charla de información en las cuales se exponga el accionar económico y financiero de la cooperativa, con el fin de sustentar la credibilidad que a perdido el

sistema cooperativo, además de contar con información disponible para toda aquella persona que llegue interesada en asociarse en la institución.

### **CAPÍTULO III**

#### **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.**

##### **I. PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO**

Este capítulo comprende la propuesta del Plan Estratégico para incrementar el número de afiliados en la Asociación cooperativa en estudio.

Aquí se determina el Plan Estratégico, el cual contiene la visión, misión, objetivos, estructura organizativa propuesta, su mercado objetivo, competencia, estrategias a implementar las cuales se han dividido en: estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia; así también comprende un apartado de asignación de recursos para dichas estrategias, fijación de políticas, ejecución y control de estrategias, y la elaboración de una plan táctico para una estrategia en sus cinco elementos que son: objetivos, metas, actividades a realizar, recursos a utilizar y finalmente el cronograma de actividades; finalizando con el plan de implementación para la puesta en marcha del plan estratégico.

## **1. PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.1 FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN**

#### **1.1.1 VISIÓN**

Ser una de las mejores Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país, enfrentando los retos económicos, financieros, políticos y sociales con la suficiente madurez empresarial para poder ser competitivos en el mercado.

#### **1.1.2 MISIÓN**

Somos una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito capaz de proyectar una imagen de confianza, credibilidad, honradez y servicio a nuestros asociados.

#### **1.1.3 OBJETIVOS**

- ♦ Motivar en el asociado el hábito de ahorrar para incrementar la cartera de ahorro.
- ♦ Publicitar los servicios de la cooperativa para atraer su mercado potencial, aumentando así su capital social (aportaciones de los asociados).
- ♦ Disminuir la morosidad en la cartera de crédito para mejorar la situación económica de la institución.

- ♦ Implementar mecanismos de control interno para coordinar de manera eficiente las actividades de la organización.
- ♦ Incentivar en los afiliados el involucramiento en las diferentes capacitaciones, charlas o seminarios que la cooperativa realice o sea invitada.
- ♦ Establecer negociaciones con empresas comerciales, industriales, etc., para obtener descuentos en compras por los asociados de la cooperativa.

#### **1.1.4 METAS**

- ♦ Mejorar el servicio de la cartera de ahorro existente, publicitando dentro de la institución las formas de ahorro, tasas de interés y trámites a realizar, con el cual se espera incrementar el nivel de ahorro en un 20% con respecto al ejercicio anterior.
- ♦ Hacer uso de los medios de publicidad de acuerdo a las posibilidades financieras de la cooperativa, por ejemplo un banner ubicado en un lugar estratégico donde las personas lo puedan ver; repartir hojas volantes a los asociados potenciales por lo menos 2 veces al año.
- ♦ Incentivar al asociado a mantenerse al día con sus obligaciones hacia la institución haciendo un cartel en el cual mencionen los beneficios que tienen al estar al día y si es posible proporcionarles al fin del año alguna regalía(útiles escolares, agendas, camisetas, etc.)

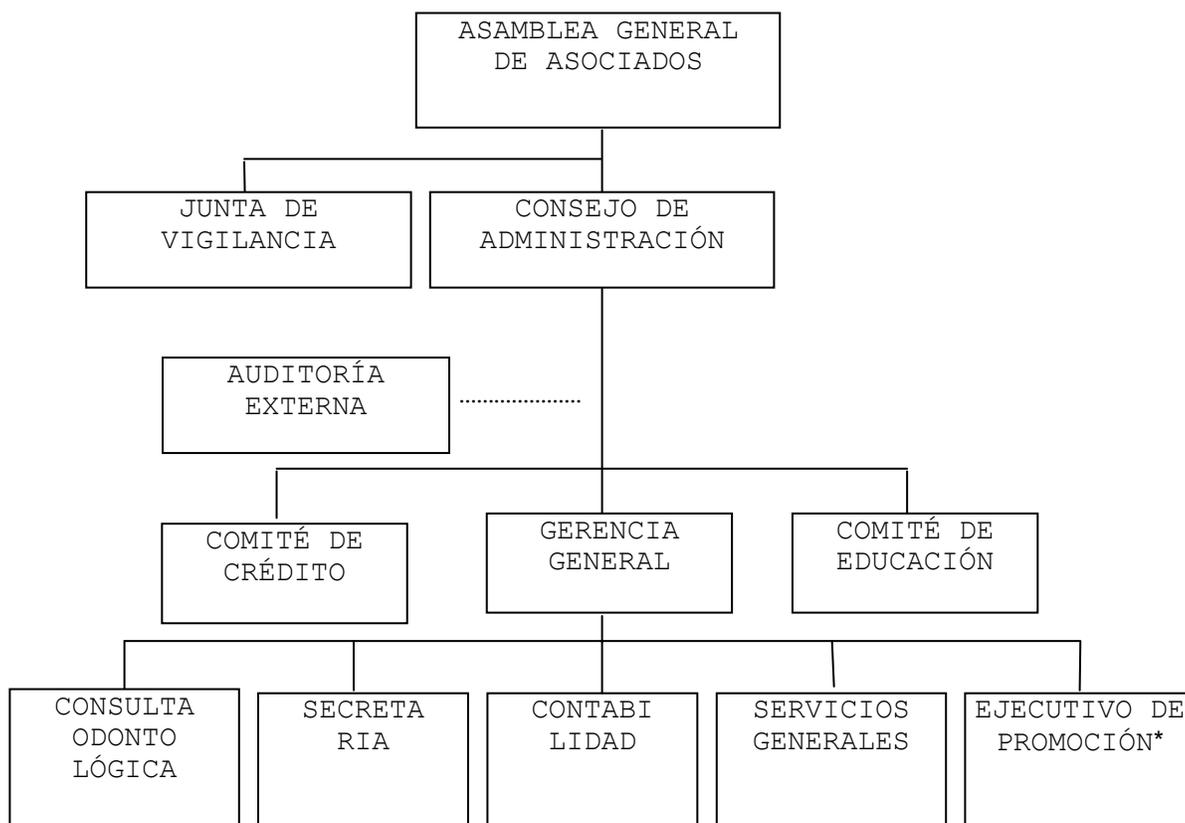
- ◆ Elaborar un manual de puestos y de procedimientos, con el fin de darlo a conocer a sus empleados, para mejorar el desempeño de cada uno de ellos en su puesto de trabajo.
- ◆ Lograr que un 70% de los afiliados asistan a las diferentes capacitaciones brindadas por la cooperativa o que sea invitada a ellas, prioritariamente las que brinde la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples de El Salvador (FEDECRECE).
- ◆ Lograr firmar acuerdos por lo menos con 5 empresas comerciales en un período de 1 año.

#### **1.1.5 POLÍTICAS**

- Mantener con los asociados relaciones de ahorro y crédito con responsabilidad y ética.
- Establecer adecuados mecanismos de comunicación e información a los asociados acerca del buen funcionamiento de la cooperativa.
- Desarrollar y fomentar un eficiente sistema de comunicación interna clara y oportuna para que los trabajadores tomen acciones orientadas al objetivo de la institución.
- Elaborar y desarrollar un programa de capacitación constante al recurso humano, para lograr mayor productividad en sus labores.

- Orientar los recursos financieros hacia aquellos rubros que mantengan condiciones de rendimiento y seguridad tanto para la cooperativa como para los afiliados.

**1.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA A LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES  
DE R.L.**



\* El Ejecutivo de Promoción, será la persona encargada de coordinar y ejecutar los planes de mercadeo de la cooperativa y realizar actividades relacionadas a la promoción de los

servicios que ofrece. También implementará charlas a todas las personas interesadas en asociarse como a las afiliadas que actualmente se encuentran en la institución, distribuirá y buscará las formas de promoción idóneas entre los afiliados actuales como potenciales.

## **1.2 MERCADO OBJETIVO**

En el capítulo II se estableció que el perfil del mercado actual de la cooperativa está compuesto por empleados Públicos y Privados en su mayoría y en un pequeño porcentaje por comerciantes.

De acuerdo al comportamiento de los asociados potenciales la cooperativa debe fijar su atención en atraer a empleados Públicos y Privados dejando de un lado los comerciantes fundamentando esta decisión con el hecho que la institución desea que sus miembros se mantengan constantes en sus aportaciones, cosa que se puede lograr con los primeros, y de acuerdo a lo expresado por las autoridades de la cooperativa sus esfuerzos con los comerciantes han sido en vano, pues son inconstantes en sus aportaciones así como con el pago de los créditos que se les otorga; con la incursión de la institución en nuevas formas de publicidad busca ampliar su mercado actual, para esto debe tener presente que porción del mismo desea atacar, partiendo de esta afirmación la cooperativa debe

invertir en atraer un mercado que retribuya su inversión y esto mejore la condición actual de ella.

### **1.3 COMPETENCIA**

La cooperativa tiene muy claro quienes son su mayor competencia, lo cual es bueno, pero no basta con saber quién es, sino que hay que ir un paso adelante y superarlo ya sea con los pocos recursos que tenga o con los muchos que posea.

En cuanto a la filosofía de la institución, esto es algo que se debe compartir con todos los miembros de ella pues ellos son parte del que hacer de la cooperativa y deben saber e identificarse con lo que son, con lo que quieren lograr, es parte de motivar primeramente a su personal; para luego motivar al asociado a que sienta pertenencia, que sepa que lo que él hace para la cooperativa como darla a conocer a otros, repercute en su bienestar y en el de la institución.

En lo referente a un departamento que se dedique a la comercialización es importante que la cooperativa descubra los beneficios de tener personal dedicado a realizar esta actividad, que se encargue de elaborar el presupuesto de publicidad, darle seguimiento al mismo, revisarlo para corregir cualquier desviación de la planeación; debido a que la cooperativa nunca ha contado con un presupuesto para la realización de esta actividad se recomienda iniciarlo en una escala pequeña, la cual puede aumentar con el paso del tiempo y de acuerdo a los resultados que se obtengan.

Relacionado con el posicionamiento en la mente del cliente la publicidad tiene mucho que ver con este punto, dependerá de la efectividad de los medios que utilice así se verá influenciado el mercado a atacar. El departamento de comercialización será el encargado de elaborar las estrategias para obtener los mejores resultados.

En relación con la gama de servicios ofrecidos por la cooperativa la institución debe estudiar la posibilidad de implementar nuevos servicios que según las encuestas son solicitados por las personas que podrían hacer uso de los servicios de la organización como son: el ahorro programado, los seguros de vida y la venta de artículos de consumo; lo que ampliaría la posibilidad que las personas optaran por pertenecer a la cooperativa y no irse con la competencia, ya que con ello se pretende crear un atractivo mayor que con el que cuenta este último.

Al establecer el departamento de comercialización, será este el encargado de la elaboración, puesta en marcha y seguimiento del presupuesto destinado para promociones, tomando en cuenta que toda cooperativa necesita darse a conocer haciendo uso de sus limitados recursos, se debe plantear un presupuesto que pueda satisfacer las necesidades de la cooperativa de publicitarse y de los asociados y potenciales miembros de que esa información

le sirva al momento de necesitar los servicios de esa institución. Al planear la ejecución del presupuesto se debe ampliar las fechas en que se llevan a cabo las promociones, no solamente en fechas especiales sino en cualquier fecha, pero siempre estableciéndola por anticipado, planeando todas las actividades para una mayor efectividad.

En cuanto a las tasas de interés la cooperativa debe hacer frente a las tasas estratégicas que usan los bancos en los diferentes servicios que ofrecen. Se debe adoptar tasas competitivas que atraigan a las personas y que le hagan ver que no solo los bancos cuentan con tasas atractivas, dependiendo de la modalidad del servicio: si es en ahorro promover el beneficio que la tasa de interés actual de la cooperativa le brinda al asociado (la cual es mayor que la del sistema financiero), en cuanto a los créditos, implementar tasas que se posicionen a la par de las de los bancos, o por lo menos que la diferencia sea mínima, con el propósito que sean atractivas. Al igual puede determinar fechas en las que, para los créditos los intereses sean menores, por ejemplo: el mes del cooperativismo, incentivar a asociados potenciales a que experimente el beneficio del asociarse a la institución. Además estas tasas de interés tienen que ir cambiando de acuerdo a las fluctuaciones observadas en la competencia, así que debe de tener información actualizada, de lo que se encargará el ejecutivo de promoción.

Con la puesta en marcha del plan estratégico, la formación del departamento de comercialización, se pretende lograr que la cooperativa obtenga un incremento en la cantidad de asociados, como consecuencia de la cantidad de información que se necesitará procesar y mantener al día, la institución deberá invertir en actualizar la tecnología que mantiene, por lo menos comprar una computadora y un impresor que mejore la capacidad de manejar la información y actualizarla sin ningún problema, además se debe capacitar a la secretaria en el uso de los programas a utilizar; el ejecutivo de promoción también debe conocer dichos programas porque el también manejará la información de los clientes para analizar sus proyecciones.

#### **1.4 ESTRATEGIAS**

##### **1.4.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

##### **1. Atraer el mercado de los asociados potenciales**

**Descripción:** Llamar la atención de los asociados potenciales, con el fin de informarles sobre los beneficios que la cooperativa ofrece a sus miembros, ya sea utilizando los comentarios de los asociados existentes o de otro tipo de publicidad por ejemplo hojas volantes, charlas, etc.

**Objetivo:** Incrementar el número de asociados de la institución que permita mejorar la situación económica de la misma.

**Se necesita:**

- Establecer el departamento de comercialización
- Diseñar el tipo de publicidad a utilizar, la forma de ejecución, la fecha y lugar en que se va a llevar a cabo.
- Elaboración del presupuesto de publicidad y promoción
- Aprobación del consejo de administración

**2. Tratar de Mantener competitivas las tasas de interés en ahorro**

**Descripción:** Lograr que las tasas de interés existentes se mantengan estables, para poder ser competitivos con dichas tasas de ahorro y tener información actualizadas de los cambios efectuados por la competencia, y así poder tomar las decisiones de acuerdo a esos cambios.

**Objetivo:** Que las tasas que la cooperativa paga en ahorros sean competitivas.

**Se necesita:**

- Que el ejecutivo de promoción se mantenga informado de los cambios ocurridos en las tasas de ahorro de la competencia.
- Aprobación del consejo administrativo para efectuar los cambios en las tasas de interés cuando estos fuesen necesarios.

- Aprobación del consejo de administración

### **3. Fortalecer el capital social (aportación)**

**Descripción:** Poner en marcha una campaña de concientización en los asociados, de mantener al día sus aportaciones mensuales, ya que de ello depende que la Cooperativa pueda invertir en beneficio de sus miembros.

**Objetivo:** Lograr que los asociados de la Cooperativa cumplan en el tiempo señalado en los estatutos de la institución con sus aportaciones.

**Se necesita:**

- Elaborar una campaña de divulgación de los beneficios de mantener al día sus aportaciones.
- Cada vez que el asociado se acerque a pagar sus aportaciones a tiempo, mantener esa información al día y a final de año darle un obsequio por su puntualidad.
- Aprobación del consejo de administración.

#### **4. Hacer uso de la publicidad no pagada.**

**Descripción:** Lograr que la Cooperativa intensifique sus esfuerzos para que sus asociados comuniquen los beneficios de la institución a personas que aún no la conocen, además publicitarla en eventos sociales en beneficio de la comunidad en los cuales no tiene que aportar, sino solo apoyar.

**Objetivo:** Utilizar los medios para darle publicidad a la Cooperativa, sin tener que hacer uso de recursos financieros.

**Se necesita:**

- Mantenerse informado de eventos sociales realizados por la comunidad.
- Establecer relaciones estrechas con los vecinos de la institución.
- Incentivar al asociado a que pueda hablar de los beneficios de la Cooperativa a otras personas.
- Aprobación del consejo de administración.

#### **4. Resaltar los beneficios del Cooperativismo**

**Descripción:** Dar a conocer tanto a los miembros de la Cooperativa como a los que no lo son los beneficios y bondades del movimiento cooperativo, porque y como surgió; ya que la

mayoría de Salvadoreños ignoramos que ellas fueron creadas bajo el principio de ayuda mutua.

**Objetivo:** Lograr que las personas depositen su confianza en la organización, lo que permitirá incrementar la capacidad de ella para beneficiarlo.

**Se necesita:**

- Elaborar carteles alusivos a los beneficios del cooperativismo, colocándolos en lugares estratégicos.
- Diseñar circulares que se entregaran a los asociados cuando lleguen a la Cooperativa a solicitar sus servicios.
- Establecer charlas periódicas a miembros y no miembros para solventar dudas a cerca del cooperativismo.
- Aprobación del consejo de administración.

#### **1.4.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

##### **1. Realizar promociones entre los asociados**

**Descripción:** Mantener periódicamente promociones entre los asociados, en diferentes modalidades, para los miembros que mantienen sus cuotas al día se pueden hacer uso de regalos, cuando un asociado lleve un miembro nuevo regalarle una camiseta, bolígrafos, al recibir un crédito los primeros dos meses sin pago de interés, rifas periódicas, etc.

**Objetivo:** Incentivar al asociado a mantener sus cuotas al día, que aproveche los beneficios de la cooperativa y que pueda hablar de ella a otras personas.

**Se necesita:**

- Establecer que tipo de promoción está en capacidad de realizar la Cooperativa
- Seleccionar la forma en que se llevarán a cabo y las fechas a utilizar.
- Comunicar al asociado las diferentes promociones, como se realizaran y las fechas.
- Aprobación del consejo de administración

**2. Publicitar los beneficios en las tasas de ahorro**

**Descripción:** Comunicar entre los asociados y no asociados el beneficio para ellos que la tasa de interés que la Cooperativa paga por ahorros es mayor que la que paga la competencia y a la larga repercute en una mejor inversión para ellos, al ser miembro de la institución.

**Objetivo:** Incentivar el hábito de ahorro el cual no poseen todas las personas, usando la comparación con la competencia.

**Se necesita:**

- Repartir hojas volantes entre los asociados resaltando los beneficios de ahorrar en la cooperativa.
- Elaborar carteles en los cuales se hable de las tasas de interés de la cooperativa, y colocarlos en un lugar en el cual cualquier visitante pueda leerlo y preguntar.
- Utilizar los diferentes medios publicitarios para dar a conocer sus servicios.
- Aprobación del consejo de administración.

**3. Promover la facilidad de crédito de la cooperativa**

**Descripción:** Dar a conocer la facilidad de obtener crédito en la cooperativa, partiendo del hecho que hay que afiliarse primero, para poder gozar de los beneficios de la institución y en cuanto a los créditos son pocos los requisitos que la cooperativa pide.

**Se necesita:**

- Hacer uso de medios de comunicación masiva para dar a conocer la facilidad de optar por los servicios de la cooperativa al ser afiliado.
- Ampliar los tipos de créditos que la institución ofrece, para educación, compra de útiles, etc.
- Otorgar beneficios en el pago de créditos.

- Aprobación del consejo de administración.

**4. Divulgar los servicios de la Cooperativa a través de los asociados.**

**Descripción:** Hacer uso de la publicidad de boca en boca por medio de los asociados hacia aquellas personas a las cuales la cooperativa no puede llegar.

**Objetivo:** Lograr que los asociados sean la mejor publicidad positiva con que cuenta la institución.

**Se necesita:**

- Impartir charlas a los asociados sobre las mejoras que experimentaría la cooperativa, si los asociados hablaran y convencieran a los que no son miembros.
- Aprobación del consejo de administración.

**1.4.3 ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS**

**1. Realizar campañas de publicidad**

**Descripción:** Implementar la forma idónea de dar a conocer la Cooperativa ACONSEL DE R.L. por medio de hojas volantes, charlas banners, etc.

**Objetivo:** Realizar una campaña de publicidad para que los clientes potenciales conozcan los servicios que la Cooperativa ofrece a sus asociados.

**Se necesita:**

- Cotizar en las diferentes imprentas los precios de hojas volantes, brochures, afiches, etc.
- Seleccionar el personal adecuado para impartir las charlas sobre publicidad y la persona que distribuirá las respectivas hojas volantes.
- Realizar presupuesto de gastos.
- Elaborar cronograma de ejecución.
- Aprobación del consejo de administración.

**2. Asistir a eventos sociales donde pueda darse a conocer**

**Descripción:** Asistir a eventos sociales cuando sean invitados por otras instituciones como El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Múltiples de El Salvador (FEDECRECE), ETC. Para lograr que la Cooperativa sea conocida y llegue a tener prestigio.

**Objetivo:** Aprovechar las invitaciones de otras instituciones a eventos sociales para poder darse a conocer.

**Se necesita:**

- Delegar en el ejecutivo de promoción la responsabilidad de asistir a los eventos y mantenerse informado de ellos.
- Aprobación del consejo de administración.

**3. Mejorar los servicios que actualmente brinda la Cooperativa**

**Descripción:** Mejorar los servicios existentes como por ejemplo bajarle a las tasas de interés para crédito y ampliar los servicios médicos.

**Objetivo:** Mejorar los servicios que actualmente brinda la cooperativa con el propósito de aumentar la cartera de clientes.

**Se necesita:**

- Estudiar la posibilidad de bajar las tasas de interés para crédito igual que la competencia.
- Incentivar al asociado al ahorro dándole a conocer por medio de carteles dentro de las instalaciones de la cooperativa las tasas de ahorro existentes las cuales son mejores que la competencia.

- Hacer un estudio de un consultorio de medicina general para hacer llegar más personas a la institución y así poder darse a conocer y mejorar sus servicios.
- Aprobación del consejo de administración.

#### **4. Elaborar una calendarización de promociones anuales**

**Descripción:** Buscar la forma adecuada de hacer promociones por ejemplo regalar una camiseta a un asociado que lleve un nuevo miembro a la cooperativa, regalar artículos para el hogar a los asociados que ahorran durante todo el año.

**Objetivo:** Elaborar una calendarización de promociones anuales con el fin de incentivar a los asociados existentes.

**Se necesita:**

- Definir el tipo de promociones que se va a implementar.
- Tomar en cuenta en el presupuesto anual los gastos de promociones.
- Aprobación del consejo de administración

#### **1.4.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

##### **1. Elaboración del presupuesto de publicidad y promoción**

**Descripción:** El presupuesto antes mencionado contendrá la forma en que la cooperativa dividirá los recursos necesarios para los instrumentos básicos a utilizar en las promociones, cuanto destinará tomando en cuenta el nivel en el que pueda tener acceso.

**Objetivo:** Elaboración del presupuesto de publicidad y promoción, con el fin de poder determinar los costos de los recursos que se van a utilizar.

**Se necesita:**

- Determinar el tipo de publicidad y promoción a utilizar, la fecha en que se implementará y la cantidad que se requerirá.
- Costo de los recursos a utilizar (Humanos, materiales y financieros).
- Aprobación del consejo de administración.

**2. Capacitar al personal en el área de servicio al cliente**

**Descripción:** Capacitar al personal de manera que todos se encuentren conscientes de los beneficios que brinda la cooperativa y así sean capaces de comunicárselos a los miembros existentes, para que ellos puedan informarles a los asociados potenciales sobre los beneficios que trae al asociarse a la cooperativa.

**Objetivo:** Capacitar al personal en el área de servicio al cliente, con el fin de lograr que los asociados potenciales conozcan la cooperativa a través de los miembros existentes.

**Se necesita:**

- Establecer los temas de capacitación que el personal y los asociados requieren.
- Buscar voluntarios tanto personal operativo de la institución como asociados que se interesen en participar en la capacitación.
- Seleccionar al personal idóneo para impartir capacitación
- Recursos a utilizar como boletas, panfletos, etc.
- Establecer el tiempo y duración de la capacitación
- Aprobación del consejo de administración.

**3. Identificar los puntos a atacar por medio de la investigación de mercado.**

**Descripción:** Establecer los posibles mercados donde la cooperativa debe promover sus servicios, para incrementar sus afiliados, con lo cual se identificarán las formas y estrategias a utilizar para introducirse exitosamente.

**Objetivo:** Conocer las necesidades y características que posee el segmento de mercado para lograr que se afilien a la cooperativa.

**Se necesita:**

- Designar un investigador de mercado que determine los mercados donde publicitarse.
- Determinar los costos a utilizar.
- Establecer el tiempo y lugares donde se realizará la investigación.
- Aprobación del consejo de administración.

**4. Realizar alianzas estratégicas con entidades comerciales.**

**Descripción:** Establecer alianzas con empresas comerciales en donde se logre obtener descuentos, rebajas, bonificaciones y promociones a cambio de proporcionarles la promoción y publicidad de sus productos entre el número de asociados que posee la cooperativa, los cuales automáticamente se convertirán en clientes de dichas empresas; con la finalidad de motivar a los asociados potenciales a involucrarse con la cooperativa.

**Objetivo:** Obtener convenios con las empresas comerciales, obteniendo: descuentos, rebajas etc, para motivar a las personas a afiliarse a la cooperativa.

**Se necesita:**

- Designar un representante o comité que negocie descuentos para todos los asociados de la cooperativa.
- Determinar cuales son los productos de consumo que usan con mayor frecuencia los afiliados y así saber con exactitud a que tipo de empresa acudir.
- Solicitar reuniones con los representantes de las empresas establecidas o detectadas en el sondeo.
- Determinar el tiempo y los periodos en los que se realizará este tipo de convenios.
- Aprobación del consejo de administración.

1.5 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

1.5.1 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN  
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES DE R. L  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION DEL DEPARTAMETO DE COMERCIALIZACIÓN  
 PRESENTADO PARA EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

CONCEPTO	NÚMERO DE PLAZAS	SALARIO DEVENGADO	APORTE ISSS PATRONAL 7.5%	APORTE AFP PATRONAL 6.75%	COSTO TOTAL MENSUAL	AGUINALDO	VACACIONES	COSTO ANUAL
<b>Gasto Administrativos.</b>								
Jefe del departamento de comercialización (ejecutivo, asistente y/o encargado).	1	\$158.40 (mensual)	\$ 11.88	\$ 10.69	\$ 180.97	\$158.4	\$ 102.96	\$2433.00
<b>Promotores de publicidad. Por una semana</b>								
* Promotor 1	X	\$ 25.00 (semanal)	X	X	X	X	X	\$ 50.00
* Promotor 2 *(Contratar c/6 meses por una semana)	X	\$ 25.00 (semanal)	x	X	X	X	X	\$ 50.00
<b>TOTAL</b>								<b><u>\$2533.00</u></b>

1.5.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES DE R. L  
 PRESUPUESTO DE GASTO DE PUBLICIDAD  
 PRESENTADO PARA EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

ANUNCIOS EN PERIODICO

CONCEPTO	VALOR POR PULGADA	TOTAL POR ANUNCIO	ANUNCIOS MENSUALES	COSTOS MENSUALES	COSTO ANUAL
Publicaciones mensuales la prensa gráfica. Anuncio de 5 pulgadas en la sección de suplemento y revistas especializadas.	\$ 14.50	\$ 72.50	1	\$ 72.50	\$ 870.00
Publicación en el diario hoy, 3 columnas por 6" espacio mínimo (1/4 pag).		\$ 205.74	1 (c/3 meses)	\$ 205.74 (c/3 meses)	\$ 822.96
<b>TOTAL</b>					<b><u>\$ 1692.96</u></b>

**CUÑAS RADIALES**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR POR CUÑA</b>	<b>CUÑAS POR DIA</b>	<b>TOTAL POR 3 VECES MENSUALES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Cuña radial en radio cadena sonora, de 15 segundos de duración, en la sección de música, noticias y deportes, 1 vez al día y 3 veces al mes.	\$ 7.75	1	\$ 23.25	\$ 23.25	\$ 279.00
Radio MIL 80	\$ 7.91	1	\$ 23.73	\$ 23.73	\$ 284.76
Radio Guapachosa.	\$ 7.91	1	\$ 23.73	\$ 23.73	\$ 284.76
Radio VOX.	\$ 9.04	1	\$ 27.12	\$ 27.12	\$ 325.44
<b>TOTAL</b>					<b><u>\$ 1173.96</u></b>

## ANUNCIOS EN HOJAS VOLANTES, BANNER Y BROCHURE

(VER ANEXO No. 4)

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL BIMENSUAL	COSTO ANUAL
300 hojas volantes cada dos meses.	300	\$ 0.02	\$ 6.00	\$ 36.00*
Banners. 1.50 x 1.00 mts.	2	\$ 55.08	X	\$ 110.00*
Brochure. 33 cm x 21.5 cm	1000	\$ 0.299	X	\$ 299.00
Tarjetas de presentación	600	\$ 0.1033	X	\$ 61.98*
Tarjetas navideñas	550	\$ 0.3636	X	\$ 200.00*
Folders membretados	1000	\$ 0.565	X	\$ 565.00*
Sobres membretados	5000	\$ 0.104	X	\$ 520.00*
Calendarios (afiches)	5000	\$ 0.215	X	\$1075.00*
Hojas membretadas	5000	\$ 0.0738	X	\$ 369.00*
<b>TOTAL</b>				<b><u>\$ 3235.98</u></b>

NOTA: Las cantidades dependerán de la opinión del Consejo de Administración por lo que pueden ser mayores o menores.

\* Estos costos incluyen el diseño gráfico de la publicida

### 1.5.3 PRESUPUESTO DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NUESTRA SEÑORA DE LOURDES DE R. L  
PRESUPUESTO DE ARTICULOS PROMOCIONAL

PRESENTADO PARA EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004/CONCEPTO	CANTIDAD DE UNIDADES	VALOR POR UNIDAD	COSTO TOTAL DE INVERSION
Camisetas estampadas	100	\$ 2.00	\$ 200.00
Lapiceros con logo.	300	\$ 0.34	\$ 102.00
Lápices con logo	250	\$ 0.26	\$ 65.00
Llaveros con logo	100	\$ 0.57	\$ 57.00
Gorras estampadas	100	\$ 1.43	\$ 143.00
<b>0</b>	<b>TOTAL</b>		<b><u>\$ 567.00</u></b>

## **1.6 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para la puesta en práctica de las estrategias el Gerente General es el encargado de hacer que esta sea entendida por todo el personal y miembros de la Cooperativa, de él dependerá que comunique de forma precisa el papel que cada uno de ellos juega dentro de este nuevo proceso.

La clave de esta etapa radica en que las autoridades de la cooperativa deben lograr que cada miembro apoye la puesta en marcha de las estrategias, ya que estas repercutirán en beneficios para todos. Así en la Asamblea General de Asociados el Gerente General junto con el Ejecutivo de Promoción deberán comunicar y explicar que parte le corresponde realizar a los afiliados.

Aprobadas las estrategias se debe crear el ambiente de trabajo que ayude a la realización de las tareas de cada miembro interno de la institución para respaldar las estrategias, además de crear una tabla de recompensas e incentivos vinculados con el logro de los objetivos estratégicos.

En el plan estratégico además de las estrategias se contempla la formulación de la visión, misión, objetivos, metas, políticas y

una estructura organizativa adecuada a los esfuerzos estratégicos, estos deberán ser comunicados con claridad de manera que persuadan al que las escucha, se identifiquen y se comprometan con el logro de los objetivos.

El Gerente General y el Ejecutivo de Promoción deberán ser los encargados de impulsar y velar para que las estrategias se ejecuten de acuerdo a la planificación realizada.

#### 1.7 CONTROL DE ESTRATEGIAS

Los encargados de corregir las desviaciones que se dan en la cooperativa serán el Gerente General y el Ejecutivo de Promociones, para ello es necesario conocer el por qué y para qué se realizan las actividades en la institución. El control estratégico se inicia en el momento en que con base en la misión, se establecen objetivos y se formulan las estrategias. Este proceso de control comprenden cinco pasos fundamentales y son los siguientes:

- Análisis de los factores internos y externos que forman las bases de las estrategias actuales.
- Establecimiento de objetivos estratégicos para la cooperativa a mediano plazo. Comprende la formulación del plan estratégico para la organización.

- Medición del desempeño organizativo. Es la interpretación minuciosa de las actuaciones de la Gerencia y el Ejecutivo de promociones en el cumplimiento de los planes de acción, mediante la comparación de los resultados esperados con los reales.
- Realización de acciones correctivas (acciones de control). Son las acciones o decisiones que deberán poner en marcha el gerente y el ejecutivo de promociones para cambiar los objetivos, cuando se crea que éstos no estaban bien establecidos, la estructura de las áreas funcionales de la cooperativa, con el propósito de establecer una organización distinta que permita redefinir mejor los objetivos y facilite el cumplimiento de los mismos.

## **2. PLAN TÁCTICO PARA UNA ESTRATEGIA**

**ESTRATEGIA: ATRAER EL MERCADO DE ASOCIADOS POTENCIALES.**

### **2.1 OBJETIVOS**

#### **2.1.1 GENERAL**

Atraer el mercado de asociados potenciales para lograr incrementar el número de miembros en la institución.

### **2.1.2 ESPECIFICOS**

- Lograr que las personas tengan el hábito del ahorro a fin de mejorar su capacidad de enfrentar emergencias.
- Brindar mejores servicios a sus afiliados para que continúen siendo parte de ella.
- Mejorar el concepto que las personas tienen de las cooperativas de ahorro y crédito para que decidan invertir en la institución.

### **2.2 METAS**

- Lograr atraer el 69.33% de las personas que tienen interés en invertir en la cooperativa.
- Crear interés de conocer la cooperativa en un 30.67% que no quieren invertir en la institución.
- Dar a conocer los beneficios de la cooperativa en un 15.33% de las personas que no tienen ningún conocimiento del sistema cooperativo.

### **2.3 ACTIVIDADES**

1. Identificar los sectores del Área Metropolitana de San Salvador que no han sido alcanzados por la institución.

2. Planificar la forma como se va a tener contacto con las personas, tanto como los materiales a utilizar. Además de contratar promotores para realizar las visitas.
3. Determinar el presupuesto destinado a la puesta en marcha de todas las actividades.
4. Elaborar un cronograma de las actividades relacionadas con atacar el mercado como son: que días se va a ir a determinado sector de San Salvador, si no se cumplió con la planificación se programa otra visita.
5. Capacitar los promotores en lo referente a los servicios de la cooperativa.
6. Realizar las visitas a los asociados potenciales.
7. Evaluar los resultados de los esfuerzos realizados por la cooperativa.
8. Programar otras visitas si la respuesta fue favorable.
9. Realizar nuevas visitas.

10. Evaluar los nuevos resultados.

#### **2.4 RECURSOS A UTILIZAR**

##### **RECURSOS HUMANOS**

- 2 promotores que se encarguen de hablar con los habitantes de los sectores que se van a atacar.
- 1 ejecutivo de promoción encargado del Departamento de Comercialización.

##### **RECURSOS FINANCIEROS**

- Sueldo de los 2 promotores y el Ejecutivo de promoción.
- Comisión para promotores por cliente que lleven a la cooperativa.

##### **RECURSOS MATERIALES**

- Computadora
- Papelería y útiles

2.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

**1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**2 ESTRATEGIA: ATRAER EL MERCADO DE LOS ASOCIADOS POTENCIALES**

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004.

ACTIVIDAD	COSTO APROX	ENERO	FEBRE	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPTI	OCTUB	NOVIE	DICIE	RESPONSABLE
			RO						O	EMBRE	RE	MBRE	MBRE	
1. Identificar sector a atacar		■												Gerente y Eje.de promoción
2. Planificar los contactos con el mercado, contratar promotores		■												Ejecutivo de Promoción
3. Determinar presupuesto			■	■										Gerente y Eje. de promoción
4. Elaborar cronograma				■										Ejecutivo de promoción
5. Capacitar promotores*	\$3.50				■									Ejecutivo de promoción
6. Realizar visitas**	\$50.00				■									Promotores
7. Evaluar resultados					■	■								Ejecutivo de promoción
8. Programar nuevas visitas								■						Ejecutivo de promoción
9. Realizar nuevas visitas**	\$50.00									■				Promotores
10. Evaluar resultados										■	■			Ejecutivo de promoción

\* Pago de almuerzo de un día de capacitación.

\*\* Presupuesto de gastos de administración.

### **3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO**

Lograr que la cooperativa implemente el plan estratégico tomando en cuenta el tiempo requerido para ello y los recursos a utilizar para captar nuevos asociados el cual es el fin esencial de la propuesta.

#### **3.2 RECURSOS A UTILIZAR**

Para la implementación de la propuesta se necesitan utilizar los siguientes recursos:

##### **Humanos**

- Contratación del Ejecutivo de Promoción así como de dos promotores que se encargaran de hacer la Publicidad.
- Se capacitará constantemente al Ejecutivo de promoción en los diferentes temas de interés para la cooperativa y de rendimiento eficiente.

##### **Materiales**

- Papelería y útiles.
- Una computadora para facilitar las tareas del Ejecutivo de Promoción.
- Un impresor de velocidad normal para tener la capacidad de imprimir la información útil y necesaria para una mejor toma de decisiones.

- Una Calculadora científica para realizar operaciones matemáticas.
- Un escritorio y una silla para el Ejecutivo de Promoción.
- Tres sillas plásticas para las charlas entre el Ejecutivo de Promoción y los asociados.

### **Financieros**

Para la puesta en marcha del Plan Estratégico se necesita contar con una base financiera, por lo cual es necesario que la cooperativa tome en cuenta las diferentes fuentes de ingresos con que ella cuenta, las cuales son:

- Las aportaciones de los asociados.
- Utilidades no distribuidas.
- Apoyo financiero por parte de FEDECRECE.
- Intereses de créditos de los asociados.
- Alquiler del consultorio odontológico.
- Créditos por parte de instituciones que apoyan a las Asociaciones Cooperativas.

### 3.3 PRESUPUESTO PARA LA PUESTA EN MARCHA

Para la puesta en marcha de la propuesta la cooperativa debe incurrir en costos que quedan al criterio de las autoridades de la misma para su aprobación.

#### Presupuesto de Implementación

Descripción	Costo Total
<b>Recurso Humano</b>	
- Ejecutivo de Promoción	\$ 2433.00
- 2 Promotores	\$ 100.00
<b>Recursos Materiales</b>	
- Papelería y Útiles	\$ 105.84
- Computadora	\$ 500.00
- Impresor	\$ 51.00
- Calculadora científica	\$ 11.00
- Escritorio	\$ 57.14
- Silla secretarial	\$ 28.57
- 3 Sillas plásticas	\$ 17.13
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3303.68</b>

#### Presupuesto de Implementación

Descripción	Ingreso Total
Aportación de los asociados	\$ 17142.86*
Intereses por crédito	\$ 1371.43**
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18514.29</b>

\*\$2.86 x 500

\*\*la mitad de las aportaciones x 0.16 (tasa de interés de créditos)

### **3.4 ACTIVIDADES A REALIZAR Y CRONOGRAMA**

Para el plan de implementación, se deben realizar las siguientes actividades.

- Entrega del plan de implementación al gerente general de ACONSEL DE R.L.
- Presentación del plan a la Junta Directiva para la revisión.
- Exponer ante la Asamblea General el plan para su aprobación.
- Contratar al personal del departamento de comercialización.
- Capacitar al personal acerca del plan de implementación.
- Asignar las tareas que deberán llevar a cabo.
- Ejecución del plan.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

SEMANAS \ ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	RESPONSABLE
<b>Entrega del plan</b>									<b>El grupo de trabajo</b>
<b>Presentación del plan</b>									<b>El gerente</b>
<b>Aprobación del plan</b>									<b>Junta Directiva</b>
<b>Contratación de ejecutivo y promotores de promociones</b>									<b>El gerente</b>
<b>Capacitación de promotores</b>									<b>Ejecutivo de promoción</b>
<b>Asignación de tareas</b>									<b>Ejecutivo de promoción</b>
<b>Ejecución del Plan</b>									<b>Gerente y Ejecutivo</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS :**

- ANDERSON, DAVID R. 1999. Estadística para Administración y Economía. México. Thompson Editores.
- FEDECACES. (2000). El Cooperativismo Financiero de Centroamérica y el Caribe. San Salvador, 1<sup>a</sup>. Edición.
- GÓMEZ CEJA, GUILLERMO. (1995). Planeación y Organización de Empresas. México. Editorial Edicol S.A., 3<sup>a</sup>. Edición.
- HAROLD KOONTZ, HEINZ WEILRICH. (1993). Elementos de Administración. México. Mc Grawhill, 5<sup>a</sup>. Edición.
- KOTLER, PHILLIP. 1996. Mercadotecnia. México. Editorial Prentice Hall, 6<sup>a</sup>. Edición.
- MARROQUIN, VICTOR RENÉ. (1997). Sugerencias para elaborar Trabajos de Investigación, Editorial Universitaria, 1<sup>a</sup>. Edición, El Salvador.
- RODRÍGUEZ, JOAQUIN. (1992). Cómo aplicar la Planeación a la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Ecafsa, México, 3<sup>a</sup>. Edición.
- SAMPIERI, ROBERTO Y PILAR BAUTISTA. (1998). Metodología de la Investigación, Editorial Mc Grawhill, 2<sup>a</sup>. Edición. México.

**TESIS:**

- CÁRCAMO RIVAS, GRISELDA RAQUEL Y OTROS. ESTUDIO DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS PESQUEROS PROCESADOS NO TRADICIONALES. CASO ILUSTRATIVO, 2002.
- CASTRO HERNÁNDEZ, CARLOS ALFREDO Y OTROS. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y PROPUESTA DE UN PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS INDUSTRIALES DEL POLÍGONO INDUSTRIAL DON BOSCO, 1993.
- CONTRERAS CÁRCAMO, OSCAR ARMANDO Y OTROS. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL COMO BASE PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE SANTA ANA, AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE ASOCIADOS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L. (FEDECACES), 2001
- PREZA CORNEJO, ROSA LIDIA. "GUIA PARA ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS CAJAS DE CRÉDITO EN EL SALVADOR". CASO ILUSTRATIVO, 1999
- ROJAS FRANCO, ANA DEYSI Y OTROS. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO AFILIADAS A LA FEDERACIÓN DE

ASOCIACIÓN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR DE R.L. (FEDECACES DE R.L) REGIÓN CENTRAL, 1993.

- VÁSQUEZ, ALONSO Y OTROS . DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE APROVISIONAMIENTO AGROPECUARIO, CONSUMO Y SERVICIOS MÚLTIPLES DE ZAPOTITÁN DE R.L., UBICADA EN EL CANTÓN LOURDES, MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. 2001

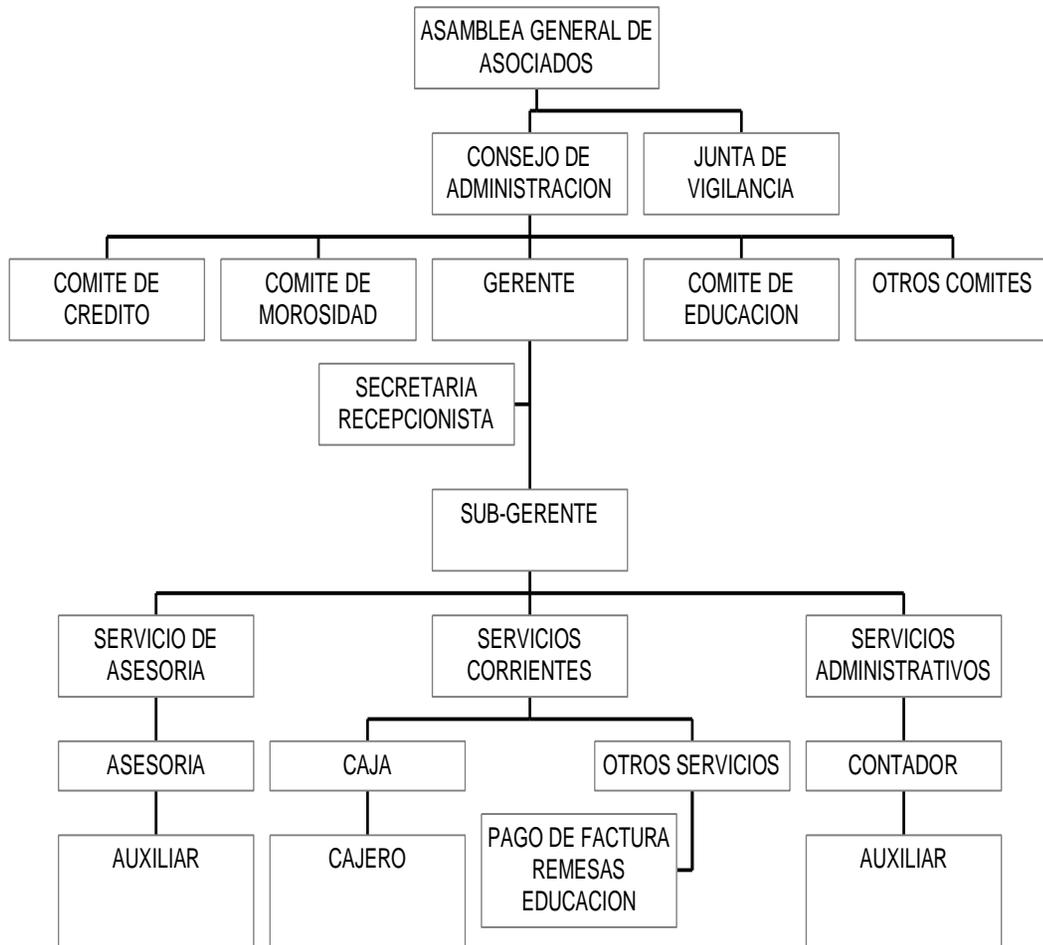
**LEYES:**

- Ley General de Asociaciones Cooperativas, Decreto 339, Diario Oficial 281 de 1986.

# **ANEXOS**

# ANEXO No. 1

COOPERATIVA TIPO



FUENTE: INSAFOCOOP

## **ANEXO No.2**

### **Cédula de Entrevista dirigida al Gerente de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora de Lourdes de R.L.”**

1. ¿Ha tenido alguna vez misión la cooperativa? ¿Que elementos quisiera que tuviera?
2. ¿Ha tenido visión la cooperativa? ¿Que elementos quisiera que tuviera?
3. ¿Alguna vez ha tenido objetivos? ¿Que elementos quisiera que tuviera?
4. ¿Alguna vez se han planteado metas? ¿Qué elementos quisiera que tuviera?
5. ¿Porqué nunca ha formalizado su estructura organizativa? ¿Le gustaría hacerlo?
6. ¿Cuál es su mercado meta actualmente? ¿Qué clase de personas quisiera que se le incorporaran a su cooperativa?
7. De acuerdo a sus Estados Financieros como considera la situación económica de su cooperativa?
8. ¿Cuáles son las Instituciones que consideran que le hacen competencia y en que aspectos considera que son su competencia?
9. ¿En qué aspectos considera que la cooperativa es competitiva en relación con otras cooperativas? ¿En qué quisiera ser competitiva?

- 10.¿Alguna vez han tenido estrategias de negocios?  
¿Específicamente de promoción y competitivas?
- 11.¿Qué objetivos perseguirían al plantear una estrategia? ¿Qué elementos quisiera que tuviera?
- 12.¿Cuáles son las funciones de sus 4 departamentos?
- 13.¿Cómo la cooperativa percibe el ambiente externo, en cuanto a las tendencias económicas, legales, sociales, demográficas y tecnológicas?
- 14.¿Cómo considera que es el ambiente interno dentro de la cooperativa?

## ANEXO No. 3

**Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas**

### **Objetivo:**

El presente cuestionario se ha elaborado con la finalidad de recopilar información, para conocer la disponibilidad que tienen las personas de asociarse a una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. Sus respuestas serán usadas única y exclusivamente para fines didácticos y con suma confidencialidad.

### **A. DATOS GENERALES**

**Indicaciones:** Marque con una "x" en los cuadros y encierre con un círculo la letra que usted considere conveniente.

Sexo: Femenino  Masculino

Estado Civil: a. Casado (a) c. Viudo (a) e. Acompañado (a)  
b. Soltero(a) d. Divorciado(a)

Edad: a. 18 - 25 años  
b. 25 - 35 años  
c. 35 - 45 años  
d. 45 - más años

Ocupación: a. Profesional c. Estudiante e. Técnico  
b. Empleado d. Comerciante f. Otros

Nivel de Estudio: a. Educación Básica c. Universitario e. Postgrado  
b. Bachillerato d. Técnico

Institución dónde trabaja: a. Pública c. Negocio propio



5. Qué Servicios le gustaría que le brindara una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

- a. Ahorro programado
- b. Depósito a plazo
- c. Préstamo
- d. Seguro de vida
- e. Venta de Artículos de Consumo
- f. Todos los anteriores

6. ¿Cuál de los siguientes atributos considera necesarios tomar en cuenta para asociarse a una

cooperativa?

- a. Calidad de Utilidades
- b. Tasa de interés anteriores
- c. Facilidad de Crédito
- d. Refinanciamiento
- e. Atención al cliente
- f. Rapidez
- g. Participación
- h. Todos los anteriores

7. ¿Es asociado o afiliado a una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Sí  No

Por qué \_\_\_\_\_

8. Sí usted fuera miembro de una Cooperativa, ¿le gustaría conocer los servicios que le brinda otra Cooperativa? Sí  No

9. ¿Sabía usted que en una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito parte de los intereses que el afiliado paga por sus préstamos, regresan a él?

Sí  No

10. Las Asociaciones Cooperativas requieren mensualmente de cierta cantidad de dinero ¿Cuánto estaría dispuesto a aportar mensualmente?

- a. \$ 2.86 - \$ 3.43
- b. \$3.43 - \$ 4.57
- c. \$ 4.57 - \$ 5.71
- d. \$ 5.71 – más
- e. Ninguno

11. ¿Sabía que cuando usted se afilia a una cooperativa, al momento de necesitar un préstamo,

el mismo se obtiene a través de trámites más ágiles que los Bancos del Sistema Financiero?

Sí  No

**¡ GRACIAS !**



ANEXO No 4

# IMPRESA BELLAS ARTES

## CALIDAD – SERVICIO – EFICIENCIA

2k3 – 10 296

San Salvador, 31 de Octubre de 2003

Señor

**HENRY MONJARAS**

Presente

Estimado señor:

Por este medio tenemos el gusto de presentar nuestra oferta:

### **BROCHURS**

EN PAPEL COUCHE B – 80, IMPRESOS A FULL COLOR TIRO Y RETIRO, MEDIA ABIERTA 33 CMS X 21.5 CMS. INCLUYE ELABORACION DE ARTE.

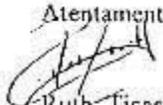
CANTIDAD	VALOR TOTAL
1,000	\$ 299.00

### **TARJETAS DE PRESENTACION**

EN CARTULINA CANSON, A UNA TINTA TIRO, MEDIDA 3.1/2 X 2.1/8". INCLUYE ELABORACION DE ARTE.

600	\$ 62.00
-----	----------

**PRECIOS NO INCLUYEN IVA.**

Atentamente,  
  
Ruth Ticas  
Ejecutiva de Ventas

**QUEDA CONVENIDO QUE SE ACEPTARA UNA VARIACION DEL 10% DE MAS O MENOS LA CANTIDAD CONTRATADA.**

6ª 10ª CALLE PTE. Y 41 AV. SUR No 2143, COL FLOR BLANCA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR

TELS: (503) 298-9326 , 298-1387, 298-9291, FAX: (503) 298-1389

E-MAIL: [impebellarte@salte.net](mailto:impebellarte@salte.net)

# IMPRESA BELLAS ARTES



# CALIDAD – SERVICIO – EFICIENCIA

San Salvador, 04 de Noviembre de 2003

2k-11-014

Señor:

**HENRY MOJARAS**

Presente

Estimado señor:

Por este medio tenemos el gusto de presentar nuestra oferta:

## **TARJETAS NAVIDEÑAS**

EN BRISTO, IMPRESAS A FULL COLOR TIRO MEDIDA FINAL DE 6 X 4 1/2 “, MEDIDA FINAL DE 6 X 4 1/2 “. INCLUYE ELABORACION DE ARTE

**CANTIDAD**

**VALOR TOTAL**

**500**

**\$ 200.00**

## **FOLDERS**

EN FOLDCOTE 12 Ic, IMPRESOS A FULL COLOR TIRO, MEDIDA ABIERTA DE 18 3/8 X 14 1 1/2" MEDIDA FINAL DE 9 X 11 1/2" , TROQUELADOS Y PEGADOS. INCLUYE ELABORACION DE ARTE

**1,000**

**\$ 565.00**

## **SOBRES MEMBRETADOS**

EN BOND 20, IMPRESOS A FULL COLOR TIRO, MEDIDA FINAL DE 9 1/2 X 4 1/8” TROQUELADOS Y PEGADOS. INCLUYE ELABORACION DE ARTE DIGITAL.

## **HOJAS VOLANTES**

EN BOND 16, IMPRESAS A FULL COLOR TIRO, MEDIDA FINAL DE 5 1/2 X 8 1/2" INCLUYE ELABORACION DE ARTE DIGITAL.

**1,000**

**\$ 207.00**

## **CALENDARIOS (AFICHE)**

EN FOLDCOTE 10 IC, IMPRESOS A FULLCOLOR TIRO, MEDIDA ABIERTA DE 13 X 19” MEDIDA FINAL 13 X 19”, CON AGUJERO A LA CABEZA INCLUYE ELABORACION DE ARTE DIGITAL.

**5,000**

**\$1,075.00**

6<sup>a</sup> 10<sup>a</sup> CALLE PTE. Y 41 AV. SUR No 2143, COL FLOR BLANCA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR

TELS: (503) 298-9326 , 298-1387, 298-9291, FAX: (503) 298-1389

E-MAIL: [impebellarte@salte.net](mailto:impebellarte@salte.net)

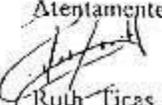
**HOJAS MEMBRETADAS**

EN BOND 20, IMPRESA A FULL COLOR TIRO, MEDIDA FINAL DE 8 ½ X 11". INCLUYE ELABORACION DE ARTE DIGITAL.

**5,000**

**\$ 369,00**

**PRECIOS NO INCLUYEN IVA**

Ateñtamente,  
  
Ruth Ticas  
Ejecutiva de Ventas

**QUEDA CONVENIDO QUE SE ACEPTARA UNA VARIACION DEL 10% DE MAS O MENMOS DE LA CANTIDAD CONTRATADA.**