

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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES “NUESTRA FINANCIERA DE R.L.”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

CORTEZ MUÑOZ, CARLOS FRANCISCO

CRUZ DURÁN, CECILIA MERCEDES

SÁNCHEZ SÁNCHEZ, YESICA YOSELIN

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MARZO 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Secretario General:** Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez (Docente Asesor)

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

“Las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda del alma.”

Agradezco infinitamente a Dios por guiarme en cada momento de mi vida y permitirme culminar mi carrera universitaria. Agradezco a mi madre Reina Isabel Muñoz por ser mi mayor apoyo a lo largo de mi formación académica y por enseñarme a luchar por mis ideales y metas. A mis hermanas, Reina, Fátima y Karen por su cariño y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Agradezco a mi abuela y mis tías que a través de sus consejos y oraciones estuvieron acompañándome en los momentos difíciles. A todos los compañeros y amigos que compartieron sus experiencias y consejos en este camino y en especial a Cecilia y Yesica por el apoyo incondicional que me brindaron en el ocaso de mi vida universitaria y por permitirme trabajar en equipo para realizar este proyecto de manera exitosa. Que Dios los bendiga grandemente.

*Carlos Francisco Cortez Muñoz.*

Doy Gracias a Dios por darme la sabiduría que me permitió alcanzar una de las metas más importantes en mi vida, a mis padres Ana Cecilia Durán y René Cruz Argueta quienes son el mayor impulso para ser mejor persona y además me brindaron su amor, paciencia y el recurso económico que invirtieron en mi carrera universitaria, a mis hermanos Willian y Mauricio y demás familiares por su cariño durante este proceso. Además le agradezco a Yesica y a Carlos por ser mi mayor apoyo durante mi formación académica, su dedicación, paciencia y esfuerzo en culminar nuestro trabajo de graduación.

*Cecilia Mercedes Cruz Durán.*

Agradezco primeramente a Dios por haberme brindado sabiduría y fuerza para culminar mi carrera profesional, a mis padres Cecilio Sánchez y Adilia Sánchez por su amor, comprensión y por el sacrificio constante que hicieron para darme alimentación y estudio, asimismo agradezco a mis hermanos Nelson, Cesia, Mercy, Agustín y Carolina quienes siempre me impulsaron a seguir adelante, a mi tía María Enrique Díaz por permitir que me alojará en su casa, a Cecilia y Carlos les agradezco por ser compañeros responsables y dedicados que pusieron todo el empeño para realizar el trabajo de investigación, a mis amigos que siempre me brindaron su amistad sincera, que Dios los bendiga.

*Yesica Yoselin Sánchez Sánchez.*

Agradecemos a los miembros de Nuestra Financiera de R.L. por brindarnos información y confiar en nuestro trabajo; a nuestro querido asesor Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez por su apoyo, paciencia y compartir sus conocimientos durante todo el proceso.

*Grupo de Investigación.*

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL COOPERATIVISMO, PLAN ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIO PROFESIONALES NUESTRA FINANCIERA, DE R.L.....	1
A. Marco Histórico .....	1
1. Origen de las Cooperativas en el Mundo .....	1
2. Precursores del Cooperativismo.....	2
3. El Cooperativismo en América Latina.....	3
4. El Cooperativismo en El Salvador .....	4
5. Generalidades del Municipio de San Salvador .....	4
a) Historia del Municipio de San Salvador .....	4
b) Las Cooperativas en San Salvador.....	5
6. Antecedentes y Generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera, de R.L.....	5
a) Fondo Solidario para la Salud (Fosalud).....	6
i. Antecedentes Históricos.....	6
ii. ¿Qué es el Fondo Solidario para la Salud?.....	7
iii. Misión y Visión .....	7
iv. Valores Institucionales .....	7

b)	Asociación Cooperativa de Crédito, Ahorro, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L. ....	8
i.	Antecedentes Históricos.....	8
ii.	Misión y Visión .....	9
iii.	Valores.....	10
iv.	Objetivos Fundamentales .....	11
v.	Estructura Organizativa .....	12
B.	Marco Conceptual .....	13
1.	Conceptos Generales del Cooperativismo .....	13
a)	Definición de Cooperativismo .....	13
b)	Definición de Cooperativa .....	14
c)	Definición de Asociado.....	15
d)	Valores Cooperativos .....	15
e)	Principios Cooperativos .....	15
f)	Clasificación de las Cooperativas .....	17
i.	Cooperativas de Producción.....	17
ii.	Cooperativas de Vivienda.....	17
iii.	Cooperativas de Servicios .....	17
2.	Gestión .....	17
3.	Administración.....	18
4.	Gestión Administrativa .....	18
a)	Planeación .....	19
b)	Organización .....	20
c)	Dirección.....	20

d)	Control.....	20
5.	Plan.....	21
a)	Definición.....	21
6.	Planeación Estratégica .....	22
a)	Definición.....	22
b)	Clasificación de los Niveles de Planeación.....	22
a)	Características de la Planeación Estratégica .....	23
7.	Plan Estratégico.....	23
a)	Misión y Visión.....	24
b)	Valores Estratégicos.....	24
c)	Estrategia.....	25
d)	Análisis Estratégico.....	25
i.	Análisis interno .....	25
ii.	Análisis externo .....	28
iii.	Análisis FODA .....	29
e)	Presupuesto .....	30
i.	Definición.....	30
ii.	Importancia.....	30
iii.	Características.....	30
iv.	Clasificación .....	31
f)	Formulación Estratégica.....	32
i.	Tipos de Estrategias .....	32
8.	Implementación de la Estrategia .....	33
a)	Objetivos .....	33

b)	Políticas.....	33
c)	Recursos.....	33
d)	Estructura organizacional.....	34
C.	Marco Legal e Institucional.....	34
1.	Constitución de la República de El Salvador.....	34
2.	Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	34
3.	Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	35
4.	Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.....	35
5.	Código de Trabajo.....	35
6.	Código Tributario.....	36
II.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES NUESTRA FINANCIERA, DE R.L.....	36
A.	Objetivos.....	36
1.	General.....	36
2.	Específicos.....	37
B.	Metodología de la Investigación.....	37
1.	Métodos de la Investigación.....	37
a)	Método Científico.....	37
b)	Métodos Auxiliares del Método Científico.....	37
i.	Analítico.....	37
ii.	Sintético.....	37
iii.	Deductivo.....	38
2.	Tipo de Investigación.....	38

3.	Tipo de Diseño de la Investigación.....	38
4.	Fuentes de Información.....	38
a)	Primarias .....	38
b)	Secundarias .....	38
5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	39
a)	Técnicas.....	39
i.	Encuesta .....	39
ii.	Entrevista.....	39
iii.	Observación Directa .....	39
b)	Instrumentos.....	39
i.	Cuestionarios.....	39
ii.	Guía de Entrevista .....	40
iii.	Lista de Cotejo.....	40
6.	Determinación del Universo y Muestra .....	40
a)	Universo .....	40
b)	Muestra.....	41
C.	Análisis e Interpretación de Datos .....	42
D.	Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L.	43
1.	Análisis de Identidad Corporativa.....	43
a)	Misión .....	43
b)	Visión .....	43
c)	Valores .....	44
d)	Servicios Ofrecidos .....	44

2.	Análisis Interno .....	46
a)	Planificación.....	46
b)	Organización .....	47
c)	Dirección.....	48
d)	Control.....	49
3.	Análisis Externo .....	49
a)	Clientes Potenciales .....	49
b)	Competencia.....	50
c)	Entorno Social.....	51
d)	Económico.....	52
e)	Político y Legal .....	52
f)	Tecnológico.....	53
4.	Análisis FODA.....	53
a)	Fortalezas .....	53
b)	Oportunidades .....	54
c)	Debilidades.....	54
d)	Amenazas .....	55
E.	Alcances y Limitaciones .....	56
1.	Alcance.....	56
2.	Limitaciones.....	56
F.	Conclusiones y Recomendaciones .....	57
1.	Conclusiones .....	57
2.	Recomendaciones.....	59

III. PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES NUESTRA FINANCIERA, DE R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....	61
A. Importancia de la Propuesta .....	61
B. Objetivos .....	61
1. Objetivo General .....	61
2. Objetivos Específicos.....	61
C. Contenido de Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera, de R.L. ....	62
1. Filosofía Organizacional .....	62
a) Misión .....	62
b) Visión .....	62
c) Valores .....	62
2. Estructura Organizativa Propuesta.....	63
3. Análisis FODA.....	66
4. Matriz FODA .....	68
5. Estrategias para Fortalecer la Gestión Administrativa.....	69
a) Estrategia de reorientación.....	69
b) Estrategia ofensiva. ....	78
6. Estrategias para los Servicios de Nuestra Financiera de R.L. ....	82
a) Estrategia ofensiva .....	82
b) Estrategia de reorientación.....	87
c) Estrategia defensiva .....	93

d) Estrategia de supervivencia.....	97
D. Plan de Implementación.....	105
1. Objetivos .....	105
2. Recursos .....	106
3. Presupuesto .....	107
a) Presupuesto de Ingresos .....	107
b) Presupuesto de Gastos.....	108
4. Cronograma.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura No. 1</b> Organigrama General de Nuestra Financiera de R.L.....	13
<b>Figura No. 2</b> Estructura Organizativa Propuesta .....	64

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen No. 1</b> Logotipo .....	69
<b>Imagen No. 2</b> Afiche informativo para Nuestra Financiera de R.L. ....	79
<b>Imagen No. 3</b> Brochure informativo para no asociados.....	79
<b>Imagen No. 4</b> Afiches de los servicios brindados por Nuestra Financiera de R.L.....	88
<b>Imagen No. 5</b> Afiche de Ahorro.....	89
<b>Imagen No. 6</b> Afiche de Crédito .....	90
<b>Imagen No. 7</b> Afiche de Artículos de Consumo .....	91
<b>Imagen No. 8</b> Afiche de Anticipo Salarial.....	92
<b>Imagen No. 9</b> Diseño de squeeze .....	95
<b>Imagen No. 10</b> Diseño de camiseta.....	96
<b>Imagen No. 11</b> Diseño de tazas .....	96
<b>Imagen No. 12</b> Diseño de trofeos para torneos de fútbol.....	96

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro No. 1</b> Muestreo estratificado proporcionado.....	42
<b>Cuadro No. 2</b> Análisis FODA.....	66
<b>Cuadro No. 3</b> Matriz FODA .....	68
<b>Cuadro No. 4</b> Presupuesto de Manual de Políticas.....	71
<b>Cuadro No. 5</b> Presupuesto de Manual de Descripción de Puestos .....	72
<b>Cuadro No. 6</b> Contenido del Plan de Capacitación .....	74
<b>Cuadro No. 7</b> Cronograma del Plan de Capacitación .....	76
<b>Cuadro No. 8</b> Presupuesto de Plan de Capacitación.....	77
<b>Cuadro No. 9</b> Programación de visitas informativas .....	81
<b>Cuadro No. 10</b> Presupuesto de Campañas Informativas .....	81
<b>Cuadro No. 11</b> Propuesta de Productos de consumo para la cooperativa.....	83
<b>Cuadro No. 12</b> Actividades para organizar el mercado cooperativo .....	85
<b>Cuadro No. 13</b> Presupuesto de compra de productos de consumo.....	86
<b>Cuadro No. 14</b> Formato para Generar Base de Datos.....	87
<b>Cuadro No. 15</b> Presupuesto de Campañas Publicitarias .....	93
<b>Cuadro No. 16</b> Propuesta de servicios profesionales.....	94
<b>Cuadro No. 17</b> Presupuesto de Gasto para el Otorgamiento de Servicios Profesionales .....	94
<b>Cuadro No. 18</b> Presupuesto de Gasto de los Artículos Promocionales .....	97
<b>Cuadro No. 19</b> Presupuesto de Creación de los Departamentos de Mercadeo y Atención al Asociado.....	101
<b>Cuadro No. 20</b> Presupuesto para Programación de Asambleas Extraordinarias .....	105
<b>Cuadro No. 21</b> Presupuesto de Ingresos del Plan .....	107
<b>Cuadro No. 22</b> Presupuesto de Gastos del Plan.....	108
<b>Cuadro No. 23</b> Cronograma del Plan.....	109

## RESUMEN

El cooperativismo nace a través de la agrupación de personas que practican valores de ayuda mutua poniendo a disposición recursos financieros, humanos y tecnológicos para satisfacer las necesidades comunes. En la actualidad el crecimiento económico de las cooperativas se ha fortalecido debido la demanda de servicios financieros y al apoyo por parte del gobierno a través de una institución encargada de orientar el funcionamiento, sin embargo la carencia de información relacionada con la gestión administrativa en este tipo de instituciones influye en que no cuenten con estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

El objetivo del presente trabajo de investigación es proporcionar un Plan Estratégico para Fortalecer la Gestión Administrativa en la Asociación Cooperativa de Crédito, Ahorro, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L. que contribuya a mejorar aspectos administrativos para desarrollar las actividades de la cooperativa de una forma adecuada.

La investigación se llevó a cabo en el municipio de San Salvador donde se tomó una muestra de setenta y tres personas de las unidades comunitarias de salud familiar, asimismo se realizó un censo a los miembros de la asociación para conocer las condiciones en que se encuentra la cooperativa; para el cumplimiento de la investigación se utilizó el método analítico puesto que se estudiaron las variables separadamente para analizar la relación que existe entre ellas, asimismo se utilizó el método sintético por medio del cual se realizó un resumen a partir de la situación de la cooperativa, además se usó el método deductivo que determinó las variables importantes para identificar el problema que tiene la asociación, por otra parte se utilizó el tipo de investigación descriptivo para determinar las características y conocer la situación en la que se encuentra Nuestra Financiera de R.L..

Se concluye que la cooperativa no realiza una gestión administrativa enfocada en desarrollar las funciones, actividades y prestación de servicios de forma adecuada ya que no cuenta con un plan estratégico que permita el cumplimiento de la misión, visión y objetivos y que a su vez establezca una directriz para los asociados de la cooperativa.

Por lo que se recomienda a la asociación diseñar un plan estratégico que integre los objetivos, acciones y diseño de las estrategias, que faciliten el cumplimiento y evaluación de la misión, visión, objetivos y prestación de servicios de la cooperativa, tomando en cuenta las expectativas de los asociados y factores que inciden en el desarrollo de las actividades relacionadas a la gestión administrativa.

Es por esta razón que se diseñó una propuesta de Plan Estratégico el cual tiene como objetivo principal fortalecer la gestión administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales que permita satisfacer las necesidades de los miembros de la asociación para que sea competitiva ante otras cooperativas.

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico es vital para fortalecer la Gestión Administrativa ya que define el curso de acción para la ejecución de directrices enfocadas en las áreas de la organización, involucrando los recursos financieros, humanos y tecnológicos con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han establecido.

Las estrategias deben estar regidas por la misión, visión y valores de la organización, visualizando los factores internos y externos que pueden incidir en un futuro en las actividades, y que a partir de su formulación contribuyan de manera efectiva en el rumbo de la misma, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

Es por ello que se elaboró el trabajo de investigación denominado “Plan Estratégico para Fortalecer la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L. ubicada en el municipio de San Salvador” que contiene los siguientes apartados:

Capítulo I: Contiene el marco teórico de referencia relacionado con las generalidades históricas del cooperativismo, los conceptos y definiciones sobre el plan estratégico y la gestión administrativa así como también el marco legal que rige a las asociaciones cooperativas

Capítulo II: Detalla la metodología que se utilizó en la investigación de campo que incluye los métodos, tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos que recolección de información de los miembros de la cooperativa y empleados de Fosalud y el análisis e interpretación de datos, los cuales permitieron elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera, de R.L.

Capítulo III: Está conformado por el plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la cooperativa Nuestra Financiera de R.L., donde se muestran cada una de las estrategias propuestas para mejorar aspectos administrativos que contribuyan a mejorar las actividades de la asociación, asimismo se presenta el plan de implementación y los gastos en los que se incurrirá para llevar a cabo dicho plan.

## **I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL COOPERATIVISMO, PLAN ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIO PROFESIONALES NUESTRA FINANCIERA, DE R.L.**

### **A. Marco Histórico**

#### **1. Origen de las Cooperativas en el Mundo**

“El movimiento cooperativo surgió durante la revolución industrial (1782-1840) debido a que las personas trabajaban largas jornadas laborales y recibían bajos salarios, en esa época la producción se realizaba a gran escala por lo que los pequeños productores pasaron a ser obreros de las fábricas debido a las dificultades que se presentaban para competir en el mercado. Con el fin de dar solución a esta problemática los comerciantes menores crearon las asociaciones cooperativas.”<sup>1</sup>

Según Henry Martínez Ruiz, en su artículo Historia del Surgimiento de las Cooperativas publicado en su blog, detalla que la primer cooperativa fue creada el 21 de octubre de 1844 en Rochdale, Inglaterra, con el nombre “Los Justos Pioneros de Rochdale”, conformada por 28 obreros textiles siendo liderada por Carlos Howart con la finalidad de suprimir el capitalismo y conseguir bienes de consumo para los asociados en las mejores condiciones posibles de precio y calidad, creando con esta iniciativa las cooperativas de consumo. Así mismo, generar la capacidad para producir y distribuir los bienes en el mercado, logrando suprimir los intermediarios y maximizar la rentabilidad de los cooperativistas.

De acuerdo al artículo publicado por el Dr. Carlos Uribe Garzón acerca de la Historia del Cooperativismo en la página web de la Cooperativa de Trabajadores Municipales de Medellín en el año 2013 en Alemania, el militar y alcalde Federico Guillermo Raiffeisen (1818-1888), impulsó la formación de cooperativas de ahorro y crédito entre determinados

---

<sup>1</sup>Historia del surgimiento de las cooperativas recuperado de <http://educoopacresmha.blogspot.com/p/historia-del-surgimiento-de-las.html>

sectores de las clases medias, como los agricultores, artesanos y pequeños empresarios. En 1864 inició el movimiento de los llamados Bancos Populares, es decir, las cooperativas de ahorro y crédito, establecidas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades; debido a este movimiento se establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

## 2. Precursores del Cooperativismo

“Las bases del movimiento cooperativo a nivel internacional fueron establecidas por Charles Fourier (1772-1837), filósofo y socialista francés; propuso la creación de unidades de producción denominadas en el idioma francés como Falansterios que significa Comunidades, los beneficios obtenidos en ellas serían repartidos entre los miembros, se basarían en un cooperativismo integral y autosuficiente con el fin de construir un estado de armonía.”<sup>2</sup>

“Asimismo William King (1786-1865), médico y periodista inglés; contribuyó para que el cooperativismo se convirtiera en un auténtico movimiento a imitar por las grandes fuerzas sociales. Su pensamiento se basaba en la organización de los trabajadores en torno a las cooperativas de consumo, partiendo de la concepción de que el trabajador no solamente era un buen productor, sino también un poderoso consumidor. Es importante destacar también que debido a la claridad de sus pensamientos y a su refinado enfoque de la realidad llegó en unos pasajes de su vida a ser Director-Propietario de un periódico de emisión mensual titulado El Cooperador, que alcanzó gran difusión y repercusión en los medios políticos, económicos, sociales y laborales de su país.”<sup>3</sup>

Según la Enciclopedia en línea de Biografías y Vidas en el año 2004 publicó que Robert Owen (1771-1858) empresario y socialista británico, argumentó que el hombre dependía de su entorno natural y social, por tal razón planteó un sistema económico basado en el

---

<sup>2</sup>Fernández Miguel, Artículo Filosofía y Pensamiento (2012) Recuperado de <https://elblogdemiguelfernandez.wordpress.com/2012/12/22/charles-fourier-1-772-1-837-el-socialismo-cooperativista-utopico-los-falansterios-viviendas-sociales-futuristas/>

<sup>3</sup>Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de R.L y el Cooperativismo recuperado de [http://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO\\_COOPERATIVISMO.pdf](http://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf)

cooperativismo, reduciendo la jornada laboral y prohibiendo el empleo de niños menores de 10 años en su fábrica. En 1833 creó un sindicato nacional para alcanzar una economía socialista basada en la cooperación la cual alcanzó medio millón de afiliados.

### **3. El Cooperativismo en América Latina.<sup>4</sup>**

“En América Latina surgieron los primeros emprendimientos cooperativos durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Argentina, Brasil, México y Venezuela. A partir de las primeras décadas del siglo XX, el cooperativismo se fue desarrollando gradualmente en el resto de los países de la región, influenciados por 3 factores, en primer lugar los inmigrantes europeos principalmente en el Cono Sur, que promovieron las cooperativas de consumo, financieras y cajas de socorro mutuo; la iglesia católica constituyó el segundo elemento, promoviendo el modelo cooperativo en los países de la región Andina, México y Centroamérica; y la tercera influencia han sido los gobiernos nacionales que han promovido cooperativas de trabajo asociado, agrarias, comercialización y otros servicios, así como cooperativas de vivienda en Chile, República Dominicana, Costa Rica, Colombia, El Salvador y Nicaragua, entre otros.

Además, las organizaciones sindicales también tuvieron un papel importante en la promoción de las cooperativas para los trabajadores y sus familias en países como Chile, Uruguay y Costa Rica. El cooperativismo se desarrolló de diferentes maneras en los países de América Latina, en algunas regiones con mayor fuerza y apoyo que en otras, pero en todos los casos este modelo ha representado un impacto positivo en el aspecto económico y social. Posteriormente entre los años sesenta y ochenta, se propició un auge importante en la mayoría de los países de la región, aunque en algunos fue reprimido por gobiernos militares de esa época. A partir de la instalación de la Oficina Regional de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI de aquí en adelante se utilizarán las siglas) en 1990 se generó una nueva etapa que propició el intercambio de información y experiencias entre los movimientos cooperativos de todos los países.

---

<sup>4</sup>Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto & Vanhuynegem, Philippe, Eds., El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina de la OIT para los Países Andinos.pdf. 2012. pág. 14.

En la región de América Latina, a pesar de no contar con estadísticas de las cooperativas afiliadas a la ACI, se estima que existen 13.000 cooperativas asociadas a esta organización, que representan a más de 32 millones de ciudadanos y trabajadores. A inicios del siglo XXI (2001-2100), a pesar de su relativa invisibilidad en las políticas públicas nacionales, las cooperativas son un modelo de desarrollo en cada localidad en la que actúan, generando empleos directos e indirectos, creando mecanismos de ayuda mutua y protección social, permitiendo el acceso a productos financieros para la población excluida del sistema bancario tradicional y facilitando el acceso a mercados de exportación, en particular para los productores más vulnerables.”

#### **4. El Cooperativismo en El Salvador**

Según el sitio web del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP de aquí en adelante se utilizará el acrónimo), el cooperativismo nace para ayudar a las personas más vulnerables, para lograr suplir las necesidades comunes que poseen. La primera cooperativa en el país se constituyó en 1914 por un grupo de zapateros en San Salvador en la cuesta del Palo Verde; también se fundó la Cooperativa Algodonera en el año 1938.

En 1940 se creó la primera caja de Crédito Rural de Izalco dando inicio al cooperativismo enfocado al ahorro y crédito. Es así como en 1966 surge la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).

El 25 de noviembre de 1969 la Asamblea Legislativa promulgo el Decreto número 560 que dio origen al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como ente regulador; así mismo se crea el 6 de mayo de 1986 la Ley General de Asociaciones Cooperativas bajo el Decreto Legislativo número 339 como el marco legal que regirá estas instituciones.

#### **5. Generalidades del Municipio de San Salvador**

##### **a) Historia del Municipio de San Salvador**

“San Salvador obtuvo su título de ciudad el 27 de septiembre de 1546. Es un municipio del departamento de San Salvador, a la vez es la capital y la ciudad más poblada del país.

Limita al norte con Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al este con Ciudad Delgado, Soyapango y San Marcos, al sur con Panchimalco y San Marcos y al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla, cuenta con una población de 316.090 habitantes, esta ciudad es la principal del Área Metropolitana de San Salvador con urbanización de alrededor de 1.862.000 habitantes para el año 2014.”<sup>5</sup>

#### **b) Las Cooperativas en San Salvador**

“Desde que se fundó la primera cooperativa en 1914 por un grupo de zapateros en San Salvador, el movimiento cooperativo en los últimos años ha tenido un crecimiento y se ha convertido en el pilar fundamental del desarrollo del sector productivo del país, con 48 años del INSAFOCOOP, es reconocido como una institución que aporta al ámbito económico nacional, por lo que oficialmente pasa a ser parte del Ministerio de Economía (MINEC)”<sup>6</sup>

Según datos proporcionados por el sitio web del INSAFOCOOP, en el municipio de San Salvador existen alrededor de 284 cooperativas de diferentes rubros, representando el 27% de las cooperativas a nivel nacional, en el municipio el 67% de las cooperativas pertenecen al rubro de ahorro y crédito, el 2% corresponde a las de consumo y el 3% a las cooperativas de servicios profesionales y el 28% está conformado por cooperativas de los rubros de transporte, aprovisionamiento, vivienda, comercialización, seguros, producción industrial, artesanal y agroindustrial.

#### **6. Antecedentes y Generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera, de R.L.**

La Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. fue fundada por empleados de la sede administrativa del Fondo Solidario para la Salud (Fosalud de aquí en adelante se utilizará el acrónimo) por lo que se presenta una breve historia de la institución:

---

<sup>5</sup> San Salvador (municipio) recuperado de <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvador-municipio>

<sup>6</sup> Verdad Digital, Insafocoop es integrado al Ministerio de Economía recuperado de <http://verdaddigital.com/index.php/economia/5664-insafocoop-es-integrado-al-ministerio-de-economia-r-pasar-a-economia>

## **a) Fondo Solidario para la Salud (Fosalud)**

### **i. Antecedentes Históricos**

Según el sitio web del Fondo Solidario para la Salud (Fosalud), la institución nació como parte de una reforma fiscal desarrollada en El Salvador en el año 2004. La idea fundamental fue la creación de un fondo sostenido mediante impuestos a los productos considerados nocivos para la salud, contribuyendo con esta iniciativa a mejorar y ampliar la atención médica brindada a la población en las unidades de salud.

La constitución de Fosalud se llevó a cabo, por medio de una Ley Especial aprobada por la totalidad de diputados de la Asamblea Legislativa de El Salvador el 17 de diciembre de 2004. Dicha ley entró en vigencia el 1 de enero del año 2005, proyectándose una recaudación de 20 millones de dólares cada año, destinando un millón de dólares como capital semilla para el inicio de sus actividades.

Actualmente, Fosalud brinda servicios en 160 establecimientos de salud. De los cuales 64 son unidades de salud con horario extendido de servicios médicos las 24 horas y 96 con extensión de servicios médicos para todos los días del año, incluyendo los fines de semana y días festivos; 10 Oficinas Sanitarias Internacionales. Estas unidades cubren los 14 departamentos del país.

Desde su creación, Fosalud ha realizado distintas acciones en apoyo al Ministerio de Salud (MINSAL), entre las que destaca la atención especializada por parte de pediatras y ginecólogos. Entre los principales servicios que brinda la institución a la población en general son:

- Unidad Comunitaria de Salud Familiar (UCSF de aquí en adelante se utilizarán las siglas)
- Atención odontológica durante los fines de semana y días festivos
- Jornadas de Vacunación.
- Centro de Atención Integral en Salud Materno Infantil y de Nutrición (CIAMIN de aquí en adelante se utilizarán las siglas)

- Centros de Prevención y Tratamiento de Adicciones (CPTA de aquí en adelante se utilizarán las siglas)
- Hogares de Espera Materna
- Unidades Móviles de Salud.

Además de contribuir a mejorar la salud de los salvadoreños, Fosalud se convirtió en el sustento de cientos de familias salvadoreñas, generando más de 3,000 empleos para médicos, enfermeras, odontólogos, personal de archivo, farmacia, servicios generales y administrativos.

## **ii. ¿Qué es el Fondo Solidario para la Salud?**

“Fosalud fue creado como una entidad de derecho público, de carácter técnico, de utilidad pública, de duración indefinida, personalidad jurídica y patrimonio propio, contando con plena autonomía en el ejercicio de sus funciones, tanto en lo financiero como en lo administrativo y presupuestario, siendo una institución adscrita al Ministerio de Salud y Asistencia Social.”<sup>7</sup>

## **iii. Misión y Visión<sup>8</sup>**

### **• Misión**

Proporcionamos servicios accesibles y de calidad que contribuyen al goce de la salud de la población.

### **• Visión**

Ser reconocidos por nuestra contribución efectiva al desarrollo pleno de la salud de la población salvadoreña.

## **iv. Valores Institucionales<sup>9</sup>**

### **• Transparencia**

Comunicamos abierta y directamente nuestras intenciones, ideas y sentimientos. Tenemos disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de nuestros actos en el

---

<sup>7</sup> Ley Especial para la Constitución del Fondo Solidario para la Salud, Artículo 2.

<sup>8</sup> Fondo Solidario para la Salud. Recuperado de <http://www.fosalud.gob.sv/filosofia/>

<sup>9</sup>Ídem

cumplimiento de nuestras obligaciones. Actuamos con ética, integridad y de acuerdo a nuestros ideales.

- **Calidad y Calidez**

Actuamos con efectividad, eficiencia y disciplina. Nos actualizamos permanentemente y nos esforzamos por dar un servicio cálido, humano y fraterno a nuestros usuarios y usuarias. Valoramos el trabajo en equipo como la clave para desarrollar una cultura organizacional que genere un ambiente de alta confianza y cooperación entre nuestros miembros.

- **Solidaridad**

Nuestras acciones se orientan a favorecer a toda la población vulnerable que requiera de nuestros servicios. Tenemos sensibilidad social y brindamos servicios desde la igualdad y en consonancia y equilibrio con las diferencias y especificidades individuales. No discriminamos por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología política, posición social o económica.

- **Compromiso**

Tenemos un alto grado de identificación con la visión, la misión y las estrategias organizacionales como la base de la motivación, el desarrollo y el éxito de nuestro quehacer institucional. Actuamos con proactividad y desarrollamos ideas innovadoras y creativas en nuestro trabajo. Somos responsables en hacer efectivo el derecho a la salud de la población.

**b) Asociación Cooperativa de Crédito, Ahorro, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L.**

**i. Antecedentes Históricos**

Según el Presidente del Consejo de Administración, la Asociación Cooperativa de Crédito, Ahorro, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L., surgió a iniciativa de los trabajadores del Fosalud. En el año 2008, un grupo de empleados visionarios de la sede administrativa se agruparon para crear un esfuerzo cooperativo, el

cual nace con el objetivo inicial de incentivar al personal de la institución unirse para la creación de una entidad de carácter autónomo con relación a Fosalud; vinculada al ahorro y crédito, basado en la ayuda mutua entre sus miembros.

En el año 2011 este esfuerzo se fortaleció con la incorporación de otros miembros, lo que implicó la propuesta de legalizar el esfuerzo cooperativo y constituirse legalmente con el acompañamiento del INSAFOCOOP, facilitando a la asociación los mecanismos legales, administrativos y contables necesarios para prestar de mejor manera los servicios financieros, y con la posibilidad de incorporar otros como el consumo y los servicios profesionales para los empleados de la sede administrativa. A raíz de esta propuesta, se creó un grupo pre-cooperativo conformado por 30 miembros, quienes se constituyeron en asociados fundadores de la asociación y se eligió un grupo gestor responsable de coordinarse con dicha institución gubernamental a efectos de formalizar y fortalecer desde la legalidad la cooperación entre los asociados.

El 11 de julio de 2012, se celebró en compañía de delegados del INSAFOCOOP la Asamblea General de Asociados fundadores de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera, de Responsabilidad Limitada denominada “Nuestra Financiera de R.L.”; obteniendo personería Jurídica el 8 de agosto del mismo año. A partir del establecimiento de la cooperativa, se convirtió en un instrumento para los asociados y la comunidad, fomentando la ayuda mutua, la cooperación, la solidaridad, la participación democrática, la equidad y el apoyo entre sus miembros, contribuyendo a la satisfacción de necesidades comunes.

## **ii. Misión y Visión<sup>10</sup>**

- **Misión**

Somos una Asociación de economía solidaria con fines de servicio y no de lucro que contribuye fuertemente al desarrollo integral de sus asociados y que brinda servicios

---

<sup>10</sup> Documento impreso proporcionado por Presidente del Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

financieros, de consumo y servicios profesionales de calidad que contribuyen a satisfacer sus necesidades.

- **Visión**

Ser una entidad financiera sólida y autosuficiente, con servicios de excelente calidad y alta competitividad en beneficios de sus asociados.

### iii. Valores<sup>11</sup>

**Honestidad y Probidad:** Nuestros actos se fundamentaran en la rectitud y la integridad, dispensando a nuestros semejantes el mismo trato que esperamos para nosotros y comprometiéndonos a practicar valores éticos-morales que nos proyecten como modelo a la comunidad.

**Respeto:** Daremos a nuestros colaboradores, asociados y público en general un trato cortés, justo, equitativo, reconociendo su dignidad, sus aptitudes y contribuciones.

**Solidaridad:** Reconocemos que el bien individual está supeditado al bien colectivo, por lo que la ayuda mutua será el fundamento de la generación y prestación de servicios. Para ello es importante entender el punto de vista de los demás y comunicarse con ellos teniendo en cuentas sus necesidades y respondiendo con prontitud a sus solicitudes.

**Responsabilidad:** Nos comprometemos a dar lo mejor de nuestras capacidades y a entender que toda acción humana es capaz de ser mejorada. Consideramos que la calidad y la excelencia sólo se lograrán en la medida en que anticipemos y cumplamos con los requisitos de nuestros asociados y clientes, a través de procesos evolutivos y diligencia con el cumplimiento de funciones y tareas, la permanente disposición a rendir cuentas y asumir las consecuencias.

**Credibilidad:** Nuestras acciones deberán ser ejecutadas con responsabilidad de manera que generen la confianza de propios y extraños. Para tal efecto, daremos a los asociados y

---

<sup>11</sup> Documento impreso proporcionado por Presidente del Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

colaboradores información completa y veraz sobre todos los eventos que tengan impacto en nuestro desarrollo como empresa cooperativa.

**Equidad:** Creemos que cada persona merece ser tratada con respeto y dignidad, sin hacer caso de la raza, religión, sexo, origen, o puesto dentro de la cooperativa o fuera de ella. Trato igualitario pero sobre todo equitativo será la medida crítica a través de la cual juzgaremos nuestras acciones.

**Trabajo en Equipo:** Creemos que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar los objetivos y proyecciones de la cooperativa, porque involucra a cada individuo aprovechando su talento personal y comprometiéndolo a realizar las tareas conducentes al bien común, de forma horizontal.

**Cooperación:** En nuestro carácter de asociación fundamentada en la solidaridad y ayuda mutua, nuestras acciones se sustentarán en la participación de varias personas, respetando la voluntariedad, el control democrático, el afán de servicio, la capacitación constante, la colaboración con organizaciones similares y la distribución de beneficios en proporción a las operaciones que se hagan con la cooperativa.

**Lealtad:** Nuestro compromiso con la cooperativa se pondrá en práctica manteniéndonos informados y participando en todas las actividades que esta realice, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuestra empresa, capacitándonos e involucrándonos en el movimiento cooperativo y cumpliendo puntualmente los compromisos adquiridos.

#### iv. Objetivos Fundamentales<sup>12</sup>

- El mejoramiento socio-económico de sus asociados.
- Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación.
- El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones.

---

<sup>12</sup> Documento impreso proporcionado por Presidente del Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

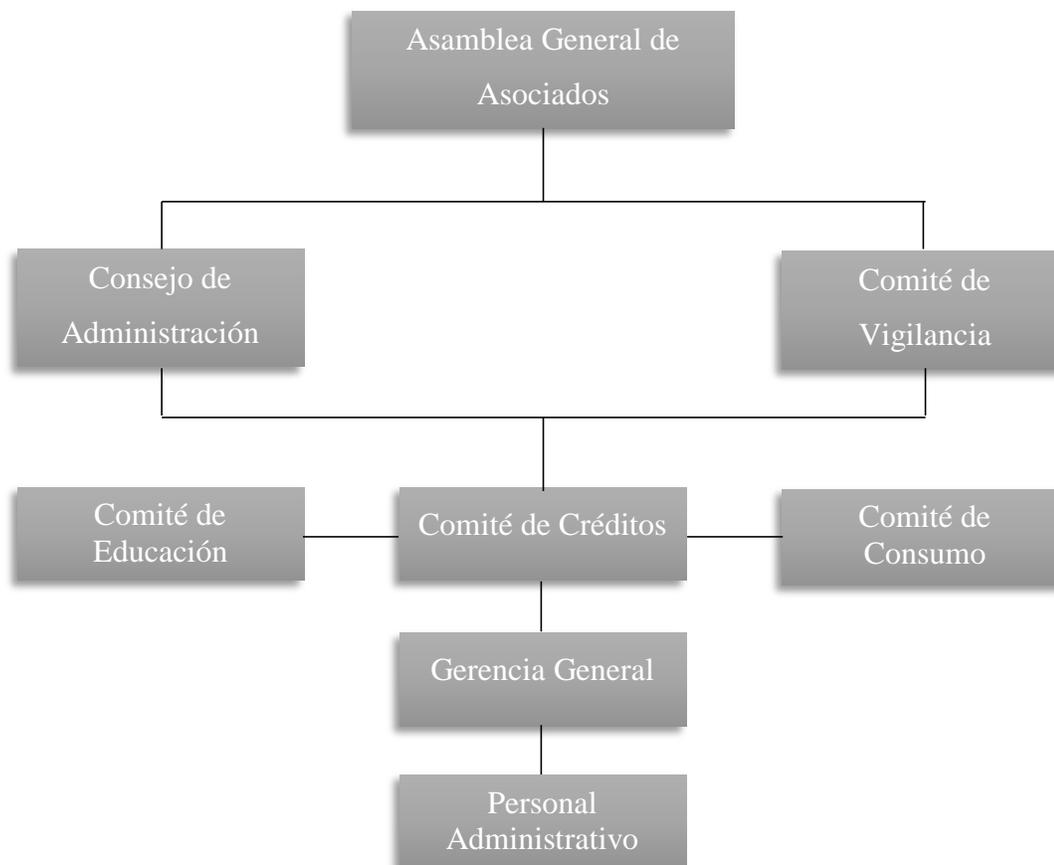
- La concesión de préstamos e intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero.
- Generar ingresos familiares adicionales a través de créditos de inversión.
- Facilitar la adquisición de bienes y servicios de consumo básicos a los asociados y sus familiares.
- Prestar servicios profesionales de consultoría en auditorías contables.
- Prestar servicios médicos al público en general.
- La contratación y obtención de préstamos y donaciones de instituciones crediticias, públicas o privadas, nacionales o internacionales para el desarrollo de la cooperativa
- La adquisición de bienes muebles e inmuebles a favor de la cooperativa
- Gestionar la búsqueda de apoyo de instituciones nacionales y organizaciones internacionales.
- La importación de equipos y accesorios para el mejor funcionamiento de la cooperativa.
- La prestación de servicios complementarios a los anteriores y que vayan en beneficio de sus asociados y las familias de estos.

#### **v. Estructura Organizativa**

Los órganos de administración se ubican en tres niveles:

- Nivel de decisión política: Compuesto por la Asamblea General de Asociados.
- Nivel de Dirección y Control: Integrado por el Consejo de Administración, Comité de Educación y Bienestar Social, el Comité de Crédito, Comité de Consumo y Servicios Profesionales.
- Nivel Ejecutivo: Comprende la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Trabajadores Administrativos y Operativos.

**Figura No. 1** Organigrama General de Nuestra Financiera de R.L.



**Fuente:** Proporcionado por el Presidente del Consejo de Administración, Nuestra Financiera de R.L.

## **B. Marco Conceptual**

### **1. Conceptos Generales del Cooperativismo**

#### **a) Definición de Cooperativismo**

“El cooperativismo es democracia en sí mismo. Participación de consumidores, empleados y productores en la gestión de sistemas de abastecimiento, comercialización y producción. Gestión plena en los procesos productivos de los trabajadores. Gestión plena de los usuarios y trabajadores de los servicios financieros y otros servicios.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Molina Camacho, Carlos José, Resumen de Ponencia sobre Valores y Principios Cooperativos Como Guías Fundamentales de Acción, Universidad Central de Venezuela, pdf. 2003, pág. 16

“Es el movimiento social o doctrina que define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades.”<sup>14</sup>

A partir de los enunciados anteriores se determina que el cooperativismo consiste en fomentar la organización de las personas productoras, comercializadoras y consumidoras de manera voluntaria, por medio de la colaboración y participación de todos en lograr el objetivo de bienestar colectivo para la satisfacción de sus necesidades. Se rige por valores y principios cooperativos.

### **b) Definición de Cooperativa**

De acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional, “es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”

“Son agrupaciones de vendedores, productores y consumidores, que buscan el beneficio común de sus miembros, basándose en la ayuda recíproca y solidaria no solo con sus integrantes sino también con otras cooperativas locales, nacionales o internacionales.”<sup>15</sup>

“Es una organización empresarial donde todos sus miembros tienen la facultad y autoridad de decidir acerca de cualquier tema que sea de relevancia e interés para la organización, siempre con la finalidad de alcanzar los objetivos comunes, debido a que todos los asociados son dueños de la entidad.”<sup>16</sup>

Con base a lo anterior se puede establecer como una asociación de personas unidas democráticamente quienes con igualdad de voto en la toma de decisiones, derechos y obligaciones, acuerdan mediante la puesta en común de recursos, financieros, humanos y tecnológicos buscar satisfacer las necesidades originadas a partir de la demanda de bienes

---

<sup>14</sup>Significado de cooperativismo en el diccionario español recuperado de <http://lexicoon.org/es/cooperativismo>

<sup>15</sup> Concepto de cooperativa recuperado de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/cooperativa#ixzz4ocqf2MbS>

<sup>16</sup> Definición y que es cooperativa recuperado de <http://definicionyque.es/cooperativa/>

de consumo, prestación de servicios profesionales y alternativas financieras de ahorro y crédito.

### **c) Definición de Asociado**

Según Quijano y Reyes “no es solamente un usuario de los servicios, simultáneamente es dueño de la empresa y como tal debe asumir la responsabilidad de administrarla y controlarla.”

“Es la persona que se integra a la asociación cooperativa, cualquiera que sea su condición social, económica y cultural, motivado por una necesidad, la cual puede satisfacer a través de los productos y servicios que ésta ofrece, el cual debe cumplir una serie de requisitos determinados y aceptar las reglas de la organización.”<sup>17</sup>

Por tanto para la investigación se entenderá como aquella persona que se integra voluntariamente a una asociación cooperativa, realizando una aportación a la misma, asumiendo responsabilidades y obligaciones por las actividades que realiza, además de obtener de ella servicios de carácter financiero, productos de consumo y asesorías de carácter profesional.

### **d) Valores Cooperativos**

“Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Además, destaca que, siguiendo la tradición de sus fundadores, los asociados cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.”<sup>18</sup>

### **e) Principios Cooperativos**

Según Carlos José Molina en la ponencia acerca de los Valores y Principios Cooperativos Como Guías Fundamentales de Acción, describe que el movimiento cooperativo se rige a través de los principios siguientes:

---

<sup>17</sup> Concepto de asociado, recuperado de <http://www.coripsarl.com/concepto-de-asociado.aspx?inicio=0>

<sup>18</sup> Gadea Soler, Enrique, Cooperativismo y globalización, Universidad Deusto, pdf 2006, pág. 52.

**Adhesión Voluntaria y Abierta:** Son de carácter voluntario, abierto a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género.

**Gestión Democrática por parte de los Asociados:** Se gestionan democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

**Participación Económica de los Asociados:** Contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Parte de ese capital debe ser propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los asociados reciben una compensación, limitada sobre el capital entregado para adquirir la condición de asociado.

**Autonomía e Independencia:** Son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

**Educación, Formación e Información:** Proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

**Cooperación entre Cooperativas:** Sirven a los asociados de forma eficaz, fortaleciendo el movimiento cooperativo y trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales, e internacionales.

**Interés por la Comunidad:** Trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados.

## **f) Clasificación de las Cooperativas**

De acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas estas pueden constituirse de la forma siguiente:

### **i. Cooperativas de Producción**

Son las integradas por productores que se asocian para elaborar, transformar o vender en común sus productos las cuales pueden ser de: Producción agrícola, pecuaria, pesquera, agropecuaria, artesanal e industrial o agro-industrial

### **ii. Cooperativas de Vivienda**

Son las que tienen por objeto gestionar a sus asociados el financiamiento para la obtención de viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

### **iii. Cooperativas de Servicios**

Son las que proporcionan servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas para satisfacer las necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales, que pueden incluir entre ellas: El ahorro y crédito, transporte, consumo, profesionales, seguros, educación, aprovisionamiento, comercialización, escolares y juveniles.

## **2. Gestión**

“Es la acción de administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación determinada.”<sup>19</sup>

“Es la actividad que desarrollan los directivos en una empresa. Es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Vilcarromero Ruiz, Raul recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

<sup>20</sup> Introducción a la Gestión recuperado de <http://www.personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>

De acuerdo a los aportes anteriores se define como el proceso desarrollado por la gerencia de una organización, que permite dirigir sus actividades a través de la optimización de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que se dispone, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

### **3. Administración**

Según Amaru Maximiano “es la toma de decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: Planeación, organización, liderazgo, dirección y control.”<sup>21</sup>

De acuerdo a Idalberto Chiavenato “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”

Koontz, Weihrich y Cannice consideran que “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.”

Por lo tanto se define como el conjunto de acciones encaminadas a planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que dispone una entidad con la finalidad de hacer uso eficiente y eficaz de los mismos, que permitan cumplir con los objetivos establecidos.

### **4. Gestión Administrativa**

Anzola Sérvulo establece que “son las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas y objetivos con ayuda de las personas y los recursos, mediante el desempeño de labores esenciales como la planeación, organización, dirección y control.”

---

<sup>21</sup> Amaru Maximiano, Antonio Cesar, Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo, México Pearson Educación, 2009, pág. 6

“Es la forma de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo del trabajo de los miembros de la organización y el uso de recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas.”<sup>22</sup>

Por consiguiente se definirá como el desarrollo de las actividades que realizan los directivos de la organización a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la institución, que garanticen de forma eficiente las operaciones, con el propósito de cumplir con los objetivos y metas establecidas.

Según Idalberto Chiavenato, en su libro *Administración en los Nuevos Tiempos*, las funciones de la administración constan de cuatro actividades básicas:

#### **a) Planeación**

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y actividades necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a este proceso, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. En éste se producen planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro.

La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos.

---

<sup>22</sup> Salmerón, Ester; Sorto, Teresa; y Torres, Jenny 2004, Trabajo de graduación “Formulación de una propuesta técnica para mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de ahorro y crédito de trabajadores de Industrias Unidas S.A. (IUSA) y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA DE R. L.),” Universidad de El Salvador

### **b) Organización**

La organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. Es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. La organización es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes.

### **c) Dirección**

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo.

Los elementos que la integran son: El liderazgo, la motivación la comunicación y la supervisión.

### **d) Control**

Representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades con las actividades planeadas.

. Este proceso consta de cuatro pasos fundamentales:

- Establecer normas de trabajo.
- Medir el desempeño individual y de la organización.
- Comparar las normas de trabajo establecidas con el desempeño real.
- Empezar acciones correctivas.

## **5. Plan**

### **a) Definición**

Amaru Maximiano manifiesta que “es una guía para las acciones a tomar; establece a qué situación se deberá llegar, lo que debe hacerse para alcanzarla y los recursos que se aplicarán en ese esfuerzo.”

“Es el resultado de la planeación de sucesos o condiciones de operación y representa el hecho intermedio entre los procesos de formulación y de implementación; tiene como propósito la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de hechos, los cuales deben llevar a alcanzar los objetivos que lo rigen.”<sup>23</sup>

Andrés E. Miguel lo define como “la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados.”

Por lo que se puede definir como un documento que integra las actividades a desarrollar en el proceso de planeación de una organización con la finalidad de contar con una guía escrita de las acciones a realizar para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos determinados, incorporando los recursos necesarios para optimizar los resultados propuestos.

---

<sup>23</sup> Chiavenato Idalberto, 2011, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Segunda edición, México, Mc Graw Hill, pág. 36

## 6. Planeación Estratégica

### a) Definición

Idalberto Chiavenato la define como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarlas, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.”

Para Peter Drucker “es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, empleado para tomar decisiones en el presente, considerando los posibles riesgos que se presenten en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.”

Amaru Maximiano menciona que “es el proceso de estructurar y esclarecer las directrices que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar.”

Los enunciados anteriores permiten definirla como: El proceso de toma de decisión de la alta gerencia que permite estructurar y ejecutar el curso de acción que la organización debe adoptar para alcanzar los objetivos previamente establecidos, en un futuro determinado, haciendo uso de los recursos de manera eficiente y por consiguiente obteniendo mayor competitividad.

### b) Clasificación de los Niveles de Planeación

Los niveles de planeación según Amaru Maximiano pueden ser:

**Planeación Estratégica:** Es el proceso de definir la misión, visión y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente con el que interactúa. Los planes estratégicos establecen los productos y servicios que serán ofertados, los mercados y clientes que desea atender y la forma de mediar con la competencia. Es responsabilidad de la alta gerencia el definir los planes estratégicos, de tal forma que incluya la participación de funcionarios de otros niveles.

**Planeación Táctica:** Son llamados también planes administrativos, departamentales o funcionales y se elaboran para posibilitar la realización de los planes estratégicos. Pueden

abarcan áreas especializadas de la empresa como marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y nuevos productos. Es responsabilidad de los gerentes de dichas áreas, los cuales también pueden recibir ayuda de unidades especializadas.

**Planeación Operativa:** Es el proceso de definir medios para la realización de objetivos, como actividades y recursos. Especifica las tareas y los elementos necesarios para realizar los objetivos. Aunque la planeación operativa es característica de la base de la pirámide organizacional, siempre existe contenido operativo en cualquier nivel de planeación.

#### a) Características de la Planeación Estratégica

Según Idalberto Chiavenato son las siguientes:

**Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

**Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

**Contenido:** Genérico, sintético y de fácil comprensión para los involucrados.

**Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la empresa y corresponde al plan mayor, al que se subordinan los planes operativos y tácticos.

### 7. Plan Estratégico

Según Amaru Maximiano “es la respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente y de los sistemas internos de la organización.”

Idalberto Chiavenato lo define como “el plan de acción donde se formulan e implementan las estrategias por medio de programas y proyectos específicos, por lo que requiere de un esfuerzo del personal, el establecimiento de modelos para evaluar, asignar y controlar los recursos.”

“Es el plan maestro en el que la alta dirección toma decisiones estratégicas corporativas en el presente con referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una

organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.”<sup>24</sup>

Con base a las definiciones anteriores se detalla como el curso de acción que resulta del análisis de los factores internos y externos que permite la ejecución de directrices enfocadas en las áreas de la organización, involucra a los recursos financieros, humanos y tecnológicos con la finalidad de cumplir con los objetivos previamente establecidos. El horizonte generalmente es de tres a cinco años.

La elaboración del plan estratégico debe contener los siguientes elementos:

#### **a) Misión y Visión**

Según Chema Monserrat establece las siguientes definiciones:

##### **i. Misión.**

Describe la filosofía de la entidad es decir su razón de ser, la naturaleza de los servicios, a quien los proporciona y los valores bajo los cuales opera.

##### **ii. Visión.**

Es la representación de cómo se visualiza la institución en el futuro, debe ser breve, fácil de comprender y recordar, planteando retos para su éxito, alineándolos con los valores estratégicos y la misión.

#### **b) Valores Estratégicos**

“Representan las convicciones de la alta dirección que los conducirá al éxito considerando tanto el presente como el futuro, son la motivación que lleva adelante la visión y la misión declarada, proporcionando una ventaja competitiva para la entidad.”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Que es un plan estratégico recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

<sup>25</sup> Chema Monserrat, Guía para la Elaboración e Implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios., pág. 13

### **c) Estrategia**

Según D'Alessio Ipinza “son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos para su cumplimiento, constituyen la ruta que conduce a la organización a la visión esperada; son también definidas como cursos de acción para alcanzar los objetivos de largo plazo.”

“Es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura para la institución le proporcionará beneficios y ventajas en relación con su situación actual; es reflexión y acción; es pensar para actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a los empleados y que consiste en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización.”<sup>26</sup>

Por lo que para el desarrollo de la investigación se denominara como la acción que determina cómo alcanzar los objetivos, siendo elegida por la gerencia después de realizar un análisis de la situación actual, considerando las fortalezas y oportunidades de las que dispone la institución, procurando la obtención del mayor beneficio posible, permitiendo agregar valor a la organización.

### **d) Análisis Estratégico.**

El análisis estratégico se desarrolla a partir de la investigación del entorno de una organización, y del análisis a nivel interno de la misma. Estos factores permiten establecer a detalle los aspectos a fortalecer en la empresa y conocer las fortalezas.

#### **i. Análisis interno**

Según D'Alessio Ipinza “es el resultado del análisis funcional de la administración, mercadeo, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología, del cual se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización. Por lo tanto establece que los factores del análisis interno son:

- **Administración y gerencia**

---

<sup>26</sup> Chiavenato Idalberto, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Op. Cit., pág.14

Son los encargados de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector. Las variables que considera son: Reputación de la alta dirección y sus gerentes, efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial, prácticas corporativas transparentes y de responsabilidad social, uso de técnicas en los procesos de toma de decisiones, calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores, estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales, sistema de planeamiento estratégico e imagen y prestigio de la organización.

- **Mercadeo y ventas**

Es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados y posicionamiento de productos; las variables a considerar son: Concentración de las ventas por productos o consumidores, participación de mercado, conocimiento de las necesidades del consumidor, red de ventas y gestión de canales de distribución, cantidad y calidad de líneas de los bienes y servicios, calidad del servicio al cliente y servicio postventa, lealtad a la marca, investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados, creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones, análisis del consumidor y sus preferencias y la venta de bienes y servicios.

- **Operaciones y logística**

Es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios, involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Las variables son: Suministros de materiales directos e indirectos, y de productos terminados, sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios, facilidades de ubicación y diseño de planta, efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño, y de los costos y seguridad e higiene laboral.

- **Finanzas y contabilidad**

Es el área responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y los costos requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Las variables son: Situación financiera por medio del análisis de ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento, acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo, situación tributaria, relaciones con accionistas e inversionistas, eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos, política de reparto de dividendos, cartera de morosos y la situación patrimonial.

- **Recursos humanos**

Es el recurso que hace funcionar el ciclo operativo estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Las variables son: Competencias y calificaciones profesionales, selección, capacitación, y desarrollo del personal, disponibilidad y calidad de la mano de obra, nivel de remuneraciones y beneficios, efectividad de los incentivos al desempeño, nivel de rotación y de ausentismo, calidad del clima laboral, estructura organizacional y cultura organizacional.

- **Sistemas de información y comunicaciones**

Brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de mercadeo, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. Las variables son: Oportunidad y calidad de la información de mercadeo, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos, información para la toma de decisiones de la gerencia, velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios, información para la gestión de calidad y costos, sistemas orientados al usuario: Capacidad del personal de utilizar la información, sistemas de comunicación interna y externa, redes y su administración y sistemas de seguridad.

- **Tecnología e investigación y desarrollo**

Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad

para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico. Las variables son: Tecnología de punta en productos y procesos, número de innovaciones en productos y procesos, capacidad de adopción de nuevas tecnologías, plantas pilotos, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción, competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores, investigación y desarrollo en productos y procesos, patentes, marcas registradas, y protecciones legales, capacidades tecnológicas del personal de la organización.

## ii. Análisis externo<sup>27</sup>

La evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno, este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que tienen la posibilidad de incidir negativamente o positivamente en el control de las operaciones de la organización.

A continuación se presentan los factores del análisis externo:

- **Factores económicos y sociales**

Son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional. Lo constituyen las características socio culturales de la población del ámbito geográfico de referencia relacionada con: Pobreza, empleo, cambios en los patrones de consumo y en los estilos de vida.

- **Factores políticos**

Son las fuerzas que determinan los procedimientos, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, proveedores y clientes. Cambios en las legislaciones actuales del mercado, legislaciones futuras, legislaciones internacionales.

---

<sup>27</sup> Manual para la Elaboración de Planes Estratégicos en Salud, Tegucigalpa, pdf, 2013, págs. 120-121

- **Factores demográficos**

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- **Factores tecnológicos**

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio pues modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, cambian las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades; ocasionan la ruptura del statu quo de las organizaciones.

### iii. Análisis FODA<sup>28</sup>

“Es una herramienta que se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

- Identificar los cambios clave en el entorno de la organización.
- Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización.
- Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.

---

<sup>28</sup> Altair Consultores, La Elaboración del Plan Estratégico, ECO3 Colecciones, pdf, pág. 61

- Comparar con el equipo de dirección los resultados de la matriz.

Posteriormente al análisis se genera la matriz que permite la comparación y relación de las variables que conlleva a la adecuada creación de estrategias es por ello que la utilización de esta herramienta es importante para la formulación del plan estratégico.”

### **e) Presupuesto**

#### **i. Definición**

“Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración en un periodo determinado, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”<sup>29</sup>

“Es el método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directrices de planeación, coordinación y control.”<sup>30</sup>

Por lo tanto son las proyecciones cuantitativas en términos monetarios de los ingresos y egresos de una organización que permite orientar la asignación de recursos para el desarrollo de las operaciones en un periodo determinado, con el propósito de cumplir con la planificación estratégica.

#### **ii. Importancia**

Permiten analizar la viabilidad de los planes operativos, funcionales y estratégicos por medio de la asignación de recursos, además sirve como herramientas de control que permiten la evaluación y ajustes al desarrollo de las operaciones.

#### **iii. Características<sup>31</sup>**

- “De Formulación: Son adaptables a las condiciones y necesidades de cada negocio.

---

<sup>29</sup> Burbano Ruiz, Jorge; y Otros. Presupuesto, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2005. Pág 11.

<sup>30</sup> Welsch, Glen A. Presupuesto, Planificación y Control. 6ª Edición. Editorial Pearson Hall. Bogotá, Colombia. 2005. Pág 154.

<sup>31</sup> Castillo Medina y otros. Trabajo de Graduación, Diseño de un Modelo de Simulación Financiera como Herramienta para la Toma de Decisiones en La Gran Empresa Dedicada a la Industria de la Panificación en El Área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo. 2011, Universidad de El Salvador. Pág. 27

- De Presentación: Deben ser diseñados con base a las normas contables y económicas.
- De Aplicación: Permiten corregir pertinentemente las estimaciones, debido a las fluctuaciones de acontecimientos imprevistos en el entorno.”

#### iv. Clasificación

Según Burbano Ruiz los presupuestos se clasifican en:

- **Según su flexibilidad**

**Rígidos, estáticos, fijos o asignados.** Se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. No se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

**Flexibles o variables.** Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a Clasificación del presupuesto las circunstancias que surjan en cualquier momento.

- **Según el período que cubren**

**A corto plazo.** Se proyectan para un año o menos.

**A largo plazo.** Son elaborados para proyecciones de más doce meses.

- **Según el campo de aplicación en la empresa**

**De operación o económicos.** Integra todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse: ventas, producción, compras, mano de obra y gastos operacionales.

**Financieros.** Incluyen el cálculo y/o rubros que inciden fundamentalmente en los estados financieros. Incluyen los presupuestos: De efectivo, de inversiones o de capital, balance general y estado de resultados.

- **Según el sector en el cual se utilizan**

**Sector público.** Cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

**Sector privado.** Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales.

**Tercer sector.** Son los elaborados en asociaciones u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

#### f) **Formulación Estratégica**<sup>32</sup>

“Mediante un diagnóstico previamente elaborado, es necesario determinar los tipos de estrategias que se implementaran en el plan.

#### i. **Tipos de Estrategias**

- **Estrategia ofensiva**

También conocidas como estrategias de explotar o Maxi-Maxi. Es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro que deben potenciarse. Trata de obtener el máximo beneficio de las oportunidades que se presentan el entorno con las fortalezas con las que cuenta la organización creando así un futuro favorable a la misma.

- **Estrategia de reorientación**

Conocidas como estrategias de búsqueda o Mini-Maxi. Es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de sacar ventaja de una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización que contribuyan a mejorar las debilidades.

- **Estrategia defensiva**

Llamadas estrategias de confrontación o Maxi-Mini. Es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuestas a las amenazas del entorno no favorables apoyándose de las fortalezas con las que cuenta la organización para reducir el impacto que puedan provocar y evitar encontrarse en una situación vulnerable.

---

<sup>32</sup> Guía para la Confección del Plan Estratégico, Gabinete de Recursos Humanos y Organización, Universidad de Granada, pdf, 2009, pág. 5

- **Estrategia de supervivencia**

También llamadas estrategias de evitar o Mini-Mini. Es el resultado de relacionar una debilidad y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos. Procurando corregir los aspectos que representan vulnerabilidad.”

## **8. Implementación de la Estrategia**

Luego de concluir con la formulación debe ponerse en marcha el proceso estratégico, para lo cual es necesario identificar los lineamientos a seguir para alcanzar la visión de la creación del plan estratégico, en ella es necesaria la colaboración de todos los niveles y miembros de la organización. Además deben tomarse en cuenta los recursos necesarios para llevarla a cabo.

De acuerdo a D’Alessio Ipinza la implementación requiere de cuatro elementos clave: Objetivos, políticas, recursos, y estructura organizacional. Las personas son las que están a cargo de este proceso, y por ende, su motivación es fundamental para el éxito.

### **a) Objetivos**

Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

### **b) Políticas**

Son los límites del accionar gerencial que delimitan una estrategia, tienen que estar alineadas con los valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

### **c) Recursos**

Son los insumos que permitirán ejecutar los procedimientos seleccionados. Lograr la correcta asignación permitirá el cumplimiento de las mismas, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo.

#### **d) Estructura organizacional**

Es la que ayudará a implementar las estrategias en la organización a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para ponerlas en la práctica, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la ejecución.

### **C. Marco Legal e Institucional**

#### **1. Constitución de la República de El Salvador**

En la Constitución de la República emitida el 15 de diciembre de 1983 Decreto Constituyente No. 38 está regida por la Sala de lo Constitucional. Esta norma determina el derecho a asociarse libremente tal como lo estipula el Art. 7. “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.” y de forma más específica establece el compromiso que adquiere el Estado ante el apoyo a las asociaciones cooperativas en el Art. 114. “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.” La Sala de lo Constitucional es el tribunal encargado de velar su aplicación y cumplimiento.

#### **2. Ley General de Asociaciones Cooperativas**

La Ley General de Asociaciones Cooperativas fue emitida el 6 de mayo de 1986 Decreto Legislativo No. 339 establece en su Art. 1 inciso primero “Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), reglamentos y estatutos.”

Además la presente ley señala los principios, normas, fines, restricciones, diferentes clases de asociaciones cooperativas, la constitución, inscripción y autorización oficiales que se necesitan para operar. También indica requisitos y derechos de los asociados, la integración de la dirección, administración y vigilancia de las cooperativas y el régimen económico con el que contarán las cooperativas, federaciones y confederaciones.

Y por último esta ley hace referencia a las obligaciones de las cooperativas, federaciones y confederaciones, las exenciones y beneficios, las acciones procesales, la disolución, liquidación, suspensión y cancelación de las cooperativas. El ente encargado de velar su cumplimiento es el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.

### **3. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas**

Emitida el 20 de agosto de 1986 por Decreto Ejecutivo No. 62 este reglamento define la forma de aplicación de la ley, así lo contempla el Art.1. “El presente Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas.”

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo es el responsable de velar por su aplicación.

### **4. Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo**

Esta ley fue emitida el 25 de noviembre de 1969 Decreto Legislativo No. 560, regulado por el Ministerio de Economía, con el objeto que exista un ente que dirija y coordine el quehacer de las cooperativas así lo determina el Artículo 1. “Créase el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo como corporación de derecho público, con autonomía en los aspectos económicos y administrativos. En el contexto de esta Ley y en los Reglamentos respectivos podrá denominarse simplemente “Instituto” o “INSAFOCOOP”. Su domicilio principal lo tendrá en la ciudad de San Salvador.”

### **5. Código de Trabajo**

La institución que regula el cumplimiento de esta normativa es el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Emitido el 23 de junio de 1973 Decreto Legislativo N° 15, el cual tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores estableciendo sus derechos y obligaciones, el presente código en su Artículo 136 inciso primero ”Cuando el trabajador contraiga deudas provenientes de créditos concedidos por bancos, compañías aseguradoras, instituciones de crédito o sociedades y asociaciones cooperativas, podrá

autorizar a su patrono para que, de su salario ordinario y en su nombre, efectúe los descuentos necesarios para la extinción de tales deudas.”

## **6. Código Tributario**

Este código tiene por objeto regular la relación entre la Administración Tributaria y los contribuyentes respecto a los tributos por impuestos, su institucionalidad es el Ministerio de Hacienda, fue emitido el 14 de diciembre de 2000, según Decreto Legislativo N° 230 establece en su Artículo 124 “Las personas jurídicas que distribuyan dividendos, excedentes o utilidades, deberán informar en el formulario respectivo, a la Administración Tributaria dentro del mes de enero, todas las distribuciones efectuadas en el año inmediato anterior, debiendo proporcionar el valor de las acciones, aportes o derechos, al igual que el valor de los dividendos, excedentes o utilidades de cualquier tipo o denominación que hayan sido distribuidas.

Asimismo, tendrán la obligación de remitir en el mismo plazo, el listado de las personas que tengan la calidad de socio, accionista o cooperado de la respectiva persona jurídica, se les haya o no efectuado distribución de dividendos, excedentes o utilidades.”

## **II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES NUESTRA FINANCIERA, DE R.L.**

### **A. Objetivos**

#### **1. General**

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L para el fortalecimiento de la gestión administrativa.

## **2. Especificos**

- Identificar los factores internos y externos que influyen en la Gestión Administrativa de la cooperativa, utilizando la herramienta del Análisis FODA que permita la formulación de decisiones estratégicas.
- Recopilar información a través de entrevistas y encuestas; dirigidas a los directivos y asociados de la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L, así como el personal de Fosalud no asociado, que contribuya al diagnóstico de la situación actual.
- Describir el diagnóstico de la situación actual de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L con el propósito de elaborar conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **B. Metodología de la Investigación**

#### **1. Métodos de la Investigación**

##### **a) Método Científico**

Uno de los métodos utilizados para realizar la investigación de campo es el método científico, puesto que se utilizó un conjunto de técnicas y procedimientos para obtener información específica relacionada con la situación problemática de la cooperativa.

##### **b) Métodos Auxiliares del Método Científico**

###### **i. Analítico**

Este método permitió estudiar a detalle cada una de las variables por separado, es decir la gestión administrativa y los servicios brindados en la institución para realizar un análisis individual y determinar cómo se relacionan cada una de ellas.

###### **ii. Sintético**

Al conocer los elementos importantes de la gestión administrativa se realizó la incorporación de cada uno con la finalidad de elaborar una síntesis, contribuyendo obtener mayor comprensión de las variables.

### **iii. Deductivo**

Por este método se realizaron conclusiones particulares a partir de lo general, el cual permitió obtener información sobre las variables en estudio y contribuyó a determinar la situación actual de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

## **2. Tipo de Investigación**

En este estudio se utilizó el tipo descriptivo para detallar las propiedades, características y rasgos importantes del problema relacionados con la gestión administrativa y la prestación de los servicios de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L., por lo que fue necesario utilizar éste tipo de investigación para obtener información acerca de las condiciones actuales que influyen en la existencia del problema.

## **3. Tipo de Diseño de la Investigación**

Debido a que la situación problemática ya existía antes de iniciar la investigación, el diseño que se implementó fue el no experimental dado que las variables únicamente se observaron y no se manipuló la opinión de los encuestados durante el estudio.

## **4. Fuentes de Información**

### **a) Primarias**

Estas se obtuvieron por medio de datos recopilados de forma directa a través de entrevistas dirigidas a dos representantes de la Cooperativa (Presidente y Contador de Nuestra Financiera de R.L.), cuestionarios dirigidos a los asociados y al personal de Fosalud del municipio de San Salvador.

### **b) Secundarias**

Se utilizaron leyes, libros, revistas, artículos de internet de instituciones externa y documentos de cooperativas en el país, que tuvieran información relevante respecto a la gestión administrativa, planes estratégicos y otros aspectos relacionados en estos rubros, que permitieron la elaboración de la investigación.

## **5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Para el desarrollo de la investigación se empleó un grupo de técnicas e instrumentos, como encuestas y entrevistas, que permitieron recolectar los datos pertinentes sobre los indicadores de las unidades de análisis.

### **a) Técnicas**

#### **i. Encuesta**

En la investigación se utilizó la encuesta para obtener información respecto a la situación actual de la Cooperativa, la primera encuesta se dirigió a los empleados de Fosalud del municipio de San Salvador que no pertenecen a la cooperativa y la segunda encuesta fue orientada a los miembros asociados a la institución. El objetivo de utilizar esta técnica fue para obtener datos relevantes respecto a la gestión administrativa que permitieron establecer conclusiones y recomendaciones puntuales sobre la situación problemática.

#### **ii. Entrevista**

Se recopiló información mediante reuniones con el presidente y el contador de la cooperativa que contribuyó a profundizar sobre la situación actual de la gestión administrativa y aclarar diferentes variables de la investigación. La entrevista se realizó simultáneamente con ambos miembros de la cooperativa, lo que permitió desarrollar un vínculo con los representantes de la asociación.

#### **iii. Observación Directa**

Esta técnica de recolección de datos consistió en observar comportamientos de los miembros de la cooperativa con respecto a la gestión administrativa así como también se identificaron aspectos que no se captaron a través de la encuesta o entrevista.

### **b) Instrumentos**

#### **i. Cuestionarios**

Se diseñaron dos tipos de cuestionarios que contenían preguntas cerradas con opciones múltiples, las cuales estaban enfocadas en recopilar información sobre la gestión

administrativa e indicadores externos como internos que permitieron la formulación del plan estratégico. Los encuestados leyeron el cuestionario y lo respondieron por escrito.

El primer cuestionario (Anexo No. 4) constaba de 25 preguntas y estaba dirigido a los 73 empleados de Fosalud que representan la muestra en el municipio de San Salvador que no están asociados a la Cooperativa el cual permitió conocer la opinión, conocimiento, disposición y expectativas de asociarse. El segundo cuestionario (Anexo No. 5) se dirigió a 37 asociados, constaba de 33 interrogantes sobre el grado de identidad corporativa, el proceso administrativo de la cooperativa y la valoración de los servicios.

## **ii. Guía de Entrevista**

Para la investigación se elaboró una guía de entrevista (Ver Anexo No. 6), que contenía 32 interrogantes dirigida al presidente y al contador de la cooperativa, que contribuyó a obtener información acerca de las variables de estudio que permitirán la elaboración del plan estratégico. Las respuestas obtenidas del personal de la asociación cooperativa, se presentan de forma consolidada para el análisis de la situación actual de Nuestra Financiera de R.L.

## **iii. Lista de Cotejo**

Para la investigación se utilizó este instrumento para verificar que las actividades se estuvieran realizando de acuerdo a lo manifestado por los directivos y personal asociado a la cooperativa, con la finalidad que existiera una congruencia con lo que declararon a través de las diferentes visitas que se llevaron a cabo en las instalaciones de la institución.

## **6. Determinación del Universo y Muestra**

### **a) Universo**

Para la investigación se tuvieron dos objetos de estudio, treinta y nueve asociados de la cooperativa y doscientos noventa y cuatro empleados de Fosalud del municipio de San Salvador, realizándose un censo para el primero y para el segundo una muestra representativa; ambos proporcionaron información para llevar a cabo la formulación del plan estratégico y fortalecer la gestión administrativa.

### **b) Muestra**

Para el cálculo la muestra se utilizó la fórmula de población finita y se consideró a los empleados de Fosalud del municipio de San Salvador que no están asociados a la Cooperativa, siendo una población total de 294 personas.

Considerando que la población está conformada por empleados de la Sede Administrativa, UCSF y CPTA, es necesario segmentar la muestra en relación a estas categorías, por tal razón se diseñó una muestra probabilista estratificada.

#### **Fórmula de Población Finita**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra

Z=El nivel de Confianza es la probabilidad que los datos de la muestra resulten idénticos a la población, para la investigación se tiene una certeza del 95% donde Z es 1.96.

P=Probabilidad de éxito. Es la proporción que representa la población que tiene las características deseadas en el estudio en este caso 50%=0.50.

Q= Probabilidad de fracaso. Es la proporción de la población que no cuenta con las características deseadas para el estudio es decir 1-p (1-0.50=0.50).

N= El universo está comprendido por los 294 empleados de Fosalud que no pertenecen a la cooperativa.

E= El error máximo para la investigación es del 10% para calcular el intervalo donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

#### **Cálculo del tamaño de la muestra:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(294)}{(0.10)^2 (294 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(294)}{(0.01)(293) + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{282.3576}{3.8904}$$

$$n = 72.57 \sim 73 \text{ Empleados de Fosalud}$$

La muestra estuvo comprendida por 73 empleados de Fosalud del municipio de San Salvador, y para aplicar el muestreo probabilístico estratificado se dividió la población por estratos, y se seleccionó una muestra para cada estrato.

A continuación se muestra un cuadro con el total de empleados de Fosalud del municipio de San Salvador y la muestra a considerar según la estratificación:

**Cuadro No. 1** Muestreo estratificado proporcional.

<b>MUESTREO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL</b>			
<b>Estrato por Ubicación Geográfica</b>	<b>Población</b>	<b>Proporción</b>	<b>Muestra</b>
Sede Administrativa	175	60%	44
UCSF San Jacinto	48	16%	12
UCSF San Miguelito	14	5%	3
UCSF Concepción	14	5%	3
UCSF Barrios	32	11%	8
CPTA San Salvador	11	4%	3
<b>TOTAL</b>	<b>294</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>73</b>		

### **C. Análisis e Interpretación de Datos**

Al recopilar la información proporcionada por las unidades de análisis por medio de los instrumentos de recolección de información se transcribió en una hoja de cálculo de Excel y se generaron las tablas correspondientes a las variables estudiadas, las cuales contienen una columna de categoría que representa las opciones sobre la variables, una columna de

frecuencia absoluta y una de frecuencia relativa. Asimismo se elaboraron gráficos que facilita la comprensión de los datos obtenidos así como el comparar la proporción que le corresponden a cada respuesta.

Luego de realizar la tabulación se analizaron los datos obtenidos tanto de los asociados de la cooperativa como de los empleados de Fosalud, se interpretó de acuerdo a la información recolectada con el propósito de conocer la situación administrativa actual que presenta la cooperativa.

#### **D. Descripción del Diagnóstico de la Situación Actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L.**

##### **1. Análisis de Identidad Corporativa**

###### **a) Misión**

La Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. cuenta con una misión establecida que describe la razón de ser de la institución, la cual está enfocada a satisfacer las necesidades de los miembros que la integran, de igual forma detalla los valores que la rigen; sin embargo los asociados consideran que las actividades no se realizan según su formulación ya que solo se brindan los servicios enfocados al ahorro y crédito, dejando a un lado los rubros de consumo y servicios profesionales. Además algunos asociados manifestaron no conocerla, razón que fue admitida por el personal directivo ya que no se transmite por un medio formal a todos los miembros.

(Ver Anexo 2, Pregunta 1 y Anexo 3, Pregunta 3 y 4)

###### **b) Visión**

Existe una declaración de visión definida por parte de la Cooperativa, la cual debe incluir una visualización de la situación futura que pretende alcanzar, su formulación debe ser breve y comprensible para los miembros de la institución, sin embargo el enunciado planteado por Nuestra Financiera de R.L. no reúne las características propuestas. Pero la mayoría de los asociados manifestaron que da a conocer lo que se quiere lograr, sin

embargo algunos no tienen conocimiento de su formulación. Por otra parte el personal directivo afirma que no se ha logrado establecer una guía que permita materializar lo que la institución proyecta para el futuro, esto se debe a la falta de comunicación y transmisión de este anunciado a los asociados.

(Ver Anexo 2, Pregunta 2 y Anexo 3, Pregunta 4)

### **c) Valores**

Representan las convicciones de la institución y orientan el desarrollo de las actividades con el fin de alcanzar los objetivos planteados a corto y largo plazo, y que en conjunto con la visión y misión enunciadas proporcionan una ventaja competitiva para la cooperativa. Al evaluar la opinión de los asociados con respecto a su cumplimiento, la mayoría afirma que las actividades se desarrollan tomando en cuenta los valores cooperativos, destacando además que el personal directivo señala que sirven de orientación para concientizar a las personas sobre la finalidad del cooperativismo. No obstante, un porcentaje considerable manifestó desconocerlos y para algunos no describen el actuar de la cooperativa, esto se debe a que la difusión de los mismos no se realiza de manera formal.

(Ver Anexo 2, Pregunta 3 y Anexo 3, Pregunta 11)

### **d) Servicios Ofrecidos**

La Cooperativa debe brindar servicios de Créditos, Ahorro, Consumo y Servicios Profesionales, los cuales se incluyen en la misión y en los objetivos fundamentales de la institución. De acuerdo a la información obtenida, los asociados manifiestan que los servicios más demandados son el Ahorro el cual se divide en ahorros a la vista y a plazo; y los Créditos, que incluyen los créditos personales y anticipo salarial.

Sin embargo, de acuerdo a la información proporcionada por el personal directivo afirmaron que actualmente no se está ofreciendo servicios de ahorro, ya que la cooperativa no ha establecido la proyección de inversión que permita pagar los intereses generados. Con respecto a los créditos, solamente reciben en promedio de 5 a 10 solicitudes al mes en concepto de anticipo salarial y para los créditos personales 2 solicitudes al año, por lo

que se determinó que los asociados no están al corriente de la información que posee el personal directivo y que existe la posibilidad que algunos miembros confundan el monto de aportación con el ahorro.

(Ver Anexo 2, Pregunta 26 y Anexo 3, Pregunta 17, 18 y 23)

En cuanto al consumo, el personal directivo manifestó que a partir de la constitución de la cooperativa se planteó incluir este rubro con la finalidad de facilitar la adquisición de bienes y productos de consumo básicos a los asociados y sus familiares a través de la creación de una despensa, sin embargo no disponen con recursos financieros, humanos y materiales que permitan la oferta de este servicio, asimismo la Cooperativa no cuenta con un espacio físico donde aperturarla.

(Ver Anexo 2, Pregunta 26 y Anexo 3, Pregunta 19)

Los servicios profesionales están enfocados en las áreas contables, jurídicas y médicas, aprovechando el personal profesional con el que cuenta Fosalud, no obstante no se ofrece a los asociados, esto se debe a que el personal directivo no ha diseñado un proyecto que impulse el desarrollo de este servicio.

(Ver Anexo 2, Pregunta 26 y Anexo 3, Pregunta 20)

Según los datos obtenidos de los asociados, consideran que el servicio y el proceso para otorgar crédito es eficiente, situándolo como el mejor evaluado, esto se debe a que es el rubro principal de la cooperativa, ya que cuenta con un proceso más ágil para su aprobación donde participa el comité de crédito y el consejo de administración.

Por otra parte estiman que el servicio de ahorro es regular así como el proceso para concederlo, debido a que el personal directivo no dispone de una propuesta de inversión de los ingresos, que contribuya a la generación de intereses por los depósitos efectuados por los asociados, este puede ser un factor que desmotive el hábito de ahorro.

(Ver Anexo 2, Pregunta 31 y 32 y Anexo 3, Pregunta 17 y 18)

## **2. Análisis Interno**

### **a) Planificación**

La Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. cuenta una filosofía empresarial definida, pero que en la práctica aún debe fortalecer, ya que a pesar de tener detallada la misión, visión y valores algunos de los asociados desconocen los principios en los cuales están basado el actuar de la cooperativa, factor que está estrechamente relacionado con la falta de difusión de la información por parte del personal directivo, lo que ocasiona que no exista sentido de pertenencia y no se desarrolle un núcleo de trabajo organizacional en el cual se identifique a todas las partes integrantes de la Cooperativa.

(Ver Anexo 2, Pregunta 4 y Anexo 3, Pregunta 4)

Con respecto a los objetivos de la Cooperativa, los asociados manifestaron conocer lo que se pretende alcanzar a través de las actividades que se realizan, sin embargo existen miembros que aún los desconocen. Asimismo el personal directivo afirma que no se ha trabajado para cumplir con los objetivos, y actualmente no están concluidos ni avanzados ya que solo se plantearon como una proyección, por tal razón no se realizan actividades que busquen lograrlos como tampoco una evaluación de los mismos; por lo que se demuestra que este es un punto importante que debe ser considerado por la administración para que sirva como herramienta de evaluación del trabajo que se desarrolla en la institución.

(Ver Anexo 2, Pregunta 5 y Anexo 3, Pregunta 5)

De acuerdo a la información obtenida, el personal directivo manifestó que no se han definido estrategias que guíen las actividades de la cooperativa a nivel operativo y táctico, en ese punto pretenden reestructurar los diferentes comités de la cooperativa y diseñar un plan operativo para cada uno con el fin de fortalecer las actividades y servicios que se brindan, por tal razón no puede realizarse una evaluación al respecto.

(Ver Anexo 3, Pregunta 6 y 7)

Los planes también fueron parte de las iniciativas estipuladas cuando se fundó Nuestra Financiera de R.L., así lo afirmo el personal directivo, sin embargo al comparar estos datos con los brindados por los asociados hay una diferencia, ya que un porcentaje considerable afirma conocer los planes que guían las actividades de la Cooperativa, por lo que se demuestra que no existe una coordinación de información entre el personal Administrativo y los asociados.

(Ver Anexo 2, Pregunta 6 y Anexo 3, Pregunta 1)

Las políticas con las que cuenta la Asociación Cooperativa son conocidas por los asociados y el personal directivo afirma que están enfocadas a los créditos y el ahorro, las cuales regulan los procedimientos para el otorgamiento de estos servicios y para su formulación participan el comité de créditos y el Consejo de administración. Sin embargo desde que se diseñaron no se han actualizado, solamente se han modificado según las condiciones del servicio y no se han establecido de manera formal. A pesar que la Cooperativa cuenta con lineamientos específicos para cada servicio, es necesario diseñar políticas que regulen el actuar de los miembros y las actividades desarrolladas, que permitan el logro de objetivos y faciliten la toma de decisiones.

(Ver Anexo 2, Pregunta 7 y Anexo 3, Pregunta 8, 9 y 10)

La mayoría de los asociados manifiestan que la cooperativa cuenta con presupuestos para el desarrollo de las actividades, es decir que se tiene una proyección de los ingresos y gastos en un periodo determinado, no obstante un porcentaje considerable afirma que no se considera esta herramienta administrativa como parte la planificación.

(Ver Anexo 2, Pregunta 8)

### **b) Organización**

De acuerdo a la investigación se observa que la cooperativa no cuenta con manuales de ningún tipo que sirvan como herramienta de trabajo donde se establezcan las funciones, los procesos, las responsabilidades y las actividades a desarrollar para cada área y miembro de la cooperativa que contribuya al otorgamiento los servicios profesionales,

financieros y de consumo, asimismo la institución no cuenta con recursos materiales y técnicos para llevar a cabo las tareas asignadas para cada comité lo que afecta el crecimiento de la misma.

Por otra parte en cuanto a la estructura organizacional los asociados y el personal directivo declararon que si tienen un organigrama donde se muestran las áreas en las que se divide la asociación cooperativa y la relación jerárquica, sin embargo existe un porcentaje considerable de personas que manifestaron no conocer dicha estructura organizacional por lo que se considera que debe actualizarse y difundirlo a los miembros de la cooperativa.

(Ver Anexo 2, Pregunta 9, 10, 11, 12 y Anexo 3, Pregunta 15)

### **c) Dirección**

Según los datos recopilados por parte de los asociados y del personal directivo de Nuestra Financiera de R.L., manifestaron que la cooperativa no tiene estrategias por lo que no existen herramientas que direccionen el desarrollo de las actividades, tampoco se comunica a los miembros los diferentes logros o metas que se cumplieron durante el año, solamente reciben información financiera, contable y proyecciones de crecimiento de la institución todo esto por medio de una presentación digital o escrita enviado al correo electrónico y algunas veces en reuniones anuales que carecen de formalidad ya que no se considera como Asamblea General de Asociados porque existe documentación exigida por INSAFOCOOP que debe actualizarse, sin embargo se considera que los datos proporcionados por la cooperativa son precisos y transmitidos con claridad y veracidad, así lo afirmaron los asociados.

También se carece de capacitaciones enfocadas a motivar los valores cooperativos y el trabajo ad honorem que se necesita dentro de la entidad, esto puede ser debido a que el porcentaje que está conforme con los beneficios que se obtienen por las aportaciones solo representa a la mitad de los asociados, debe comunicarse que al dividir el trabajo de la cooperativa entre todos los miembros, los beneficios serán más notorios, de igual forma se involucraría a todo el personal a ser parte de la toma de decisiones, ya que un porcentaje considerable declaró no participar de este proceso.

(Ver Anexo 3, Pregunta 6, 12,13, 17 Anexo 2, Preguntas 13, 14, 15,16)

#### **d) Control**

La Cooperativa no lleva a cabo la elaboración de memorias de labores, herramienta que es fundamental para monitorear el cumplimiento de objetivos, metas, presupuesto y beneficios otorgados a los asociados. Por otra parte se cuenta con proyecciones, las cuales reflejan que existe mayor demanda de servicios específicamente de anticipo salarial y de créditos personales, asimismo se tiene un control donde se detalla el número de asociados, los nuevos miembros y los retirados, las aportaciones pagadas y pendientes de cada uno, no obstante como grupo de investigación se determinó que una parte de la información proporcionada por el personal directivo no está actualizado en cuanto a los miembros activos.

(Ver Anexo 3, Pregunta 14, 24, 25)

Según la información obtenida por parte de los asociados la mitad afirmó que se implementan actividades de control que verifican las condiciones del proceso de otorgamiento de los servicios así como también la recuperación de las cuotas, por otro lado un porcentaje considerable declaró que no existen medidas, por lo que se denota que algunos miembros no conocen los controles instaurados. Con respecto a los lineamientos y normas establecidas para el desarrollo de las actividades los asociados manifestaron que se cumplen. Por último, según la apreciación de los asociados el presupuesto no es considerado como una herramienta de control de los recursos que dispone la cooperativa.

(Ver Anexo 2, Pregunta 17,18, 19 y 20)

### **3. Análisis Externo**

#### **a) Clientes Potenciales**

De acuerdo con la investigación realizada se determinó que los empleados de Fosalud del municipio de San Salvador pueden convertirse en un determinado momento en asociados de Nuestra Financiera de R.L. puesto que presentan características favorables como lo son las necesidades que tienen de adquirir bienes de consumo de primera necesidad y servicios

financieros, además aquellos que tienen un nivel salarial mayor cuentan con disponibilidad de recursos económicos para adquirir los servicios prestados por la cooperativa. Sin embargo la mayoría cuenta con créditos personales en instituciones financieras, por lo que se deben ofrecer alternativas que contribuyan a promover la educación financiera como parte de los beneficios que obtendrían al ser parte de la cooperativa.

Otro aspecto importante a destacar es que la mitad de los encuestados presentan disposición a formar parte de la cooperativa, lo que representa una oportunidad de crecimiento y desarrollo para la institución.

Un porcentaje considerable declaró tener el hábito de ahorrar, una característica favorable para la Asociación ya que podría ampliarse el capital con el que se cuenta y así poder crear una proyección de inversión que logre maximizar los beneficios.

(Ver Anexo 1, Pregunta 1, 2, 3, 4, 6, 16 y 25)

#### **b) Competencia**

El cooperativismo ha tenido auge en los últimos años ya que permite el acceso a servicios, productos financieros y de consumo para la población excluida especialmente del sistema bancario, creando mecanismos de ayuda mutua, beneficio social y a la vez genera empleo que contribuye al desarrollo.

Según el INSAFOCOOP, en el municipio de San Salvador existen registrados alrededor de 284 cooperativas de diferentes rubros, representando el 27% de las cooperativas a nivel nacional, en el municipio el 67% de las cooperativas pertenecen al rubro de ahorro y crédito, el 2% corresponde a las de consumo y el 3% a las cooperativas de servicios profesionales y el 28% está conformado por cooperativas de los rubros de transporte, aprovisionamiento, vivienda, comercialización, seguros, producción industrial, artesanal y agroindustrial.

En la actualidad la cooperativa tiene competencia dentro de Fosalud debido a que algunos empleados se agrupan para ahorrar y prestar dinero entre los integrantes, formando así un

grupo pre-cooperativo que carece de legalidad, pero que bien podrían ser parte de la cooperativa, esto demuestra que aun sabiendo que existe una cooperativa legalizada en la entidad no tienen interés en pertenecer a ella, lo que probablemente se deba a la falta de comunicación y promoción, así como el incumplimiento de las expectativas de los asociados.

Los factores más importantes exigidos en el mercado para adquirir créditos son la tasa de interés y la rapidez con que se realizan los procesos de aprobación; para ahorrar son los ingresos personales percibidos mensualmente y las tasas de interés pasiva. Estos factores pueden ser tomados como ventaja ya que las solicitudes que recibe la cooperativa son únicamente de los asociados y el tiempo de respuesta puede ser más ágil a diferencia de otras instituciones financieras. Lo mismo sucede con las tasas de interés de las cooperativas ya que en su mayoría son mejores que del sistema financiero.

Otro aspecto a tomar en cuenta que puede afectar el crecimiento y desarrollo de la cooperativa es el prestigio que tienen otras instituciones financieras y la publicidad masiva acerca de los diferentes servicios que ofrecen.

### **c) Entorno Social**

Un aspecto que debe aprovechar la Asociación Cooperativa es la cultura de la sociedad actual, que busca promover la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades, este pensamiento está relacionado con los objetivos que persigue Nuestra Financiera de R.L. y es la base que permite el desarrollo del movimiento cooperativo.

Los factores sociales relacionados con el grado de formación de los consumidores podrían afectar significativamente a la cooperativa, ya que en la actualidad existe un incremento de información al alcance de los asociados y, por lo tanto, el criterio de selección es mayor, por esta razón el personal directivo debe disponer de datos precisos y actualizados que muestren la situación actual tanto financiera como operativa.

Los cambios en las conductas de consumo representan un factor importante a tomar en cuenta, entre estos destaca el papel que desempeña la mujer en los movimientos sociales como su incorporación al trabajo, aportando una mayor capacidad de compra a la unidad familiar, lo que permitiría que la cooperativa expandiera la oferta de productos de consumo en beneficio de la economía familiar.

Asimismo es necesario considerar las condiciones demográficas que podrían afectar el desarrollo de la Cooperativa, por tal razón es importante que para la inclusión de nuevos asociados se tome en cuenta factores como la edad, ya que con miembros menores de 35 años difícilmente puede promoverse el consumo de productos de primera necesidad y asimismo podría representar una amenaza que la mayoría de los asociados estén cerca de la edad de retiro.

#### **d) Económico**

Según datos del INSAFOCOOP, en el municipio de San Salvador para el año 2010 estaban constituidas 224 Cooperativas y hasta julio de 2017 se cuentan registradas 437, lo que representa un incremento de 195.1%, lo que refleja que existe demanda de los servicios prestados por estas instituciones.

La inflación es un factor que incide en la capacidad de adquisición de bienes y servicios, por tal razón, disminuye el nivel de consumo de los hogares; asimismo las tasas de interés inciden en la decisión de adquirir servicios de créditos debido a que cuanto mayor sean más oneroso les será a los consumidores la adquisición de bienes.

#### **e) Político y Legal**

En El Salvador el Estado protege y fomenta las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento por medio de la creación de leyes que contribuyan al desarrollo y crecimiento de estas instituciones.

Las cooperativas cuentan con la ventaja de tener una institución que regula la legalidad y funcionalidad de las mismas que es amparada por la ley, además tienen como beneficio que los ingresos obtenidos, se encuentran exentos del pago del impuesto sobre la Renta.

#### **f) Tecnológico**

Representa un factor de gran incidencia en las actividades que desarrolla la cooperativa, por tal razón es importante que se utilicen herramientas informáticas que aumenten la productividad de la asociación en la prestación de servicios y contribuyan a proporcionar información de forma oportuna para la toma de decisiones.

La publicidad es efectiva si se utilizan medios tecnológicos ya que permite llevar información al mercado objetivo, así mismo los informes son generados a través de sistemas informáticos y pueden realizarse consultas rápidamente.

Actualmente la mayoría de instituciones financieras hacen uso de plataformas virtuales que agilizan los procesos de otorgamiento de servicios, con el fin que los consumidores realicen cómodamente las transacciones financieras.

### **4. Análisis FODA**

#### **a) Fortalezas**

- Una parte de los asociados tienen experiencia en el ámbito cooperativo, ya que han trabajado en la creación de estas asociaciones y por tal razón conocen las exigencias que debe cumplir toda Cooperativa en el desarrollo de sus actividades.
- La línea de anticipo salarial ofrece una menor tasa de interés exento de IVA y a un plazo de 45 días, esta es una ventaja en comparación de las instituciones bancarias.
- La participación de asociados con formación académica en áreas jurídicas, contables y médicas, permite el ofrecimiento de servicios profesionales de calidad.
- La legalización del esfuerzo cooperativo respalda el funcionamiento de la Asociación Cooperativa.
- Se cuenta con recursos que garantizan la liquidez de la asociación y que facilitan el cumplimiento de las obligaciones.
- Los préstamos se ofrecen a una tasa menor en relación con las instituciones del sistema bancario.

### **b) Oportunidades**

- Fortalecimiento e incentivo para la integración a una cooperativa por parte del INSAFOCOOP para el desarrollo cooperativo salvadoreño.
- Fosalud cuenta con un número favorable de empleados que podrían acceder a los servicios que presta la cooperativa como la despensa.
- Incremento de demanda de los servicios de anticipo laboral por ser una nueva modalidad de créditos a corto plazo.
- Posibilidad de generación de alianzas con empleados de Fosalud en áreas financieras, jurídicas y médicas.
- Asesoría en materia jurídica y capacitaciones en las áreas técnicas, financieras y administrativas brindada por el INSAFOCOOP para contribuir al fortalecimiento y desarrollo de Nuestra Financiera de R.L.
- El mercado objetivo de la cooperativa se encuentra plenamente identificado pues se encuentra dentro de la institución de Fosalud, esto permite crear estrategias para fortalecer la cooperativa.
- Utilización de medios tecnológicos para realizar publicidad a bajo costo.

### **c) Debilidades**

- Se determinó que la filosofía establecida por la cooperativa no es reflejada por las actividades desarrolladas, ya que no se brindan todos los servicios proyectados desde su fundación.
- No existe la prestación de servicios profesionales y de consumo a pesar de que son parte del giro de la cooperativa.
- No se realizan proyecciones de inversión para los fondos obtenidos por los asociados que permitan el fortalecimiento y crecimiento de los servicios de ahorro.
- Las únicas fuentes de ingreso de Nuestra Financiera de R. L. son las aportaciones y los anticipos salariales.
- La falta de formulación de estrategias que guíen las actividades a desarrollar.
- No se realizan planes estratégicos, tácticos y operativos.
- Solo existen políticas que norman el otorgamiento de los servicios de ahorro y crédito.

- La cooperativa no cuenta con manuales que sirvan como herramienta de trabajo donde se establezcan las funciones, los procesos, las responsabilidades y las actividades a desarrollar para cada área y miembro de la cooperativa.
- La asociación no tiene un organigrama actualizado donde se muestre la jerarquía, responsabilidades y las áreas de la institución.
- El personal directivo no utiliza los medios adecuados para informar el trabajo realizado.
- No se realizan Asambleas Generales de Asociados por la falta de actualización de documentos formales exigidos por el INSAFOCOOP.
- Falta de capacitaciones enfocadas al fomento de valores cooperativos.
- No se cuenta con espacios y autorización completa que se convierta como un lineamiento institucional para desarrollar las actividades de la cooperativa.
- El desinterés de los miembros en integrarse en los comités de apoyo, consejo de administración y junta de vigilancia y en acudir a reuniones fuera del horario laboral.
- La Cooperativa no lleva a cabo la elaboración de memorias de labores.
- La información desactualizada del número de asociados, nuevas incorporaciones y los miembros que han renunciado.

#### **d) Amenazas**

- El crecimiento de las cooperativas en general se considera como un factor que incide negativamente, ya que ofrecen servicios del mismo rubro que pueden ser de interés para las personas por lo que disminuye el crecimiento de Nuestra Financiera de R.L.
- El desconocimiento de la mayoría de los empleados de Fosalud del municipio de San Salvador acerca de la existencia de la cooperativa Nuestra Financiera de R.L.
- La publicidad masiva acerca de los diferentes servicios que ofrecen las instituciones financieras.
- La capacidad adquisitiva del personal de Fosalud no asociado a la cooperativa está influenciada por el costo de la vida, adicionalmente la mayoría cuenta con préstamos personales en el sistema financiero, estos factores dificultan otorgar créditos pues existe el riesgo que las obligaciones no sean solventadas.

- Multas y sanciones por parte del INSAFOCOOP por el incumplimiento de las normas establecidas en la ley.

## **E. Alcances y Limitaciones**

### **1. Alcance**

- a) Se llevaron a la práctica los conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en la formación académica, que contribuyeron a realizar la investigación.
- b) Con la investigación se beneficiarán los miembros de la cooperativa ya que se les brindarán alternativas que permitan fortalecer la gestión administrativa a través de la propuesta de un plan estratégico.
- c) El estudio permitió conocer aspectos específicos y relevantes a cerca de la administración de las asociaciones cooperativas.

### **2. Limitaciones**

- a) No están actualizadas las listas de los asociados a la cooperativa, así como el puesto de trabajo que desempeñan dentro de Fosalud, lo que dificultó localizar al personal dentro de las instalaciones de la institución para solicitar su colaboración en la realización del cuestionario.
- b) La demora para obtener información por parte de los miembros asociados a la cooperativa, ya que se encontraban realizando actividades relacionadas a su trabajo.
- c) El desconocimiento de algunos asociados con respecto a la gestión administrativa, ya que mostraron confusión con algunas interrogantes incluidas en el cuestionario.
- d) La mayor parte del personal de Fosalud no asociado a la cooperativa, trabaja en unidades de salud con horarios nocturnos y fines de semana, lo que dificultó la obtención de información debido a que se encontraban en horario laboral.
- e) La poca disponibilidad de tiempo del personal directivo debido a la atención de las actividades propias de su trabajo, generó atrasos para agendar la entrevista.

## **F. Conclusiones y Recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- a) La Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. no difunde formalmente la misión, visión y valores, lo que ocasiona que los asociados no se identifiquen con la filosofía empresarial y no participen en las actividades.
- b) Se determinó que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico que permita cumplir con la misión, visión y objetivos, esto implica que no existe una herramienta administrativa que determine las actividades a realizar y a la vez identificar los factores que influyen en el cumplimiento de las metas establecidas.
- c) La falta de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de las actividades que realizan los comités de la cooperativa contribuye al incumplimiento de objetivos, es por ello que no existe una promoción de los servicios prestados por parte de los mismos.
- d) Las políticas diseñadas por el personal directivo en relación a créditos, servicios, aportaciones no se encuentran claramente definidas lo que impide regular las funciones realizadas por los asociados, afectando la toma de decisiones y por consiguiente el logro de los objetivos.
- e) La asociación cooperativa no cuenta con manuales que establezcan las actividades que deben realizarse y los responsables de desarrollarlas, además no están determinados los procesos a seguir que permitan el funcionamiento y el uso óptimo de recursos de la asociación.
- f) Se concluye que Nuestra Financiera de R.L. cuenta con una estructura organizativa que no ha sido actualizada y no es difundida a los asociados, lo que ocasiona problemas de coordinación en las actividades desarrolladas y falta de integración de las áreas operativas de la cooperativa.
- g) Existe deficiencia en el liderazgo, motivación, comunicación y capacitación, elementos que pertenecen al proceso de dirección de la cooperativa, lo que influye a que los objetivos no se cumplan, debido a que los miembros de Nuestra

Financiera de R.L. no son dirigidos para implementar las actividades como se planificaron y organizaron.

- h) Se determinó que no se brindan todos los servicios establecidos en la constitución de la cooperativa y que la única fuente de ingreso son los anticipos salariales y las aportaciones, lo que influye a que no se otorguen beneficios a los asociados.

## 2. Recomendaciones

- a) Se propone al personal directivo establecer medios formales para la difusión y promoción de la filosofía empresarial y las actividades que la asamblea general de asociados está obligada a informar, para ello puede hacer uso de memorando, mural informativo, afiches, hojas volantes y correo electrónico; garantizando que los asociados tengan conocimiento de los principios en los cuales se fundamenta el actuar de la Cooperativa y participen conjuntamente en logro de las metas establecidas.
- b) Se recomienda diseñar un plan estratégico que integre los objetivos, acciones y diseño de las estrategias, que faciliten el cumplimiento y evaluación de misión, visión y los objetivos fundamentales de la cooperativa, tomando en cuenta las expectativas de los asociados y factores que inciden en el desarrollo de las actividades.
- c) Elaborar un plan de implementación que determine las actividades que deben realizar los miembros de la asociación, aplicando las estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos e impulsar la oferta de servicios de la cooperativa generando beneficios para los asociados.
- d) Se sugiere actualizar las políticas que permitan la concesión de créditos, ahorro, consumo y servicios profesionales, asimismo diseñar lineamientos que direccionen las actividades realizadas por los asociados, con la finalidad de contribuir al alcance de los objetivos de la Cooperativa.
- e) Se recomienda crear el manual de funciones que permitan definir las actividades correspondientes para cada miembro de la cooperativa que contribuya a fortalecer la gestión administrativa.
- f) Se sugiere que el personal directivo actualice y difunda el organigrama, puesto que es un elemento de la administración que contribuye a diferenciar y organizar los niveles, las responsabilidades y las relaciones jerárquicas de la asociación cooperativa.

- g) Crear estrategias que contribuyan a fortalecer el liderazgo, motivación, comunicación y las capacitaciones, así como los responsables de guiar el funcionamiento y de presentar los logros obtenidos por cada área de la cooperativa.
- h) Diseñar estrategias que contribuyan a aumentar los ingresos por los servicios y las aportaciones por parte de los miembros, de igual forma se deben establecer proyectos de inversión de los fondos obtenidos que permitan cumplir con las expectativas y necesidades de los asociados.

### **III. PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES NUESTRA FINANCIERA, DE R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. Importancia de la Propuesta**

El plan estratégico es una herramienta que involucra los recursos financieros, humanos y tecnológicos permitiendo plasmar la dirección que deben seguir las diferentes áreas de la institución, por tal razón es importante transmitirlo a todos los asociados para que contribuyan a cumplir con los objetivos establecidos.

Por medio de la formulación del plan, la cooperativa definirá las estrategias que garanticen el cumplimiento de la misión, visión y valores aprovechando las fortalezas y oportunidades y contrarrestando las debilidades y amenazas que sirvan de fundamento para la toma de decisiones que propicien un impacto positivo en los resultados de la asociación.

#### **B. Objetivos**

##### **1. Objetivo General**

Proponer un Plan Estratégico que contribuya al cumplimiento de los objetivos y fortalecimiento de las actividades administrativas de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L.

##### **2. Objetivos Específicos**

- Actualizar la filosofía organizacional de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. con la finalidad de definir la razón de ser de la institución.
- Diseñar estrategias para fortalecer la gestión administrativa y los servicios brindados por la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.
- Elaborar una guía para implementar el plan estratégico que detalle los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

## **C. Contenido de Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera, de R.L.**

### **1. Filosofía Organizacional**

Es necesario que la asociación cuente con elementos como una misión, visión, valores y objetivos enfocados en representar la razón de ser de la cooperativa que su vez contribuyan a que los asociados se sientan identificados con la institución, es por esta razón que se presentan las siguientes propuestas:

#### **a) Misión**

“Somos una asociación cooperativa sin fines de lucro que brinda servicios de ahorro, crédito, consumo y servicios profesionales que contribuyen al desarrollo integral de los asociados y la satisfacción de sus necesidades, a través de una gestión solidaria, eficiente y honesta.”

#### **b) Visión**

“Ser una cooperativa líder en servicios financieros, profesionales y de consumo, reconocida por su equidad, honestidad y solidaridad que contribuya al desarrollo socio-económico de los asociados.”

#### **c) Valores**

Se propone actualizar los valores de la siguiente manera:

**Honestidad:** Los actos se fundamentarán en la rectitud y la integridad, dispensando a los asociados y público atención con valores éticos-morales que nos proyecten como modelo en la institución.

**Respeto:** Reconocer y valorar la dignidad, aptitudes y contribuciones de nuestros colaboradores, asociados y público en general brindando un trato cortés, justo y equitativo.

**Solidaridad:** Reconocer que el bien individual está supeditado al bien colectivo, por lo que la ayuda mutua será el fundamento de la generación y prestación de servicios. Respondiendo oportunamente a las solicitudes presentadas por los asociados

**Responsabilidad:** Asumir el cumplimiento de funciones y tareas de manera efectiva y presentar la rendición de cuentas oportunamente. Consideramos que la calidad y la excelencia sólo se logran anticipando y cumpliendo con los requisitos de nuestros asociados y clientes.

**Credibilidad:** Las acciones deberán ser ejecutadas con responsabilidad de manera que generen confianza. Para tal efecto, daremos a los asociados y colaboradores información completa y veraz sobre los eventos que tengan impacto en el desarrollo de la cooperativa.

**Equidad:** Entendida como la actitud de servicio sin privilegios en igualdad de condiciones para todos los asociados, garantizando una distribución justa y proporcional de los excedentes logrados de acuerdo a lo que se ha trabajado.

**Trabajo en Equipo:** Es fundamental para alcanzar los objetivos y proyecciones de la cooperativa, porque involucra a cada individuo aprovechando cada talento y comprometiéndolo a realizar las tareas conducentes al bien común, de forma horizontal.

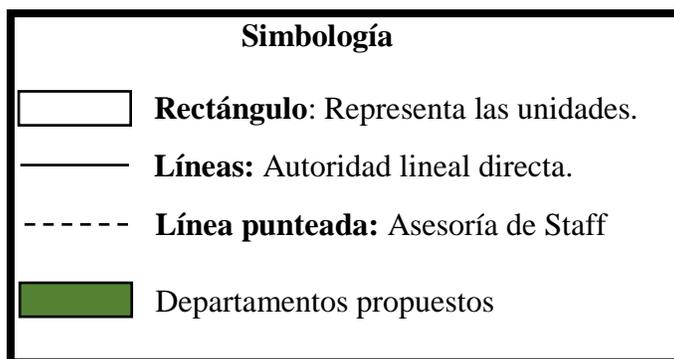
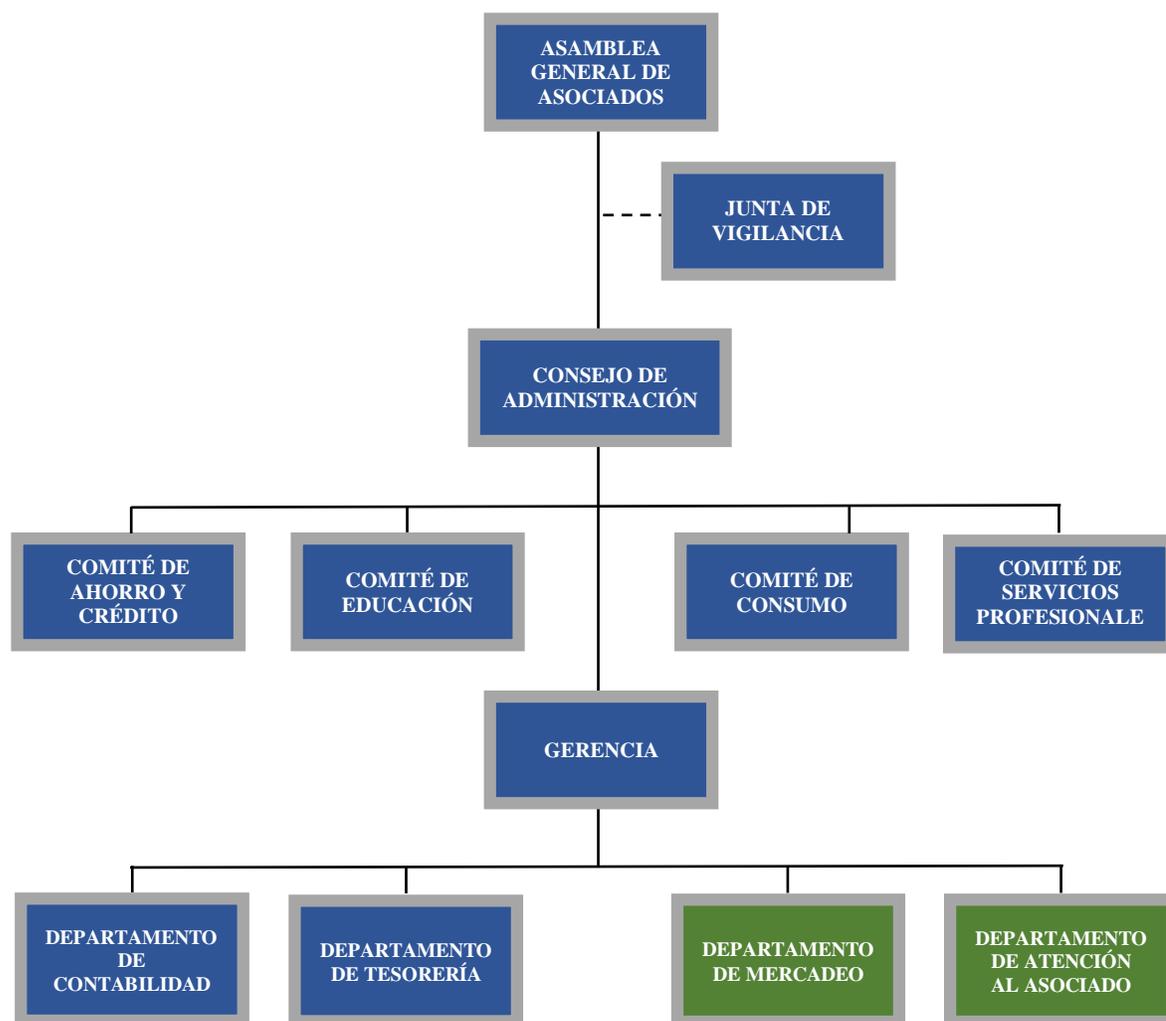
**Cooperación:** Como asociación fundamentada en la solidaridad y ayuda mutua, las acciones se sustentarán con la participación de los miembros asociados, respetando la voluntariedad, el control democrático, el afán de servicio, la capacitación constante, la colaboración con organizaciones similares y la distribución de beneficios en proporción a las operaciones que se desarrollen en la cooperativa.

**Lealtad:** Comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la cooperativa en todo momento, permitiendo que los asociados sean parte del trabajo para cumplir con los objetivos y metas de forma decidida y constante.

## **2. Estructura Organizativa Propuesta**

Se propone el organigrama para la Asociación Nuestra Financiera de R.L. donde se presentan gráficamente los comités y áreas administrativas que conforman la cooperativa, visualizándose las relaciones jerárquicas y las responsabilidades de cada miembro que la integra. Se propone que la cooperativa se componga por los siguientes órganos:

**Figura No. 2** Estructura Organizativa Propuesta



**Fecha de Elaboración:** 28/10/2017

**Elaborado por:** Equipo de Investigación.

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

- **Órgano de Dirección:** Asamblea General de Asociados
- **Órgano de Administración:** Consejo de Administración
- **Órgano de Vigilancia:** Junta de Vigilancia
- **Órgano de Apoyo:** Comité de Crédito, Comité de ahorro, Comité de Consumo y Comité de Servicios Profesionales.
- **Órgano de Gerencia:** Gerente General, Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería, Departamento de Mercadeo y Departamento de Servicio al Asociado.

Para el funcionamiento de la cooperativa se ha propuesto la separación del comité de Consumo y Servicios Profesionales y la creación del Departamento de Mercadeo y del Departamento de Atención al Asociado para los cuales se asignaron las siguientes funciones principales:

#### **Departamento de Mercadeo:**

- Desarrollar e implementar campañas promocionales por lo menos una vez al mes de los servicios prestados de la cooperativa.
- Encargado de la divulgación de información y responsable del uso de los diferentes medios de comunicación de la asociación.
- Diseñar los diferentes documentos publicitarios de la cooperativa y responsable de reproducirlos y distribuirlos.
- Responsable de mantener actualizado el calendario de actividades de la cooperativa y de informar a los asociados oportunamente.
- Realizar estrategias que impulsen el crecimiento de la demanda de los servicios.
- Crear e implementar herramientas que califiquen los servicios prestados y presentar un informe de la satisfacción de los asociados.

#### **Departamento de Atención al Asociado:**

- Dar información sobre la prestación de servicios de la cooperativa.
- Recepción de solicitudes de préstamos, ahorro, consumo y servicios profesionales.

- Realizar por escrito para cada caso evaluaciones de los servicios prestados.
- Encargado de crear expediente para cada solicitud presentada.
- Responsable de notificar la aprobación o negación de las solicitudes.
- Remitir al comité responsable la solicitud presentada por el asociado.
- Notificar previamente el plazo de vencimiento de las deudas pendientes con la cooperativa.

### 3. Análisis FODA

#### Cuadro No. 2 Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Fortalecimiento e incentivo para la integración a una cooperativa por parte del INSAFOCOOP para el desarrollo cooperativo salvadoreño.</p>	<p><b>A1.</b> El crecimiento de las cooperativas en general se considera como un factor que incide negativamente, ya que ofrecen servicios del mismo rubro que pueden ser de interés para las personas por lo que disminuye el crecimiento de Nuestra Financiera de R.L.</p>
<p><b>O2.</b> Fosalud cuenta con un número favorable de empleados que podrían acceder a los servicios que presta la cooperativa como la despensa.</p>	<p><b>A2.</b> El desconocimiento de la mayoría de los empleados de Fosalud del municipio de San Salvador acerca de la existencia de la cooperativa Nuestra Financiera de R.L.</p>
<p><b>O3.</b> Incremento de demanda de los servicios de anticipo laboral por ser una nueva modalidad de créditos a corto plazo.</p>	<p><b>A3.</b> La publicidad masiva acerca de los diferentes servicios que ofrecen las instituciones financieras.</p>
<p><b>O4.</b> Posibilidad de generación de alianzas con empleados de Fosalud en áreas financieras, jurídicas y médicas.</p>	<p><b>A4.</b> La capacidad adquisitiva del personal de Fosalud no asociado a la cooperativa está influenciada por el costo de la vida, adicionalmente la mayoría cuenta con préstamos personales en el sistema financiero, estos factores dificultan otorgar créditos pues existe el riesgo que las obligaciones no sean solventadas.</p>
<p><b>O5.</b> Asesoría en materia jurídica y capacitaciones en las áreas técnicas, financieras y administrativas brindada por el INSAFOCOOP para contribuir al fortalecimiento y desarrollo de Nuestra Financiera de R.L.</p>	<p><b>A5.</b> Multas y sanciones por parte del INSAFOCOOP por el incumplimiento de las normas establecidas en la ley.</p>
<p><b>O6.</b> El mercado objetivo de la cooperativa se encuentra plenamente identificado pues se encuentra dentro de la institución de Fosalud, esto permite crear estrategias para fortalecer la cooperativa.</p>	
<p><b>O7.</b> Utilización de medios tecnológicos para realizar publicidad a bajo costo.</p>	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Una parte de los asociados tienen experiencia en el ámbito cooperativo, ya que han trabajado en la creación de estas asociaciones y por tal razón conocen las exigencias que debe cumplir toda Cooperativa en el desarrollo de sus actividades.</p> <p><b>F2.</b> La línea de anticipo salarial ofrece una menor tasa de interés exento de IVA y a un plazo de 45 días, esta es una ventaja en comparación de las instituciones bancarias.</p> <p><b>F3.</b> La participación de asociados con formación académica en áreas jurídicas, contables y médicas, permite el ofrecimiento de servicios profesionales de calidad.</p> <p><b>F4.</b> La legalización del esfuerzo cooperativo respalda el funcionamiento de la Asociación Cooperativa.</p> <p><b>F5.</b> Se cuenta con recursos que garantizan la liquidez de la asociación y que facilitan el cumplimiento de las obligaciones.</p> <p><b>F6.</b> Los préstamos se ofrecen a una tasa menor en relación con las instituciones del sistema bancario.</p>	<p><b>D1.</b> La filosofía establecida por la cooperativa no es reflejada por las actividades desarrolladas.</p> <p><b>D2.</b> No existe la prestación de servicios profesionales y de consumo.</p> <p><b>D3.</b> No se realizan proyecciones de inversión para los fondos obtenidos por los asociados.</p> <p><b>D4.</b> Las únicas fuentes de ingreso son las aportaciones y los anticipos salariales.</p> <p><b>D5.</b> La falta de formulación de estrategias que guíen las actividades a desarrollar.</p> <p><b>D6.</b> Solo existen políticas que norman el otorgamiento de los servicios de ahorro y crédito.</p> <p><b>D7.</b> La cooperativa no cuenta con manuales que sirvan como herramienta de trabajo.</p> <p><b>D8.</b> La asociación no tiene un organigrama actualizado.</p> <p><b>D9.</b> El personal directivo no utiliza los medios adecuados para informar el trabajo realizado.</p> <p><b>D10.</b> No se realizan Asambleas Generales de Asociados por la falta de actualización de documentos formales exigidos por el INSAFOCOOP.</p> <p><b>D11.</b> Falta de capacitaciones enfocadas al fomento de valores cooperativos.</p> <p><b>D12.</b> No se cuenta con espacios y autorización completa que se convierta como un lineamiento institucional para desarrollar las actividades de la cooperativa.</p> <p><b>D13.</b> El desinterés de los miembros en integrarse en los comités de apoyo, consejo de administración y junta de vigilancia y en acudir a reuniones fuera del horario laboral.</p> <p><b>D14.</b> La Cooperativa no lleva a cabo la elaboración de memorias de labores.</p> <p><b>D15.</b> La información desactualizada del número de asociados, nuevas incorporaciones y los miembros que han renunciado.</p>

#### 4. Matriz FODA

Cuadro No. 3 Matriz FODA

	FORTALEZA	DEBILIDAD
OPORTUNIDAD	<p><b>F203.</b> Promover los servicios relacionados al anticipo salarial a través de promociones enfocadas en los beneficios que ofrece esta línea de crédito.</p> <p><b>F406.</b> Impulsar campañas de integración cooperativa enfocadas en promover la incorporación de los empleados de Fosalud.</p> <p><b>F502.</b> Crear una despensa cooperativa destinada a brindar productos de consumo familiar.</p>	<p><b>D1205.</b> Coordinar con el INSAFOCOOP jornadas de capacitaciones enfocadas en incentivar los valores cooperativos y a orientar administrativamente las funciones que deben ejecutar los órganos de apoyo.</p> <p><b>D206.</b> Ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los asociados a Nuestra Financiera de R.L.</p> <p><b>D202.</b> Atraer nuevos asociados que puedan prestar servicios profesionales en áreas financieras, jurídicas y médicas en instalaciones externas a la cooperativa.</p> <p><b>D407.</b> Realizar campañas publicitarias de los servicios prestados para atraer nuevos asociados que contribuyan a incrementar los ingresos.</p> <p><b>D802.</b> Diseñar manuales de descripción de puestos que establezcan las funciones y responsabilidades que cada uno de los miembros de la cooperativa debe cumplir.</p> <p><b>D703.</b> Crear manual de políticas que normen la prestación de los servicios.</p>
AMENAZA	<p><b>F3A1.</b> Crear una cartera de servicios profesionales de calidad enfocados en áreas médicas, jurídicas y contables que genere una ventaja competitiva ante los servicios brindados por otras cooperativas.</p> <p><b>F2A3.</b> Promover la tasa de interés que ofrece la cooperativa por los servicios brindados a los asociados y no asociados a través de campañas publicitarias.</p> <p><b>F1A2.</b> Realizar acuerdos con la administración de Fosalud para el patrocinio de eventos de convivencia en los que se dé a conocer los beneficios de la cooperativa.</p>	<p><b>D1A1.</b> Proponer un logotipo y slogan, que permita la identificación de los miembros con la cooperativa.</p> <p><b>D8A3.</b> Creación de un departamento de mercadeo encargado de promover las actividades que realiza la cooperativa para dar a conocer las tareas realizadas y un departamento de atención al asociado.</p> <p><b>D4A4.</b> Generar otras fuentes de ingresos a través del fortalecimiento del rubro de consumo y servicios profesionales con la finalidad de beneficiar a los asociados.</p> <p><b>D11A5.</b> Programar Asambleas extraordinarias para realizar un informe de las actividades desarrolladas y evaluar el cumplimiento de los requisitos formales.</p>

## 5. Estrategias para Fortalecer la Gestión Administrativa.

### a) Estrategia de reorientación.

i) Logotipo, Colores, Símbolos y Slogan.

**Objetivo:** Actualizar el logotipo y slogan de Nuestra Financiera de R.L. con el fin que los asociados y los clientes potenciales se identifiquen con la institución y permita diferenciarlos de la competencia.

**Estrategia:** Diseñar un logotipo y slogan para la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

#### Acciones:

- Crear el logotipo para Nuestra Financiera de R.L.
- Proponer un slogan para identificar a la asociación cooperativa.

#### Diseño:

- Logotipo Propuesto

Es un elemento vital de la imagen corporativa, y su propósito es plasmar lo que conforma la institución, sus valores, productos y servicios, en una síntesis visual; asimismo incluye los símbolos y colores característicos del cooperativismo. A continuación se propone una actualización del logotipo para Nuestra Financiera de R.L.

**Imagen No. 1 Logotipo**



- **Símbolos y Colores.**

**Dos Pinos:** representan la vida, la hermandad, la unión, la solidaridad y la necesidad de un trabajo conjunto, asimismo simbolizan la necesidad de que las personas se unan para resolver rápida y eficazmente los problemas que le conciernen a todos.

**Sol naciente (color amarillo):** simboliza al mundo que todo lo abarca y todo lo contiene. Así es el cooperativismo; esfuerzo humano entrelazado para servir a todos por igual, indica la unión y la perseverancia mediante sus principios.

**Montañas (color verde):** representan la tierra, la base fundamental de la comunidad y su fuente de vida. Simboliza la incesante actividad de la cooperación, que transforma con su presencia todo lo que le rodea.

- **Slogan.**

La Asociación Cooperativa no cuenta con un slogan que represente de forma resumida los beneficios que brinda a través de sus servicios, por lo tanto se propone un lema que identifique la razón de Nuestra Financiera de R.L. y se utilice como complemento del logotipo de la institución.

**“Comprometidos con tu crecimiento”**

ii) Crear manual de políticas que normen la prestación de los servicios.

**Objetivo:** Elaborar un manual de políticas que regulen las funciones administrativas y operativas relacionadas con la prestación de servicios de la cooperativa.

**Estrategia:** Establecer políticas enfocadas a regular las actividades referentes a la prestación de servicios de la cooperativa que contribuyan a delimitar el cumplimiento de los objetivos.

**Acciones:**

- Diseñar un manual de políticas que regule la prestación de servicios de la cooperativa.

**Diseño:**

Con el objetivo de establecer las regulaciones para la aceptación de asociados, servicio de ahorro, el otorgamiento de créditos, procedimientos de cobro, comercialización de productos y prestación de servicios profesionales se presenta la propuesta en el Anexo No. 7.

**Presupuesto de Estrategia.****Cuadro No. 4** Presupuesto de Manual de Políticas

<b>Estrategia.</b> Crear manual de políticas que normen la prestación de los servicios.				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Diseñar un manual de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impresión de tres ejemplares de 9 páginas cada uno</li> </ul>	3	\$0.90	\$2.70
<b>TOTAL</b>				<b>\$2.70</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

- iii) Diseñar manuales de descripción de puestos que establezcan las funciones y responsabilidades que cada uno de los miembros de la cooperativa debe cumplir.

**Objetivo:** Crear una herramienta administrativa que contribuya al establecimiento de funciones y responsabilidades para los miembros de la cooperativa para que contribuyan en fortalecer la gestión administrativa.

**Estrategia:** Diseñar el manual de descripción de puestos que contenga las responsabilidades de los asociados con la finalidad establecer los lineamientos administrativos y operativos que deben cumplirse.

**Acciones:** Elaborar la descripción de puestos de Nuestra Financiera de R.L., detallando las generalidades, el perfil, las actividades básicas y las competencias que se requieren para cada puesto.

**Diseño:**

- Con el propósito de contar con la herramienta administrativa que guie el trabajo a desempeñar por los miembros asociados, se elaboró el Manual de Descripción de Puestos. (Ver Anexo No. 8)

**Presupuesto de Estrategia.****Cuadro No. 5** Presupuesto de Manual de Descripción de Puestos

<b>Estrategia.</b> Diseñar manuales de descripción de puestos que establezcan las funciones y responsabilidades que cada uno de los miembros de la cooperativa debe cumplir				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Diseñar un manual de descripción de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de tres ejemplares de 30 páginas cada uno</li> </ul>	3	\$3.00	\$9.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$9.00</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

- iv) Coordinar con el INSAFOCOOP jornadas de capacitaciones enfocadas en incentivar los valores cooperativos y a orientar administrativamente las funciones que deben ejecutar los órganos de apoyo.

**Objetivo:** Desarrollar capacitaciones técnicas en temas relacionados a la administración de las cooperativas.

**Estrategia:** Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal de Nuestra Financiera de R.L., que permita desarrollar temas enfocados en control interno, análisis financiero, educación financiera y procesos administrativos aplicables a las asociaciones cooperativas, el cual sea impartido con el apoyo del INSAFOCOOP.

**Acciones:**

- Definir la temática que se impartirá en el plan de capacitación, incluyendo el objetivo, tiempo y recursos a emplear, a fin de elaborar las solicitudes correspondientes dirigidas al INSAFOCOOP.

- Elaborar una programación anual que describa la fecha, objetivo, tiempo y recursos a utilizar en el desarrollo de las capacitaciones.

**Diseño:**

- Temática a desarrollar en el Plan de Capacitación.

Para el desarrollo del plan de capacitación es necesario definir los temas que se impartirán a los asociados, así como establecer los objetivos que se cumplirán a través de su implementación.

Determinada la temática a desarrollar, se debe elaborar la solicitud de capacitaciones al INSAFOCOOP, detallando el día, horario y local donde se llevaran a cabo las ponencias.

Las capacitaciones se desarrollarán en un mes, divididas en cuatro jornadas, y se realizarán los días sábados en horario de 8:00am a 12:00md

A continuación, se presenta la propuesta del plan de capacitación:

**Cuadro No. 6** Contenido del Plan de Capacitación

<b>Programación</b>	<b>Temas a impartir</b>	<b>Objetivo del Tema</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Día</b>	<b>Horario</b>
<b>Jornada de Capacitación No. 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doctrina y Filosofía Cooperativa</li> </ul>	Exponer de forma teórica los elementos que forman parte de la Doctrina y filosofía cooperativa	Personal asociado	Sábado 1	08:00am a 12:00md
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concientización al movimiento Cooperativo</li> </ul>	Determinar la contribución del movimiento cooperativo en desarrollo integral de los asociados			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Asambleas Generales de asociados</li> </ul>	Explicar la importancia de la asamblea general de asociados y su aporte en la toma de decisiones			
<b>Jornada de Capacitación No. 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como aplicar Procesos Administrativos en las Asociaciones Cooperativas</li> </ul>	Establecer la importancia de los procesos administrativos y su aplicación en las asociaciones cooperativas	Junta de Vigilancia y Comités de apoyo	Sábado 2	08:00am a 12:00md
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de los controles internos en las Cooperativas</li> </ul>	Explicar la importancia de los controles internos y su contribución al fortalecimiento de la Gestión administrativa			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevención del lavado de dinero y activos en las cooperativas</li> </ul>	Identificar los procesos de control que previenen el lavado de dinero y activos en las cooperativas			

Programación	Temas a impartir	Objetivo del Tema	Dirigido a	Día	Horario
<b>Jornada de Capacitación No. 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración financiera en las asociaciones cooperativas</li> </ul>	Definir las actividades que orienten al desarrollo de los objetivos a través de la maximización de los recursos financieros de la cooperativa	Consejo de Administración, Comités de ahorro y crédito	Sábado 3	08:00am a 12:00md
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación financiera en las cooperativas</li> </ul>	Definir la contribución de la educación financiera, en torno a la toma de decisiones financieras de los asociados			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis financiero básico en las Cooperativas</li> </ul>	Establecer la importancia del análisis financiero en el alcance de los objetivos cooperativos			
<b>Jornada de Capacitación No. 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y crecimiento de las Asociaciones Cooperativas</li> </ul>	Definir los factores que inciden en el desarrollo y crecimiento de las asociaciones cooperativas	Consejo de Administración	Sábado 4	08:00am a 12:00md
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo empresarial en el Cooperativismo</li> </ul>	Analizar los elementos que forman parte del liderazgo empresarial y su aplicación en el fomento del cooperativismo			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de la Capitalización en las Asociaciones cooperativas</li> </ul>	Definir las acciones que deben ejecutar las asociaciones cooperativa para acceder a capital adicional, permitiendo la optimización de los servicios ofrecidos			

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Se propone realizar cuatro jornadas de capacitación, las cuales se realizarán el primer sábado de cada mes; las ponencias a impartir no tendrán ningún costo para la cooperativa, ya que serán impartidas por personal de INSAFOCOOP; se programará un receso de 30 minutos en el cual se brindará refrigerio a los participantes en cada jornada.

- Cronograma de Capacitación

Las capacitaciones se impartirán en las instalaciones de la Sede Administrativa de Fosalud, y están programadas realizarse a partir del año 2018.

**Cuadro No. 7** Cronograma del Plan de Capacitación

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS PARA LOS ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES NUESTRA FINANCIERA DE R.L. PARA EL AÑO 2018.</b>					
<b>No. de Capacitación</b>	<b>Temas a impartir</b>	<b>MES 1</b>			
		<b>Sábado 1</b>	<b>Sábado 2</b>	<b>Sábado 3</b>	<b>Sábado 4</b>
1	Doctrina y Filosofía Cooperativa	■			
	Concientización al movimiento Cooperativo				
	Las Asambleas Generales de asociados				
2	Como aplicar Procesos Administrativos en las Asociaciones Cooperativas		■		
	Importancia de los controles internos en las Cooperativas				
	Prevención del lavado de dinero y activos en las cooperativas				
3	Administración financiera en las asociaciones cooperativas			■	
	Educación financiera en las cooperativas				
	Análisis financiero básico en las Cooperativas				
4	Desarrollo y crecimiento de las Asociaciones Cooperativas				■
	Liderazgo empresarial en el Cooperativismo				
	Importancia de la Capitalización en las Asociaciones cooperativas				

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

## Presupuesto de Estrategia.

**Cuadro No. 8** Presupuesto de Plan de Capacitación.

<b>Estrategia.</b> Coordinar con el INSAFOCOOP jornadas de capacitaciones enfocadas en incentivar los valores cooperativos y a orientar administrativamente las funciones que deben ejecutar los órganos de apoyo.			
Jornada de Capacitación No. 1			
<b>Material didáctico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Bolígrafos	39	\$0.20	\$7.80
Libreta de apuntes	39	\$0.75	\$29.25
Material impreso	39	\$1.00	\$39.00
Refrigerio	39	\$1.50	\$58.50
Café (Bolsa)	1	\$2.00	\$2.00
Azúcar lb.	2	\$0.50	\$1.00
<b>Total Capacitación No. 1</b>			<b>\$137.55</b>
Jornada de Capacitación No. 2			
<b>Material didáctico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Material impreso	16	\$1.00	\$16.00
Refrigerio	16	\$1.50	\$24.00
Café (Bolsa)	1	\$2.00	\$2.00
Azúcar lb.	1	\$0.50	\$0.50
<b>Total Capacitación No. 2</b>			<b>\$42.50</b>
Jornada de Capacitación No. 3			
<b>Material didáctico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Material impreso	12	\$1.00	\$12.00
Refrigerio	12	\$1.50	\$18.00
Café (Bolsa)	1	\$2.00	\$2.00
Azúcar lb.	1	\$0.50	\$0.50
<b>Total Capacitación No. 3</b>			<b>\$32.50</b>
Jornada de Capacitación No. 4			
<b>Material didáctico</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Material impreso	5	\$1.00	\$5.00
Refrigerio	5	\$1.50	\$7.50
Café (Bolsa)	1	\$2.00	\$2.00
Azúcar lb.	1	\$0.50	\$0.50
<b>Total Capacitación No. 4</b>			<b>\$15.00</b>
<b>Total Plan de Capacitación</b>			<b>\$227.55</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

**b) Estrategia ofensiva.**

- i) Impulsar campañas de integración cooperativa enfocadas en promover la incorporación de los empleados de Fosalud.

**Objetivo:** Incrementar las aportaciones con la integración de empleados de Fosalud a la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

**Estrategia:** Ejecutar campañas informativas enfocadas a comunicar al personal no asociado de Fosalud, los beneficios que ofrece el cooperativismo e incentivarlos a asociarse a Nuestra Financiera de R.L., permitiendo incrementar los recursos financieros de la Asociación Cooperativa y fortalecer los servicios que brinda.

**Acciones:**

- Diseñar afiches informativos y brochures en los cuales se describa los requisitos para la afiliación a la cooperativa, y las ventajas que conlleva a formar parte de ella.
- Organizar visitas informativas con apoyo del personal asociado, con el fin de difundir en las diferentes dependencias de Fosalud el trabajo que realiza Nuestra Financiera de R.L.

**Diseño:**

- Diseño de afiches y brochures informativos.

La información que contendrán los afiches y brochures se debe centrar en las generalidades de la asociación cooperativa, ya que como objetivo principal se pretende dar a conocer al personal no asociado las ventajas de Nuestra Financiera de R.L.

Los afiches se ubicarán en lugares estratégicos tales como entrada a las instalaciones, área del reloj de marcación, farmacia, cafetería y mural informativo de las diferentes dependencias de Fosalud del municipio de San Salvador, asimismo los brochures serán entregados directamente al personal no asociado en las visitas informativas que se organicen.

A continuación se presentan el formato del afiche propuesto por el equipo de investigación:

**Imagen No. 2** Afiche informativo para Nuestra Financiera de R.L.

**¡ASOCIATE YA!**

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES

**NUESTRA FINANCIERA DE R.L.**

**VALORES**

- HONESTIDAD
- RESPECTO
- SOLIDARIDAD
- RESPONSABILIDAD
- CREDIBILIDAD
- EQUIDAD
- TRABAJO EN EQUIPO
- COOPERACIÓN
- LEALTAD

**NUESTROS PRINCIPIOS COOPERATIVOS**

- I. Membresía abierta y voluntaria
- II. Gestión democrática por los Asociados
- III. Participación económica
- IV. Autonomía e independencia
- V. Educación, formación e información
- VI. Cooperación entre Cooperativas
- VII. Compromiso por la Comunidad

9a. Calle Pte. No. 3843, entre 73 y 75 Ave. Norte, Col. Escalón, San Salvador

2528-9734

asistencia.nf@gmail.com

**¡Comprometidos con tu crecimiento!**

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

**Imagen No. 3** Brochure informativo para no asociados.

**¿Quieres asociarte?**

**REQUISITOS**

- Mayor de 18 años de edad
- Ser empleado/a de Fosalud
- Presentar solicitud ante Consejo de Administración
- Valor mínimo de aportación \$5.00

**CONTACTANOS**

2528-9734  
asistencia.nf@gmail.com

**¡CONOCE MÁS ACERCA DE NOSOTROS!**

**VISÍTANOS**

9a. Calle Poniente, No. 3843,  
entre 73 y 75 Ave. Norte,  
Col. Escalón, San Salvador

**Nuestra Financiera de R.L.**  
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

**HISTORIA**

Nuestra Financiera de R.L. se fundó en el año 2012 por un grupo de empleados visionarios de la sede administrativa, con el objetivo de fomentar la ayuda mutua, la cooperación, la solidaridad y el apoyo entre sus miembros, contribuyendo a la satisfacción de necesidades comunes

**VISIÓN**

Ser una cooperativa líder en servicios financieros, profesionales y de consumo, reconocida por su equidad, honestidad y solidaridad que contribuya al desarrollo socio-económico de los asociados.

**VALORES**

Honestidad  
Respeto  
Solidaridad  
Responsabilidad  
Credibilidad  
Equidad  
Trabajo en Equipo  
Cooperación  
Lealtad

**OFERTA DE SERVICIOS**

- Créditos Personales
- Anticipo de Salario
- Ahorro a Plazo y a la Vista
- Despensa Cooperativa
- Servicios Profesionales

**MISIÓN**

Somos una asociación cooperativa sin fines de lucro que brinda servicios de ahorro, crédito, consumo y servicios profesionales que contribuyen al desarrollo integral de los asociados y la satisfacción de sus necesidades, a través de una gestión solidaria, eficiente y honesta.

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

- Programación de visitas informativas.

Con apoyo del Consejo de Administración y el departamento de mercadeo se organizarán visitas informativas compuestas por dos grupos de cuatro asociados, con el objetivo de asistir a las diferentes dependencias de Fosalud del municipio de San Salvador, los cuales repartirán los brochures al personal no asociado y colocaran los afiches en lugares estratégicos de las instalaciones, tales como entrada a las instalaciones, área del reloj de marcación, farmacia, cafetería y mural informativo.

**Cuadro No. 9** Programación de visitas informativas

Dependencia	Fecha de Brigada	Horario	Grupo Responsable
UCSF San Jacinto	20/01/2018	09:00 am - 10:30 am	Grupo No. 1
UCSF Barrios	27/01/2018	09:00 am - 10:30 am	Grupo No. 2
UCSF Concepción	10/02/2018	09:00 am - 10:30 am	Grupo No. 1
UCSF San Miguelito	17/02/2018	09:00 am - 10:30 am	Grupo No. 2
CPTA San Salvador	19/02/2018	09:00 am - 10:30 am	Grupo No. 1
Sede Administrativa	19/02/2018	03:30pm - 04:30pm	Grupo No. 2

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

### Presupuesto de Estrategia.

**Cuadro No. 10** Presupuesto de Campañas Informativas

<b>Estrategia.</b> Impulsar campañas de integración cooperativa enfocadas en promover la incorporación de los empleados de Fosalud.				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño de afiches y brochures	• Impresión de afiches	30	\$0.60	\$18.00
	• Impresión de brochures	295	\$0.25	\$73.75
<b>TOTAL</b>				<b>\$91.75</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

## **6. Estrategias para los Servicios de Nuestra Financiera de R.L.**

### **a) Estrategia ofensiva**

- i) Promover la creación de una despensa cooperativa destinada a brindar productos de consumo familiar.

**Objetivo:** Crear un mercado cooperativo destinado a vender productos de primera necesidad al personal asociado a la cooperativa y a los empleados de Fosalud.

**Estrategia:** Definir los artículos de consumo que ofrecerá Nuestra Financiera de R.L. a través de un mercado cooperativo que funcione quincenalmente en las instalaciones de la sede administrativa de Fosalud, brindando productos de la canasta básica a precios accesibles para beneficio económico de los asociados y no asociados.

### **Acciones:**

- Elaborar una propuesta de productos de consumo que podría ofrecer la despensa cooperativa, detallando la cotización y precio de venta sugerido de los artículos.
- Solicitar a la Dirección Ejecutiva de Fosalud la autorización para organizar quincenalmente un mercado cooperativo en las instalaciones de la sede administrativa.
- Definir la logística a seguir para la organización del mercado cooperativo incluyendo los responsables del traslado y almacenamiento de los productos.

### **Diseño:**

- Listado propuesto de productos de consumo.

A continuación se presenta una propuesta de productos de consumo que puede comercializar Nuestra Financiera de R.L., detallando la forma de presentación del artículo y el precio cotizado. Para establecer el precio de venta sugerido, se agregara en promedio el 10% al precio de cotización, a fin de obtener recursos financieros que permitan el funcionamiento y contribuyan a la ampliación de este servicio.

**Cuadro No. 11** Propuesta de Productos de consumo para la cooperativa

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio Cotizado</b>	<b>Precio de Venta sugerido</b>
<b>Aceite</b>	750 ml	\$0.90	\$1.00
<b>Arroz</b>	Libra	\$0.40	\$0.45
<b>Azúcar</b>	Libra	\$0.45	\$0.50
<b>Cereal</b>	Bolsa	\$1.00	\$1.10
<b>Frijoles</b>	Libra	\$0.70	\$0.80
<b>Galletas</b>	Paquete	\$0.50	\$0.55
<b>Jugos de cajita</b>	Unidad	\$0.30	\$0.35
<b>Leche en Polvo</b>	Bolsa	\$2.00	\$2.20
<b>Sardina en lata</b>	Lata	\$0.75	\$0.85
<b>Jabón de tocador</b>	Unidad	\$0.40	\$0.45
<b>Papel Higiénico</b>	4 rollos	\$0.90	\$1.00
<b>Pasta Dental</b>	Unidad	\$0.90	\$1.00
<b>Blanqueadores (Lejía)</b>	Unidad	\$0.10	\$0.15
<b>Detergentes</b>	Unidad	\$0.23	\$0.25
<b>Jabón para lavar</b>	Unidad	\$0.70	\$0.80

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

- Solicitud para uso de instalaciones de la sede administrativa.

A partir de la selección de los artículos, se propone organizar un mercado cooperativo que ofrezca quincenalmente a los asociados y empleados de Fosalud productos de consumo a precios accesibles.

Para llevar a cabo la actividad propuesta, es necesario elaborar una solicitud dirigida a la Directora Ejecutiva de Fosalud, solicitando la autorización para hacer uso del mobiliario e instalaciones disponibles en la sede administrativa.

A continuación se presenta una propuesta de solicitud para uso de las instalaciones:



San Salvador, 10 de mayo 2018

Licda. Ethel Verónica Villalta de Rodríguez

Directora Ejecutiva de Fosalud.

Presente.

Por medio de la presente Yo, Héctor Manuel Fuentes Valdivieso en calidad de Presidente del Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L., solicito autorización para hacer uso del mobiliario e instalaciones de la sede administrativa de Fosalud, con el objeto de organizar un mercado cooperativo en el cual se ofrecerán productos de consumo a los asociados a la cooperativa y al personal que labora en dichas instalaciones.

Dicha actividad se pretende llevar a cabo los días viernes de la segunda y cuarta semana de cada mes, en horario comprendido entre 08:00am y 04:00pm, en el área del túnel de acceso al anexo de la Sede Administrativa.

Durante el desarrollo de la actividad, me comprometo a utilizar exclusivamente las áreas antes señaladas y asegurar la protección de los bienes de la institución, así como de tomar responsabilidad de daños que puedan ocurrir.

Sin otro particular, le agradezco su atención y cooperación.

Atte. \_\_\_\_\_

Presidente de Consejo de Administración.

- Logística para organización del mercado cooperativo.

Para la organización del mercado cooperativo se debe determinar la logística a seguir por la Asociación Cooperativa y que permita definir los asociados que participarán en el montaje y adecuación del mobiliario a utilizar, así como los responsables del traslado y resguardo de los productos que se ofrecerán.

A continuación se presentan las actividades relacionadas con el montaje del mobiliario y los responsables:

**Cuadro No. 12** Actividades para organizar el mercado cooperativo

Actividad	Mobiliario a utilizar	Cantidad	Responsables
1. Traslado de mesas plegables y sillas al área de túnel de acceso al anexo de la sede administrativa.	• Mesa plegable	4	Departamento de atención al asociado
	• Sillas	6	
2. Montaje de mesas y sillas.	-	-	Departamento de atención al asociado
3. Traslado de armazón del canopi	• Canopi	1	Departamento de atención al asociado
4. Instalación y montaje del canopi	-	-	Departamento de atención al asociado
5. Traslado de productos y artículos para zona del mercado cooperativo	-	-	Comité de Consumo
6. Venta de productos y artículos de consumo	-	-	Comité de Consumo

- Almacenamiento de Productos.

El comité de consumo será el responsable del almacenamiento de los artículos de consumo, asimismo tendrá a cargo las actividades relacionadas a garantizar la presentación y calidad de los productos, monitoreando semanalmente la caducidad y embalaje de los mismos.

El almacenamiento se asignará una bodega dentro de las instalaciones de la sede administrativa de Fosalud, lo que permitirá tener un control de las existencias de los

productos y disminuirá pérdidas o deterioros de los artículos por traslados de lugares externos hasta la institución.

### **Presupuesto de Estrategia.**

Para llevar a cabo la propuesta del mercado cooperativo, es necesario definir la cantidad de productos que debe adquirir la asociación cooperativa, asimismo debe establecer el periodo de abastecimiento, esto con la finalidad de proveer a los asociados de productos de calidad. Por lo que se presenta el presupuesto de compra de productos de consumo:

#### **Cuadro No. 13** Presupuesto de compra de productos de consumo

Proyección para un mes de ventas en el mercado cooperativo

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio Cotizado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total de compra</b>
<b>Aceite</b>	Bolsa 750 Mililitros	\$0.90	10	\$ 9.00
<b>Arroz</b>	Libra	\$0.40	25	\$ 10.00
<b>Azúcar</b>	Libra	\$0.45	25	\$ 11.25
<b>Cereal</b>	Bolsa 215 Gramos	\$1.00	10	\$ 10.00
<b>Frijoles</b>	Libra	\$0.70	15	\$ 10.50
<b>Galletas</b>	12 Unidades	\$0.50	10	\$ 5.00
<b>Jugos de cajita</b>	Unidad	\$0.30	30	\$ 9.00
<b>Leche en Polvo</b>	Bolsa 360 Gramos	\$2.00	10	\$ 20.00
<b>Sardina en lata</b>	Lata 75 Gramos	\$0.75	10	\$ 7.50
<b>Jabón de tocador</b>	Unidad 345 Gramos	\$0.40	10	\$ 4.00
<b>Papel Higiénico</b>	Paquete de 4 rollos	\$0.90	10	\$ 9.00
<b>Pasta Dental</b>	Unidad 100 Mililitros	\$0.90	8	\$ 7.20
<b>Blanqueadores (Lejía)</b>	Unidad 200 Mililitros	\$0.10	15	\$ 1.50
<b>Detergentes</b>	Unidad 150 Gramos	\$0.23	15	\$ 3.45
<b>Jabón para lavar</b>	Unidad 425 Gramos	\$0.70	15	\$ 10.50
<b>Total General</b>				<b>\$ 127.90</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios del mercado según Defensoría del Consumidor.

El abastecimiento de productos se hará de forma mensual, y la cantidad de productos a adquirir es un promedio que está sujeto a evaluación y aprobación del Consejo de Administración de Nuestra Financiera de R.L.

### b) Estrategia de reorientación

- i) Realizar campañas publicitarias de los servicios prestados para atraer nuevos asociados que contribuyan a incrementar los recursos financieros.

**Objetivo:** Atraer nuevos asociados para generar ingresos a través de la promoción de los servicios que presta la cooperativa.

**Estrategia:** Realización de campañas publicitarias de los servicios prestados para atraer nuevos asociados que contribuyan a beneficiar y satisfacer las necesidades de los mismos.

#### Acciones:

- Creación de base de datos de correo electrónico institucional del personal.
- Elaborar afiches electrónicos informativos que den a conocer los servicios brindados por la asociación.

#### Diseño:

- En las campañas informativas los responsables tendrán hojas donde los interesados en recibir información de los servicios proporcionaran datos como el nombre, lugar de trabajo, correo electrónico y número de teléfono la que servirá para la creación de la base de datos.

**Cuadro No. 14** Formato para Generar Base de Datos

 <b>Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera, de R.L.</b> “Comprometidos con tu crecimiento”				
Nº	Nombre	Lugar de Trabajo	Correo Electrónico	Teléfono
1				
2				
3				
4				

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

- Diseño de afiches virtuales para correos electrónicos.

Se elaboraron afiches electrónicos para promocionar los diferentes servicios que brinda la cooperativa, se enviarán por correo electrónico a todos los miembros y a los empleados de las diferentes dependencias de Fosalud, del municipio de San Salvador.

**Imagen No. 4** Afiches de los servicios brindados por Nuestra Financiera de R.L.

**NUESTRA FINANCIERA DE R.L.**

**AHORRO**

- A la Vista
- A Plazo Fijo

**LÍNEAS DE CRÉDITO**

- Créditos Personales
- Anticipos Salariales

**SERVICIOS PROFESIONALES**

- Jurídicos
- Contables
- Médicos

**SERVICIOS DE CONSUMO**

- Granos Básicos
- Artículos de Higiene

**REQUISITOS**

- Ser asociado de la cooperativa.
- Documento de Identidad.
- Estar solventes.

**¡Forma parte de nuestro esfuerzo!**

9ª. Calle Poniente y 75 Av.  
Nte. #3843  
2528-9715

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Imagen No. 5 Afiche de Ahorro



PIENSA EN TU FUTURO  
HAZ CRECER TUS AHORROS !

PLAZO FIJO

Hasta un **3.75%**  
PLAZOS DESDE 6 MESES

¡ASÓCIATE YA!



NUESTRA FINANCIERA DE R. L.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Imagen No. 6 Afiche de Crédito



**CRÉDITOS**  
**PERS**  **NALES**

**OBTEN TU  
CRÉDITO YA**

**15 %**  
**De interés**

**DESCUENTO EN PLANILLA**

**Beneficio solo para los miembros de la cooperativa.**

**NUESTRA FINANCIERA DE R.L.**

Nuestra Financiera de R.L.  
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Imagen No. 7 Afiche de Artículos de Consumo



Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

Imagen No. 8 Afiche de Anticipo Salarial

**ANTICIPOS SALARIALES**

**APROVECHA ESTE BENEFICIO**

**4.5 %**  
de interés

**A 45 DÍAS PLAZO**

**NUESTRA FINANCIERA DE R.L.**

**Nostra Financiera de R.L.**  
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nostra Financiera de R.L.

The advertisement features a woman in a white lab coat with her arms crossed, smiling. The background is white with blue and yellow accents. The text is in bold, sans-serif fonts. A blue starburst shape contains the interest rate '4.5 %' and 'de interés'. A blue rounded rectangle contains 'A 45 DÍAS PLAZO'. The company name 'NUESTRA FINANCIERA DE R.L.' is written in green on a blue diagonal banner at the bottom right. A logo with a sun and trees is in the bottom left corner.

Fuente: Elaboración propia del equipo de investigación.

## Presupuesto de Estrategia.

**Cuadro No. 15** Presupuesto de Campañas Publicitarias

<b>Estrategia.</b> Realizar campañas publicitarias de los servicios prestados para atraer nuevos asociados que contribuyan a incrementar los recursos financieros.				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Elaboración de listas para base de datos	• Elaboración listas	12	\$0.05	\$0.60
<b>TOTAL</b>				<b>\$0.60</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

### c) Estrategia defensiva

- i) Crear una cartera de servicios profesionales de calidad enfocados en áreas médicas, jurídicas y contables que genere una ventaja competitiva ante los servicios brindados por otras cooperativas.

**Objetivo:** Ofrecer diferentes servicios profesionales para satisfacer las necesidades de los miembros de la asociación.

**Estrategia:** La creación de servicios profesionales enfocados en áreas médicas, jurídicas y contables realizándose un convenio entre el profesional y el asociado a quien se le otorga el servicio.

### Acciones:

- Contactar con los asociados que tienen conocimiento en áreas de profesión contable, jurídica y médica para satisfacer las necesidades de los miembros de la cooperativa.
- Crear acuerdos con las personas especialistas para que brinden los servicios y establecer las formas de pago.

### Diseño:

- Propuesta de servicios profesionales

Se tendrá personal a disposición para brindar los servicios profesionales contables, jurídicos y médicos los cuales se pagará en el plazo determinado en las políticas de servicios profesionales, además los familiares de los asociados pueden hacer uso de los servicios.

A continuación se presenta el detalle de los servicios propuestos, incluyendo los beneficios ofrecidos y los honorarios a pagar por los servicios:

**Cuadro No. 16** Propuesta de servicios profesionales

<b>Tipo de Servicio</b> <b>Descripción</b>	<b>Servicios Médicos</b>	<b>Servicios jurídicos</b>	<b>Servicios Contables</b>
<b>Tipo de Consulta</b>	Consulta general	Consultoría legal	Asesoría contable
<b>Precio</b>	\$6.00 por consulta	\$3.00	\$3.00
<b>Plazo de Pago</b>	30 días	30 días	30 días
<b>Beneficios</b>	Descuento del 20% en servicios de odontología.		

Fuente: Elaborado por equipo de investigación según los precios ofrecidos en el mercado.

### **Presupuesto de Estrategia.**

**Cuadro No. 17** Presupuesto de Gasto para el Otorgamiento de Servicios Profesionales

<b>Estrategia.</b> Crear una cartera de servicios profesionales de calidad enfocados en áreas médicas, jurídicas y contables que genere una ventaja competitiva ante los servicios brindados por otras cooperativas.				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Prestación de Servicios • Jurídicos • Contables • Médicos	Libretas de apunte	24	\$0.50	\$12.00
	Lapiceros	36	\$0.20	\$7.20
	Papelería y folders			\$10.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$29.20</b>

- ii) Realizar alianza con la administración de Fosalud que permitan participar en los eventos de convivencia a través de patrocinios.

**Objetivo:** Dar a conocer los servicios que brinda la asociación por medio de patrocinio en los diferentes eventos que realiza Fosalud.

**Estrategia:** Realizar un convenio con la administración de Fosalud para que la asociación patrocine los servicios que brinda la cooperativa en los eventos de convivencia con la finalidad que las personas conozcan la cooperativa y los beneficios al asociarse.

**Acciones:**

- Hacer un acuerdo con la Administración de Fosalud para obtener la autorización y poder promocionar los servicios que presta la cooperativa.
- Promocionar la cooperativa en los eventos que realizan los empleados de Fosalud.
- Patrocinar los servicios que ofrece la asociación en los eventos de fútbol que realiza Fosalud a través del otorgamiento de trofeos y pelotas.

**Diseño:**

- Diseño de artículos promocionales

A continuación se presentan la propuesta de diseño para los artículos y promocionales de Nuestra Financiera de R.L.:

**Squeeze:** Es un artículo útil, el cual lleva el logo de la cooperativa con la finalidad de incentivar a los miembros de la asociación a adquirir servicios así como también a atraer nuevos asociados.

**Imagen No. 9** Diseño de squeeze



**Camiseta:** La camiseta puede ser de varios colores, la cual lleva estampado el logo de la cooperativa en la parte superior izquierda, en la parte superior trasera lleva estampado el nombre de la asociación para motivar a los miembros de la cooperativa a que formen y adquieran los diferentes servicios.

**Imagen No. 10** Diseño de camiseta



**Imagen No. 11** Diseño de tazas



**Taza:** Lleva el logo de la cooperativa y puede ser de diferentes colores.

**Imagen No. 12** Diseño de trofeos para torneos de fútbol

**Trofeos:** El patrocinio se realiza a través del otorgamiento de trofeos para los torneos de fútbol que se realizan en las convivencias de Fosalud, con el objetivo que las personas identifiquen la cooperativa y los servicios que brinda.



## Presupuesto de Estrategia.

**Cuadro No. 18** Presupuesto de Gasto de los Artículos Promocionales

<b>Estrategia.</b> Realizar alianza con la administración de Fosalud que permitan participar en los eventos de convivencia a través de patrocinios.				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Convenio con la administración de Fosalud que permitan participar en los eventos de convivencia a través de patrocinios	Compra de camisetas	20	\$3.00	\$60.00
	Impresión y estampado de las camisetas	20	\$3.00	\$60.00
	Compra de Squeeze	20	\$3.00	\$60.00
	Impresión y estampado de Squeeze	20	\$2.00	\$40.00
	Compra de Tazas	20	\$1.00	\$20.00
	Estampado e impresión de taza	20	\$2.00	\$40.00
	Compra de trofeos	3	\$15.00	\$45.00
	Estampado e impresión del trofeo	3	\$3.00	\$9.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$334.00</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a las cotización detallada en Anexo No. 9

### d) Estrategia de supervivencia

- i) Creación de un departamento de mercadeo encargado de promover las actividades que realiza la cooperativa para dar a conocer las tareas realizadas y un departamento de atención al asociado.

**Objetivo:** Establecer un departamento encargado de promover los servicios brindados por la asociación cooperativa y un departamento de atención al asociado que contribuyan a incrementar el número de miembros asociados.

**Estrategia:** Formar un departamento que diseñe e implemente técnicas de mercadeo que contribuyan a difundir los servicios brindados y a posicionar la asociación como la cooperativa de preferencia de los empleados de Fosalud, así también crear un

departamento que brinde atención a los asociados respecto a los diferentes servicios que ofrece la cooperativa.

**Acciones:**

- Crear la descripción de puesto para el encargado del departamento de mercadeo y el encargado de atención al asociado.
- Preparar la agenda propuesta con el detalle de los puntos que se darán a conocer en la Asamblea General de Asociados sobre la creación de los departamentos.
- Elaborar solicitud de incorporación como punto de agenda en la Asamblea General de Asociados la evaluación y votación para la creación del departamento de mercadeo y el departamento de atención al asociado para la cooperativa.

**Diseño:**

- Descripción del puesto encargado de departamento de mercadeo.

Se propone agregar un encargado para el departamento de mercado, el cual ejecute las actividades relacionadas a la promoción y publicidad de la asociación cooperativa Nuestra Financiera de R.L., por tal razón se presenta una propuesta de descripción de puesto del encargado de mercadeo: (Ver Anexo No. 5 )

- Descripción del puesto encargado de departamento de atención al asociado.

Se sugiere que la cooperativa designe a una persona encargada de brindar información y atender las solicitudes de los servicios demandados. (Ver Anexo No.5)

- Diseñar la propuesta de una agenda para la creación de los puesto encargados de mercadeo y atención al asociado y la carta de solicitud para incorporar como punto de agenda en la Asamblea General

## **AGENDA**

### **Propuesta de creación de los departamentos de mercadeo y atención al asociado.**

#### **✚ Saludo de parte del Gerente General de Nuestra Financiera de R.L.**

#### **✚ Objetivo de la propuesta.**

Dar a conocer a los asociados la importancia de crear un departamento encargado de promover los servicios brindados, que contribuya a incrementar el número de miembros asociados y que logre posicionar la cooperativa como de preferencia ante los empleados de Fosalud, así mismo se presenta la propuesta de creación del departamento de atención del asociado con la finalidad de brindar información de los servicios y recibir las solicitudes de adquisición de los mismos.

#### **✚ Beneficios de la propuesta.**

Incremento de número de solicitudes para asociarse.

Aumento de los ingresos en aportaciones.

Mayor demanda en los servicios brindados por la cooperativa.

Mejorar los servicios prestados a la cooperativa por el incremento de personal.

Ofrecer mejor atención al asociado.

#### **✚ Presentación de la descripción del puesto.**

Se lee la descripción de puesto para los departamentos propuestos.

#### **✚ Votación.**

Se lleva a cabo la votación para la aprobación de los departamento, si la votación es favorable se prosigue a la elección de los miembros encargados de cada departamento.

- ✓ Proponer 3 miembros asociados para cada cargo
- ✓ Se vota por el compañero de preferencia y se suman los puntos obtenidos.
- ✓ Se nombran los miembros elegidos.

#### **✚ Agradecimientos.**



## **MODELO DE SOLICITUD DE INCORPORACION DE PUNTO DE AGENDA EN ASAMBLEA GENERAL**

San Salvador, 15 de diciembre de 2017

Consejo de Administración de Nuestra Financiera de R.L.

Presente.

Me dirijo a ustedes, con el propósito de solicitar colocar un punto de agenda en la Asamblea General Ordinaria el cual consiste en presentar la propuesta de creación de un departamento de mercadeo que sea encargado de promocionar los servicios ofrecidos actualmente para contribuir a posicionar la asociación como la cooperativa de preferencia de los empleados de Fos salud y sean responsables de realizar actividades que permitan el acercamiento de los asociados a la cooperativa, de igual forma proponer la creación del departamento de atención al asociado encargado de dar información y de recibir las solicitudes de adquisición de servicios de la cooperativa.

La agenda que se pretense desarrollar para este punto es la siguiente:

- Saludo por parte del Gerente General.
- Objetivo del punto.
- Presentación de la descripción de puestos.
- Beneficios de la propuesta.
- Votación.
- Elección de los miembros encargados de los departamentos.
- Agradecimientos.

Sin más que agregar, quedo a la espera de respuesta a la solicitud presentada.

Atte. \_\_\_\_\_

Gerente General.

## Presupuesto de Estrategia.

**Cuadro No. 19** Presupuesto de Creación de los Departamentos de Mercadeo y Atención al Asociado.

<b>Estrategia.</b> Creación de un departamento de mercadeo encargado de promover las actividades que realiza la cooperativa para dar a conocer las tareas realizadas y un departamento de atención al asociado.				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Crear la descripción de puesto	• Impresión a color	5	\$0.20	\$1.00
Solicitud de incorporación como punto de agenda en la Asamblea General	• Impresión a color	5	\$0.10	\$0.50
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.50</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

- ii) Programar Asambleas extraordinarias para realizar un informe de las actividades desarrolladas y evaluar el cumplimiento de los requisitos formales.

**Objetivo:** Realizar asambleas extraordinarias para conocer el trabajo que desarrollan los comités de apoyo y determinar el cumplimiento de requisitos formales, a fin corregir los problemas que dificulta el buen funcionamiento de las actividades de la cooperativa.

**Estrategia:** Desarrollar reuniones con los diferentes niveles organizativos y los asociados de la cooperativa con la finalidad de conocer el funcionamiento y las actividades que se han realizado semestralmente para determinar que se cumplan las directrices que contribuyen al logro de los objetivos planteados.

### Acciones:

- Preparar la agenda a desarrollar el día de la asamblea extraordinaria.
- Solicitar al encargado de cada comité de apoyo y al gerente general un informe de un máximo de 5 páginas que describan las actividades realizadas, los logros obtenidos y lo que deberían mejorarse.
- Diseñar y transmitir el modelo de convocatorias a asambleas extraordinarias para Asociados.

**Diseño:**

- Se presenta la propuesta de la agenda para asambleas extraordinaria.

**AGENDA**

<b>Actividad</b>	<b>Hora</b>
1- Comprobación del Quórum.	8:30 – 8:40am
2- Establecimiento del sistema de votación	8:41 – 8:45am
3- Lectura de Agenda	8:46 – 8:50am
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecimientos de asistencia a la asamblea</li> <li>• Ponencias por parte del Gerente General</li> <li>• Ponencia por los Comités de Apoyo</li> <li>• Sugerencias de mejora</li> <li>• Refrigerio</li> <li>• Despedida</li> </ul>	
4- Lectura y ratificación del Acta anterior.	8:50 – 9:00am
5- Desarrollo de la Agenda	
6- Primeras Ponencias	9:01 – 9:30am
7- Segundas Ponencias	9:31 –10.15am
8- Sugerencias	10:16 –10:25am
9- Refrigerio	10:26 –10:35am
10- Despedida	10:36 –10:40am

## **MODELO DE SOLICITUD DE INFORME SEMESTRAL A COMITÉS DE APOYO Y GERENTE GENERAL**

San Salvador, 10 de mayo 2018

Comité de Apoyo y/o Gerente General

Presente.

Por este medio nos dirigimos a ustedes para solicitar preparar un informe semestral que contenga, las actividades desarrolladas más importantes, los logros obtenidos y lo que consideran debe tener mayor atención para ser mejorado con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos; el informe no debe contener más de 5 páginas y será presentado al Consejo de Administración a más tardar el 20 de junio del corriente año.

Se deberá seleccionar a un expositor del comité para presentar los datos obtenidos, en la Asamblea Extraordinaria que se llevará a cabo el día viernes 29 de junio del presente año, el cual contará con 15 minutos para hacer su presentación.

La agenda a desarrollar es la siguiente:

1-	Comprobación del Quórum.	8:30 – 8:40 am
2-	Establecimiento del sistema de votación	8:41 – 8:45 am
3-	Lectura de Agenda	8:46 – 8:50 am
4-	Lectura y ratificación del Acta anterior.	8:50 – 9:00 am
6-	Primeras Ponencias	9:01 – 9:30 am
7-	Segundas Ponencias	9:31 – 10:15 am
8-	Sugerencias	10:16 – 10:25 am
9-	Refrigerio	10:26 – 10:35 am
10-	Despedida	10:36 – 10:40 am

Atte. \_\_\_\_\_

Presidente de Consejo de Administración

## **MODELO DE CONVOCATORIA DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA**

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de Responsabilidad Limitada.

**CONVOCA A:**

### **ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ASOCIADOS**

En atención al Art. 31 de nuestros Estatutos, el Consejo de Administración, atentamente realiza la primera convocatoria para la celebración de Asamblea General Extraordinaria, que se realizará el día 29 de junio de 2018 a las 8:30 a.m. en la sala de reuniones Flor de Fuego.

Si no se alcanza el quórum requerido de 20 asociados en atención al Art. 34 de nuestros Estatutos al se realizará de acatamiento forzoso el día 30 de junio de 2018 a las 8:30 a.m horas en la sala de reuniones Flor de Fuego con la misma agenda.

### **AGENDA PROPUESTA**

- 1- Comprobación del Quórum.
- 2- Establecimiento del sistema de votación
- 3- Lectura de Agenda
- 4- Lectura y ratificación del Acta anterior.
- 5- Primeras Ponencias
- 6- Segundas Ponencias
- 7- Sugerencias
- 8- Refrigerio
- 9- Despedida

Atentamente,

(SELLOS)

F: \_\_\_\_\_  
Representante Legal

F: \_\_\_\_\_  
Secretario del Consejo de Admón.

## Presupuesto de Estrategia

**Cuadro No. 20** Presupuesto para Programación de Asambleas Extraordinarias

<b>Estrategia.</b> Programar Asambleas extraordinarias para realizar un informe de las actividades desarrolladas y evaluar el cumplimiento de los requisitos formales.				
<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Solicitar informe al encargado de cada comité de apoyo y al gerente general	• Impresión de cartas	5	\$0.05	\$0.25
Presentación de informes de los comités de apoyo y al gerente general de 5 páginas cada uno.	• Impresión de informe	5	\$0.25	\$1.25
Carta de solicitud de incorporación de punto de agenda a Asamblea General	• Impresión de carta	1	\$0.10	\$0.10
Convocatorias a Asambleas Extraordinarias para Asociados	• Impresión de convocatorias	39	\$0.05	\$1.95
<b>TOTAL</b>				<b>\$3.55</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a precios de mercado.

### D. Plan de Implementación

A continuación, se presentan los lineamientos que el Consejo de Administración deberá considerar con el propósito de desarrollar el Plan Estratégico descrito previamente.

#### 1. Objetivos

##### a) General

Diseñar una guía para implementar el plan estratégico que permita fortalecer la gestión administrativa y los servicios de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

##### b) Específicos

- Establecer las actividades que contendrá el plan de implementación a fin de obtener la aprobación de parte del Consejo de Administración.
- Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico.

- Brindar al personal directivo una herramienta de gestión que establezca las actividades y el tiempo de duración del referido plan para fortalecer la gestión administrativa.

## 2. Recursos

Para el cumplimiento del plan de implementación se necesita tomar en cuenta los siguientes elementos:

### a) Humanos

- Órgano de Dirección: Asamblea General de Asociados
- Órgano de Administración: Consejo de Administración
- Órgano de Vigilancia: Junta de Vigilancia
- Órgano de Apoyo: Comité de Crédito, Comité de ahorro, Comité de Consumo y Comité de Servicios Profesionales.
- Órgano de Gerencia: Gerente General, Departamento de Contabilidad, Departamento de Tesorería, Departamento de Mercadeo y Departamento de Servicio al Asociado.
- Miembros del INSAFOCOOP responsables en impartir las capacitaciones.
- Además, los miembros de la cooperativa que no estén integrados en ningún comité o departamento y los colaboradores para la prestación de servicios profesionales médicos, odontólogos, abogados y contadores.

### b) Materiales

Los materiales que se consideran utilizar para desarrollar las acciones de las estrategias del plan son los siguientes:

**Papelería y útiles.** Páginas de papel bond, libretas de apuntes, lapiceros, lápices, libros para actas, borradores, folders, afiches y brochures.

**Tecnológicos.** Equipos informáticos, calculadores, cámaras y proyector.

**Otros materiales.** Tazas, camisetas, trofeos, squizze, mesas, canopys, sillas y tarimas

### c) Financieros

El plan estratégico será financiado con fondos propios de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

### 3. Presupuesto

#### a) Presupuesto de Ingresos

#### Cuadro No. 21 Presupuesto de Ingresos del Plan

Nuestra Financiera de R.L.

Presupuesto de Ingresos de Plan Estratégico

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018

(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)

DETALLE	PROYECCIÓN 2018	MONTO	TOTAL
Aportaciones	66	\$5.00	<b>\$3,962.96</b>
Apertura de Cuentas de Ahorros	48	\$10.00	<b>\$5,754.43</b>
Intereses por Prestamos Potenciales	46	\$100.00	<b>\$599.87</b>
Prestación de Servicios Profesionales Jurídicos y Contables	25	\$3.00	<b>\$75.00</b>
Prestación de Servicios Profesionales Médicos	45	\$6.00	<b>\$270.00</b>
Ingreso por venta de artículos de consumo			<b>\$1,725.00</b>
<b>Total ingresos de Plan Estratégico</b>			<b>\$12,387.26</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Las estimaciones de los ingresos se realizaron con base a los datos obtenidos en la encuesta desarrollada a los empleados de Fosalud en el Municipio de San Salvador. De las personas encuestadas un 56.16% están interesadas en afiliarse, de acuerdo a las estimaciones se proyecta que solo el 40% de estos se integrarían a Nuestra Financiera de R.L para el año 2018.

**b) Presupuesto de Gastos**

**Cuadro No. 22** Presupuesto de Gastos del Plan

Nuestra Financiera de R.L.

Presupuesto de Gastos del Plan Estratégico

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018

(Expresado en dólares de Estados Unidos de América)

<b>DETALLE</b>	<b>GASTO TOTAL</b>
Crear manual de políticas	<b>\$2.70</b>
Diseñar un manual de descripción de puestos	<b>\$9.00</b>
Impulsar campañas de integración cooperativa de los empleados de Fosalud.	<b>\$91.75</b>
Plan de Capacitación	<b>\$227.55</b>
Promover la creación de una despensa cooperativa destinada a brindar productos de consumo familiar.	<b>\$1,534.80</b>
Realizar campañas publicitarias de los servicios prestados	<b>\$0.60</b>
Crear una cartera de servicios profesionales	<b>\$29.20</b>
Realizar Patrocinios	<b>\$334.00</b>
Creación de un departamento de mercadeo y departamento de atención al asociado.	<b>\$1.50</b>
Programar Asambleas extraordinarias para realizar un informe semestral	<b>\$3.55</b>
Imprevisto 15%	<b>\$335.20</b>
<b>Total Gastos de Plan Estratégico</b>	<b>\$2,569.85</b>

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

#### 4. Cronograma

**Cuadro No. 23** Cronograma del Plan

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS PROFESIONALES, NUESTRA FINANCIERA DE R.L.																											
No.	Actividad	AÑO 2018																								Responsables	
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6					
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Presentación de propuesta a personal directivo de Nuestra Financiera de R.L.	■																									Equipo de investigación
2	Revisión y aprobación de la Propuesta por el Consejo de Administración		■	■																							Consejo de Administración
3	Revisión y aprobación de Manual de políticas y manual de descripción de puestos propuestos				■																						Consejo de Administración
4	Implementación del Plan de capacitación.					■	■	■	■																		Equipo de inv. y Comité de Educación
5	Creación del Departamento de mercadeo y Departamento de atención al asociado									■	■																Asamblea General de Asociados
6	Aprobación y creación de cartera de servicios profesionales										■	■															Asamblea General de Asociados
7	Ejecución de campañas informativas en dependencias de Fosalud													■	■	■											Consejo de Administración y Depto. de Mercadeo
8	Ejecución de campañas publicitarias para promover los servicios														■	■	■	■									Departamento de Mercadeo
9	Implementación de la propuesta del Mercado cooperativo																		■	■	■						Equipo de inv. y Comité de Consumo
10	Participación en eventos de convivencia desarrollados por Fosalud																						■				Departamento de Mercadeo
11	Programación y desarrollo de Asamblea General de Asociados																						■	■			Consejo de Administración
12	Evaluación y Control de la Propuesta																								■	■	Equipo de inv. y Consejo de Admin.

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Amaru Maximiano, Antonio Cesar, Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo, Primera Edición, Pearson Educación, México, 2009
- Andrés E. Miguel, Ciencia Regional. Principios de Economía y Desarrollo, CONACYT y otros, Primera Edición, México, 2004.
- Anzola, Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2002.
- Burbano Ruiz, Jorge; y Otros. Presupuesto, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia. 2005.
- Chiavenato Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, Primera Edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2002.
- Chiavenato Idalberto, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Segunda edición, Mc Graw Hill, México, 2011.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2004.
- D'Alessio Ipinza Fernando A, El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, Primera Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V., México, 2008.
- Drucker, Peter F., La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas, Primera Edición, Editorial Librería El Ateneo, Argentina, 2002.
- Harold Koontz Heinz Weihrich y Mark Cannice, Administración Una Perspectiva Global y Empresarial, Catorceava edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V, México, 2012.
- Quijano Peñuela, Jorge Eliécer y Reyes Grass, José Mardoqueo, Historia y Doctrina de la Cooperación, Primera Edición, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia, 2004.
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Sexta edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V, México, 2014.
- Welsch, Glen A. Presupuesto, Planificación y Control. Sexta Edición. Editorial Pearson Hall. Bogotá, Colombia. 2005.

### **Leyes**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, Diario Oficial No.234, 1983.

- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo de El Salvador, Decreto Legislativo No. 560, Diario Oficial No. 229, 1969.
- Ley Especial para la Constitución del Fondo Solidario para la Salud, Decreto Legislativo. No. 538, Diario Oficial No. 236, 2004.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Decreto Legislativo No. 339, Diario Oficial No. 86, 1986.
- Código de Trabajo de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, Diario Oficial No. 142, 1972.
- Código Tributario de El Salvador, Decreto Legislativo N° 230, Diario Oficial No. 241, 2000.
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, Decreto Ejecutivo No. 62, Diario Oficial No. 86, 1986.

### **Trabajos de graduación**

- Castillo Medina y otros. Trabajo de Graduación, Diseño de un Modelo de Simulación Financiera como Herramienta para la Toma de Decisiones en La Gran Empresa Dedicada a la Industria de la Panificación en El Área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo. 2011, Universidad de El Salvador.
- Salmerón, Ester; Sorto, Teresa; y Torres, Jenny, Trabajo de Graduación “Formulación de una propuesta técnica para mejorar la gestión administrativa de la asociación cooperativa de ahorro y crédito de trabajadores de Industrias Unidas S.A. (IUSA) y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA DE R. L.) 2004.” Universidad de El Salvador.

### **Documentos**

- Altair Consultores, La Elaboración del Plan Estratégico, ECO3 Colecciones, pdf.
- Chema Monserrat, Guía para la Elaboración e Implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios.
- Documento impreso proporcionado por Presidente del Consejo Administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.
- Gadea Soler, Enrique, Cooperativismo y globalización, Universidad Deusto, pdf, 2006.
- Guía para la Confección del Plan Estratégico, Gabinete de Recursos Humanos y Organización, Universidad de Granada, pdf, 2009.

- Jorge Eliécer Prieto Herrera, Gestión Estratégica Organizacional, Guía práctica para el Diagnóstico Empresarial, 3ª. Edición Ampliada, Bogotá, 2011.
- Manual para la Elaboración de Planes Estratégicos en Salud, Tegucigalpa, pdf, 2013.
- Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto & Vanhuynegem, Philippe, Eds., El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible, OIT, Oficina de la OIT para los Países Andinos, 2012.
- Molina Camacho, Carlos José, Resumen de Ponencia sobre Valores y Principios Cooperativos Como Guías Fundamentales de Acción, Universidad Central de Venezuela, pdf. 2003.

### Sitios Web

- <http://verdaddigital.com/index.php/economia/5664-insafocoop-es-integrado-al-ministerio-de-economia-r-pasar-a-economia>
- ACCOVI y el Cooperativismo recuperado de [http://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO\\_COOPERATIVISMO.pdf](http://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf)
- Biografías y Vidas (2004) recuperado de <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/owen.htm>
- Concepto de asociado, recuperado de <http://www.coripsarl.com/concepto-de-asociado.aspx?inicio=0>
- Concepto de cooperativa recuperado de <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/cooperativa#ixzz4ocqf2MbS>
- Cooperativismo Institucional, Historia del Cooperativismo recuperado de <https://institucionalcooperativismo.wordpress.com/historia-del-cooperativismo/>
- Definición y que es cooperativa recuperado de <http://definicionyque.es/cooperativa/>
- Fernández Miguel, Artículo Filosofía y Pensamiento (2012) Recuperado de <https://elblogdemiguelfernandez.wordpress.com/2012/12/22/charles-fourier-1-772-1-837-el-socialismo-cooperativista-utopico-los-falansterios-viviendas-sociales-futuristas/>
- Fondo Solidario para la Salud. Recuperado de <http://www.fosalud.gob.sv/filosofia/>
- Gobierno de El Salvador, datos del municipio, recuperado de <http://www.sansalvador.gob.sv/2015-05-28-03-54-20/gobierno-ss/gobierno/historia-y-datos-del-municipio.html>

- Historia del surgimiento de las cooperativas recuperado de <http://educoopacresmha.blogspot.com/p/historia-del-surgimiento-de-las.html>
- Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal recuperado de [http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com\\_glossary&id=17](http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_glossary&id=17)
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia/>
- Introducción a la Gestión recuperado de <http://www.personales.upv.es/igil/Gestion.PDF>
- Martínez Ruiz, Henry., Historia del Surgimiento de las Cooperativas, 2010 recuperado de: <https://elblogdemiguelfernandez.wordpress.com/2012/12/22/charles-fourier-1-772-1-837-el-socialismo-cooperativista-utopico-los-falansterios-viviendas-sociales-futuristas/>
- Qué es un plan estratégico recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Reglamento Alianza Cooperativa Internacional, principios y valores cooperativos, artículo 5 recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- San Salvador (municipio) recuperado de <http://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/san-salvador-municipio>
- Significado de cooperativismo en el diccionario español recuperado de <http://lexicoon.org/es/cooperativismo>
- Vilcarromero Ruiz, Raul recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

**ANEXOS**

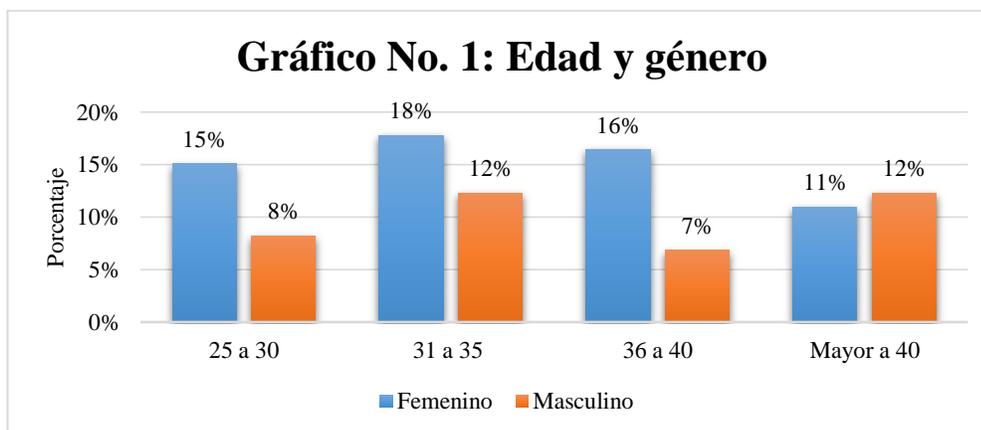
**ANEXO No. 1 Interpretación del  
Cuestionario Dirigido a No  
Asociados**

## A. DATOS GENERALES

### Edad y Género

**Objetivo:** Conocer el rango de edad y género en el que se encuentran los empleados encuestados de Fosalud.

Edad	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
<b>25 a 30</b>	11	15%	6	8%
<b>31 a 35</b>	13	18%	9	12%
<b>36 a 40</b>	12	16%	5	7%
<b>Mayor a 40</b>	8	11%	9	12%
<b>Total</b>	44	60%	29	40%



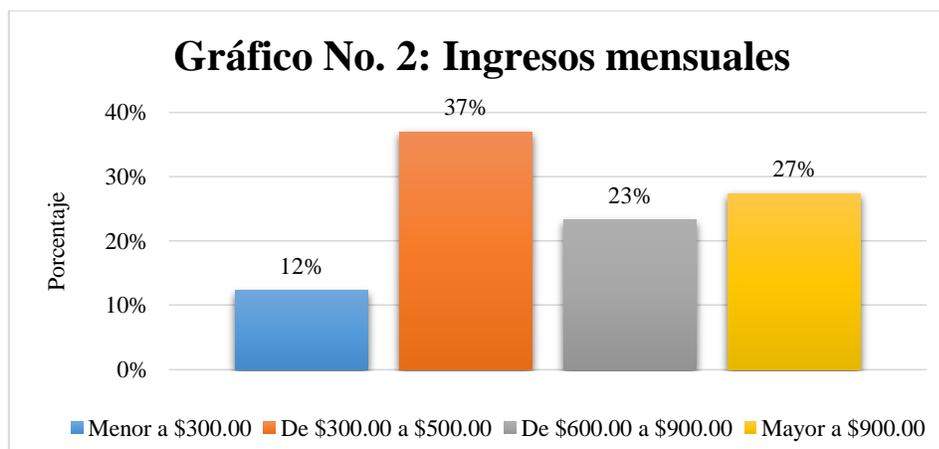
**Interpretación:** El género predominante es el femenino siendo una oportunidad para el diseño de estrategias ya que en la actualidad las mujeres desempeñan un papel importante en la economía del hogar, aspecto que también es asumido por el género masculino; ambos demandan servicios como los ofrecidos por la cooperativa. Otro aspecto a considerar es la edad de los encuestados, ya que la mayoría de ellos se encuentran entre los 31 y 40 años, edad precisa para adquirir productos para la familia.

## B. CONTENIDO

### 1. ¿Cuál es su promedio de ingresos mensuales?

**Objetivo:** Establecer el promedio de ingresos que las personas tienen en el mes.

Cuadro No. 2 Promedio de Ingresos Mensuales				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	73	Menor a \$300.00	9	12%
		De \$300.00 a \$500.00	27	37%
		De \$600.00 a \$900.00	17	23%
		Mayor a \$900.00	20	27%
		Total	73	100%

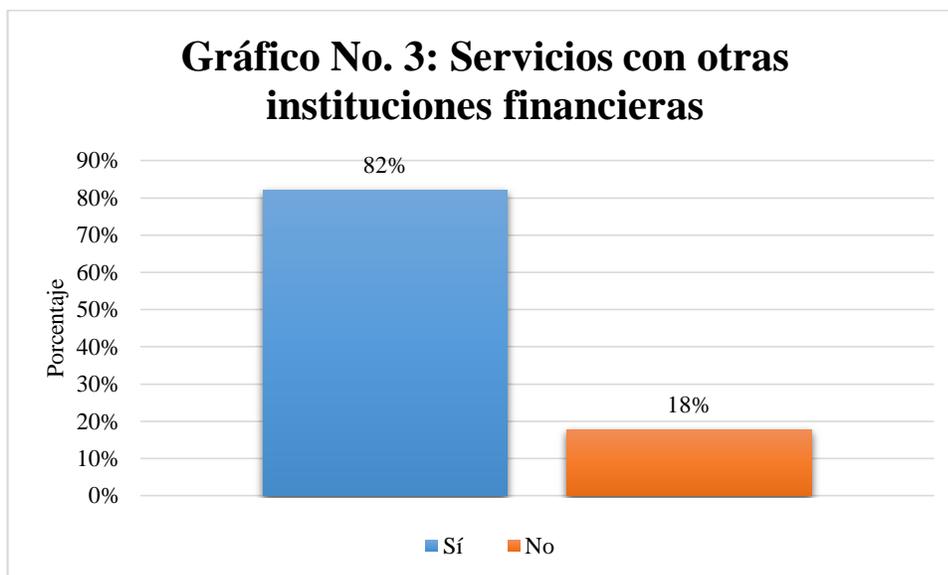


**Interpretación:** Según la información recopilada acerca de los ingresos mensuales se puede establecer que los participantes del estudio perciben entre trescientos y quinientos dólares lo que indica que podrían ser futuros asociados y adquirir créditos accesibles, por otro lado más de la cuarta parte de los empleados perciben ingresos mayores a novecientos dólares siendo una oportunidad, ya que podrían destinar un porcentaje al ahorro. Por último se observa que una minoría tiene ingresos inferiores a trescientos dólares lo que permite buscar soluciones que contribuyan a mejorar su condición económica mediante la iniciativa de creación de una despensa de productos a precios accesibles.

2. ¿Tiene usted servicios contratados con una institución financiera?

**Objetivo:** Conocer si las personas han contratado servicios con otras instituciones financieras.

Cuadro No. 3 Servicios con otras instituciones financieras				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	73	Sí	60	82%
		No	13	18%
		Total	73	100%

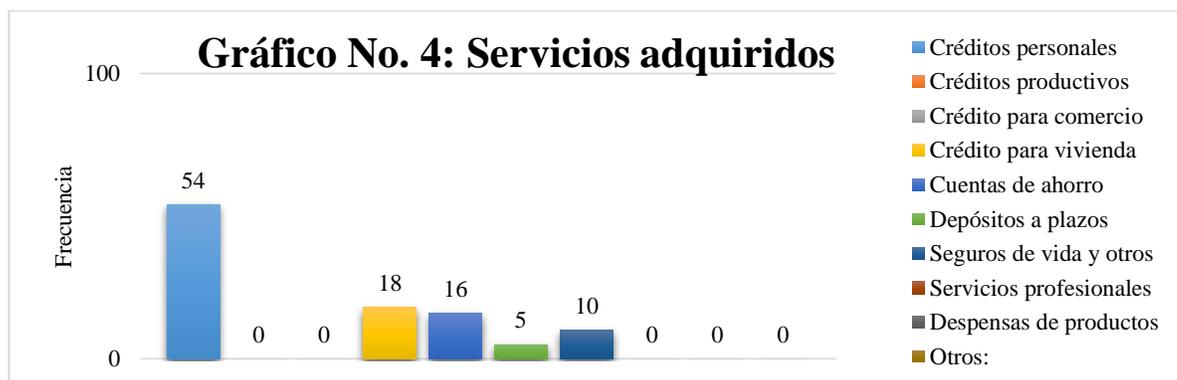


**Interpretación:** La mayoría de los participantes en estudio tienen un producto financiero contratado, es decir que tienen la necesidad de consumir y adquirir servicios que prestan las instituciones crediticias, que cumplan con la característica de ser accesibles y brinden beneficios, no obstante existen personas que no han adquirido servicios en dichas entidades, siendo un mercado potencial con necesidades que podrían convertirse en oportunidades de negocio para Nuestra Financiera de R.L.

3. ¿Cuál de los siguientes servicios ha adquirido?

**Objetivo:** Conocer los servicios demandados por parte de los no afiliados a la cooperativa.

Cuadro No. 4 Servicios Adquiridos			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	60	Créditos personales	54
		Créditos productivos	0
		Crédito para comercio	0
		Crédito para vivienda	18
		Cuentas de ahorro	16
		Depósitos a plazos	5
		Seguros de vida y otros	10
		Servicios profesionales	0
		Dispensas de productos	0
		Otros	0

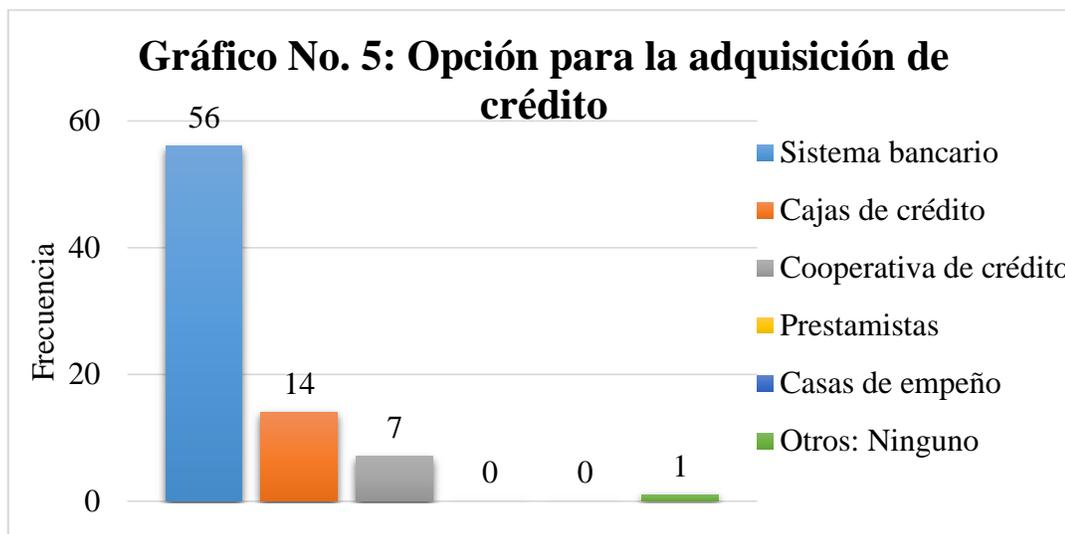


**Interpretación:** De los 60 empleados de Fosalud que han adquirido servicios en instituciones financieras se denota que como primera opción se encuentran los créditos personales puesto que son más factibles de adquirir, en segundo lugar se muestra que los empleados tienen la necesidad de créditos para vivienda y cuentas de ahorro; los depósitos a plazo y los seguros de vida no cuentan con demanda y por último se observa que los créditos productivos, de comercio, la dispensa de productos y los servicios profesionales son servicios que actualmente no poseen un proveedor que los proporcione por consiguiente es viable que la cooperativa plantee la alternativa de una tienda o mini súper para los empleados y ofrezca servicio de asesoría de forma gratuita para los asociados actuales y potenciales.

4. ¿Cuál sería su primera opción para adquirir un préstamo?

**Objetivo:** Determinar las preferencias que tienen los empleados de Fosalud en cuanto a instituciones financieras al momento de adquirir un préstamo.

Cuadro No. 5 Preferencia en la Adquisición de Prestamos			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	73	Sistema bancario	56
		Cajas de crédito	14
		Cooperativa de crédito	7
		Prestamistas	0
		Casas de empeño	0
		Otros: Ninguno	1

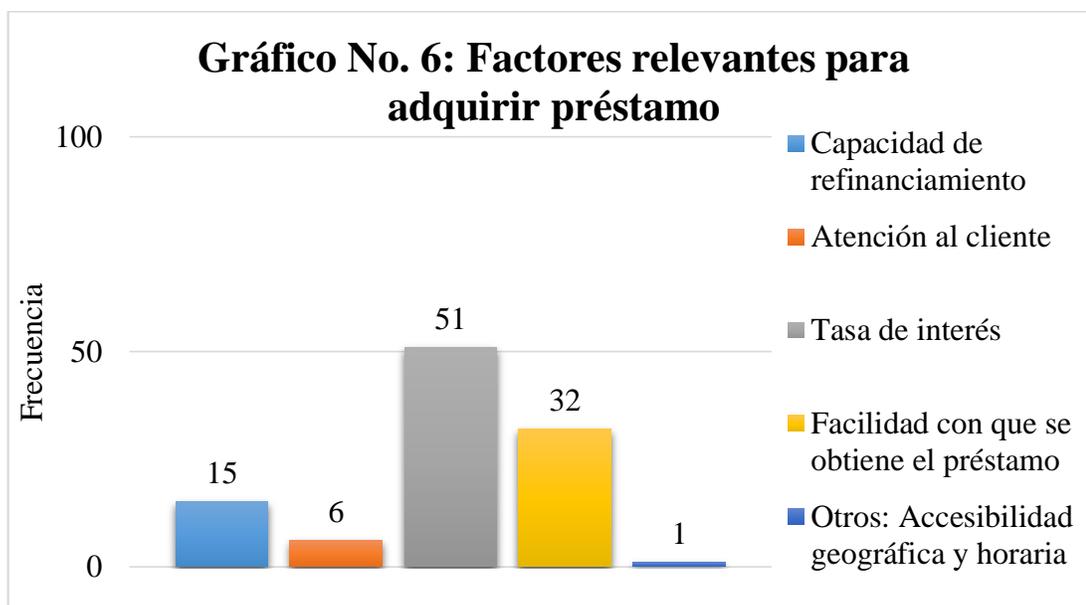


**Interpretación:** De acuerdo a los datos recopilados, se observa que la mayoría de los individuos consideran tomar servicios de instituciones de reconocida trayectoria y prestigio como los ofertados por el sistema bancario; en segunda instancia se encuentran los productos de las cajas de crédito. En el caso de las cooperativas los empleados no conocen los beneficios y la accesibilidad de los servicios que ofrecen para los asociados.

5. ¿Qué aspectos considera de relevancia para adquirir un préstamo?

**Objetivo:** Determinar qué aspectos son importantes para adquirir un préstamo por parte de los no afiliados a la cooperativa.

Cuadro No. 6 Factores relevantes para adquirir préstamo			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	73	Capacidad de refinanciamiento	15
		Atención al cliente	6
		Tasa de interés	51
		Facilidad con que se obtiene el préstamo	32
		Otros: Accesibilidad geográfica y horaria	1



**Interpretación:** La información obtenida refleja que el factor predominante para la contratación de un crédito es la tasa de interés puesto que de ella depende el costo que será asumido por los fondos otorgados, seguido por la facilidad con que se obtiene el préstamo es decir la rapidez con que se realizan los procesos para su aprobación, finalmente los encuestados identificaron los factores que no presentan influencia en la decisión de adquisición de crédito entre ellos se encuentran la atención al cliente y accesibilidad geográfica y horaria.

6. ¿Tiene usted el hábito de destinar un porcentaje de sus ingresos mensuales al ahorro?

**Objetivo:** Saber si las unidades en estudio destinan un porcentaje de sus ingresos al ahorro para captar nuevos asociados.

Cuadro No. 7 Hábito de Ahorro				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	73	Sí	46	63%
		No	27	37%
		Total	73	100%

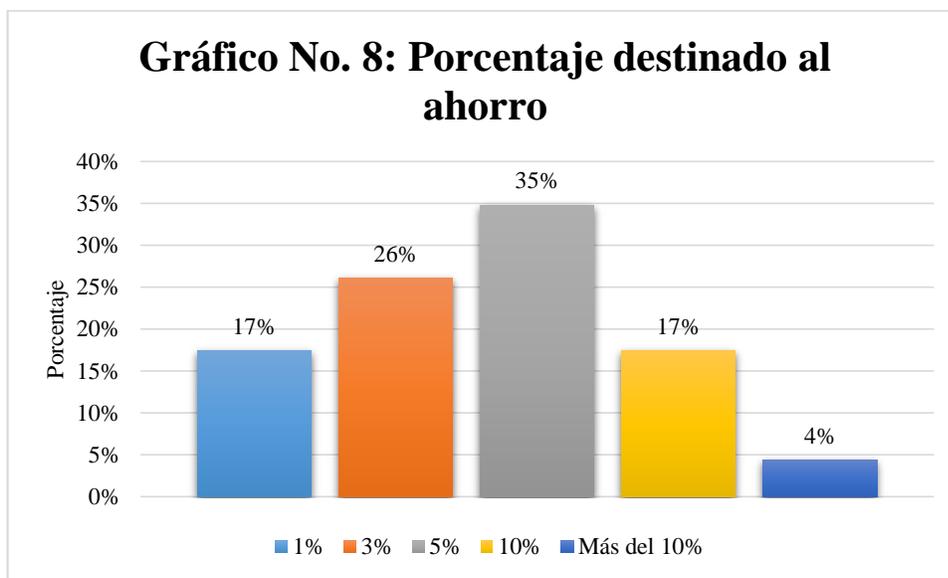


**Interpretación:** Según los resultados obtenidos se muestra que los empleados de Fosalud destinan un porcentaje de sus ingresos al ahorro, sin embargo existen individuos que no practican esta costumbre; constituyendo ambos grupos una oportunidad para la cooperativa ya que es uno de los servicios que ofrece, permitiendo de esta manera atraer nuevos asociados mediante estrategias que en el futuro contribuyan a obtener beneficios y faciliten solventar posibles necesidades económicas.

7. ¿Qué porcentaje de los ingresos que obtiene destina al ahorro?

**Objetivo:** Establecer cuál es el porcentaje de ahorro que las personas tienen para solventar gastos a futuro.

Cuadro No. 8 Porcentaje de Ahorro				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Válidas</b>	46	1%	8	17%
		3%	12	26%
		5%	16	35%
		10%	8	17%
		Más del 10%	2	4%
		Total	46	100%

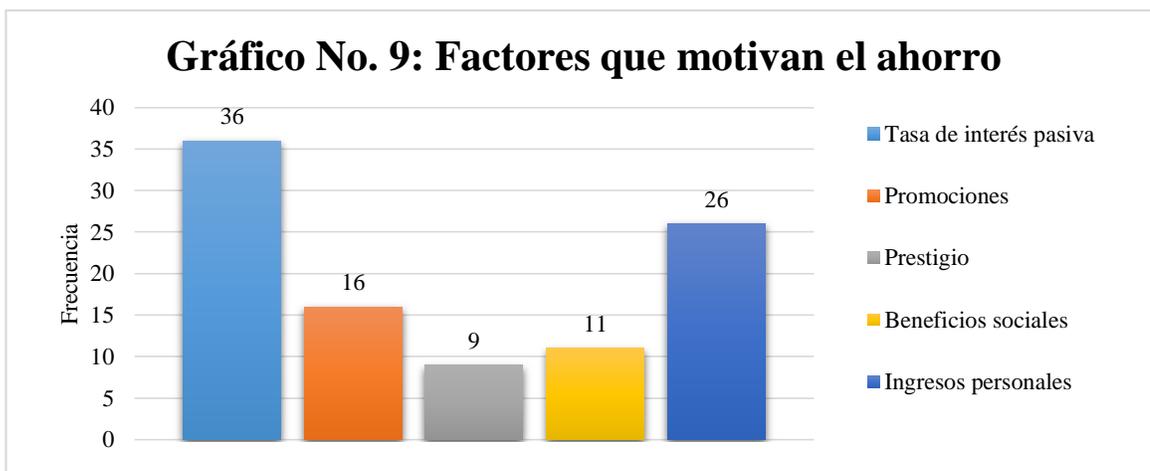


**Interpretación:** De acuerdo a la información recopilada por parte de los no afiliados a la cooperativa se observa que las personas que tienen el hábito de ahorrar destinan entre el 3% y el 5% de sus ingresos, además se observa que en relación al ingreso percibido menos de la quinta parte de los encuestados destina el 1% al ahorro, el resto de participantes del estudio indica que ahorra como mínimo el 10% de los ingresos obtenidos.

**8. ¿Qué factores son de importancia para ahorrar en una institución financiera?  
(seleccionar más de uno)**

**Objetivo:** Conocer los factores que las instituciones financieras deben considerar para motivar el ahorro en los consumidores.

Cuadro No. 9 Factores que motivan el ahorro			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	73	Tasa de interés pasiva	36
		Promociones	16
		Prestigio	9
		Beneficios sociales	11
		Ingresos personales	26

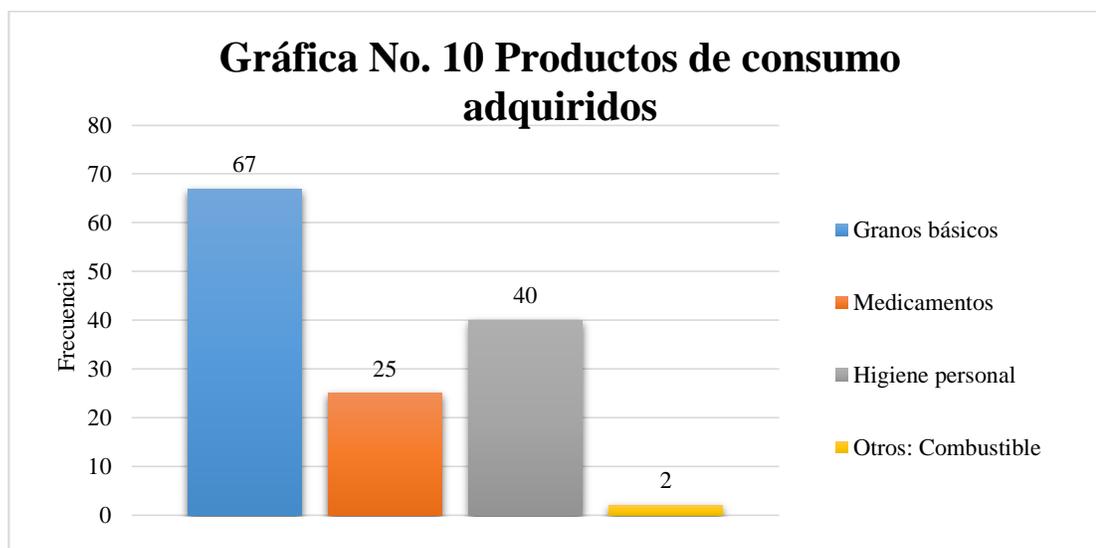


**Interpretación:** Con la información obtenida de las personas encuestadas se determinó que el factor que presenta mayor motivación para el ahorro es la tasa de interés pasiva ofrecida por los depósitos realizados, en segundo lugar se estableció que el ingreso percibido y las promociones otorgadas por las instituciones financieras constituyen elementos que contribuyen a captar nuevos clientes. Por otro lado la quinta parte de los individuos participantes del estudio refleja que los beneficios sociales y el prestigio de las organizaciones influyen en menor relevancia en la decisión de colocación de fondos personales en depósitos y cuentas de ahorro.

9. ¿Qué tipo de productos de consumo adquiere?

**Objetivo:** Determinar los productos relacionados al consumo que más adquieren las unidades de análisis.

Cuadro No. 10 Productos de consumo adquiridos			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Validas	73	Granos básicos	67
		Medicamentos	25
		Higiene personal	40
		Otros: Combustible	2

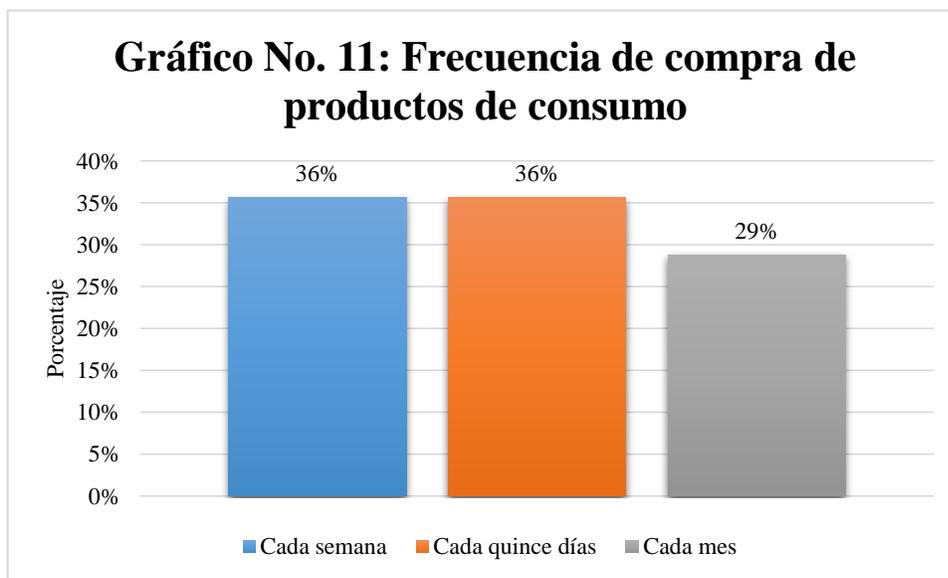


**Interpretación:** Al indagar acerca de los productos que las unidades de análisis adquieren se identificó que la mitad de los encuestados compran granos básicos, constituyéndose una parte importante del consumo, mientras la tercera parte considera que son los productos relacionados con la higiene personal. Por otra parte, los medicamentos son adquiridos ocasionalmente por una quinta parte de los encuestados, mientras que el consumo de combustible no es tan relevante para las unidades de análisis.

10. ¿Con que frecuencia compra productos de consumo para el hogar?

**Objetivo:** Conocer los periodos de compra de productos relacionados al consumo del hogar.

Cuadro No. 11 Frecuencia de compra de productos de Consumo				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	73	Cada semana	26	36%
		Cada quince días	26	36%
		Cada mes	21	29%
		Total	73	100%



**Interpretación:** En relación a la adquisición de productos de consumo se determinó que más de dos tercios de las personas encuestadas realizan sus compras una vez por semana o cada quince días, mientras que el resto prefiere adquirir los productos mensualmente.

**11. ¿Conoce usted sobre la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L?**

**Objetivo:** Establecer si las unidades de análisis conocen la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L.

**Cuadro No. 12 Conocimiento de la Población sobre la Cooperativa**

Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	73	Sí	26	36%
		No	47	64%
		Total	73	100%



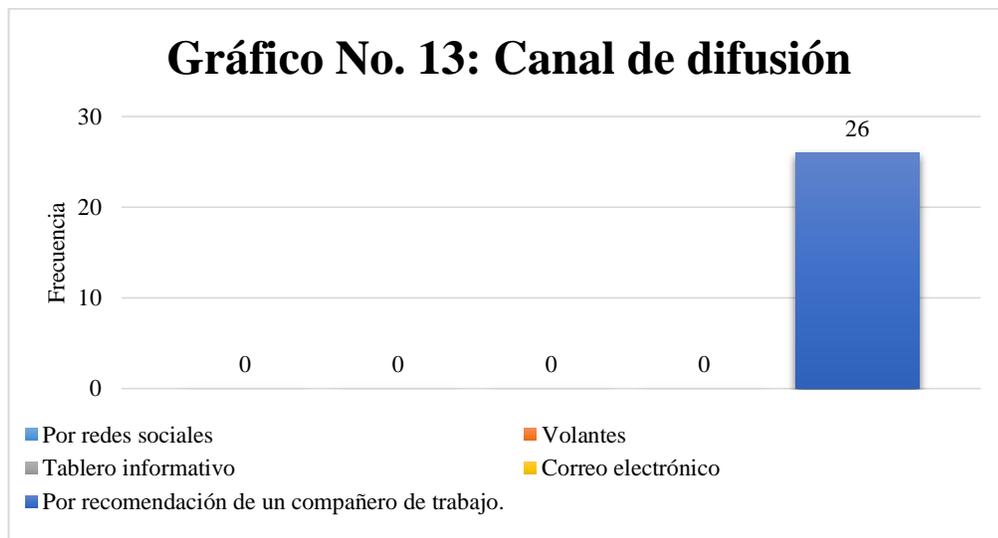
**Interpretación:** Del total de empleados encuestados de Fosalud el 64% manifestó no tener conocimiento de Nuestra Financiera de R.L., lo que refleja el bajo nivel en la afiliación de asociados lo cual repercute en que las aportaciones obtenidas no sean suficientes para el desarrollo de actividades por parte de la Cooperativa.

**(Respuesta negativa pase a la pregunta No. 15)**

**12. ¿Por cuál medio se enteró de esta institución?**

**Objetivo:** Determinar cuál es el medio que mayor influencia en las unidades de análisis para la difusión del trabajo de la Asociación Cooperativa.

Cuadro No. 13 Medio por el cual conoció sobre la Cooperativa			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	26	Por redes sociales	0
		Volantes	0
		Tablero informativo	0
		Correo electrónico	0
		Por recomendación de un compañero de trabajo	26
		Total	26

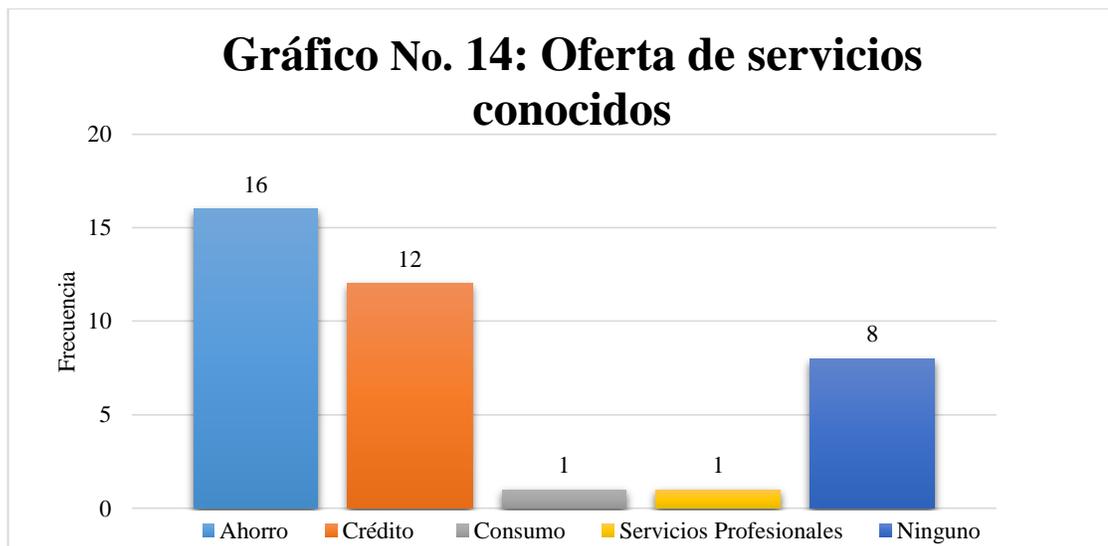


**Interpretación:** Los encuestados que manifestaron tener conocimiento de la Cooperativa mencionaron que el medio por el cual se enteraron de las actividades de Nuestra Financiera R.L., fue mediante recomendación de un compañero de trabajo. Esto refleja la carencia de medios por los cuales se dé a conocer la institución y sus operaciones.

### 13. ¿Cuáles servicios conoce son ofertados por la Cooperativa?

**Objetivo:** Indagar el grado de conocimiento que las unidades de análisis tienen sobre la oferta de servicios de la Cooperativa.

Cuadro No. 14 Oferta de servicios conocidos por los encuestados			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	26	Ahorro	16
		Crédito	12
		Consumo	1
		Servicios Profesionales	1
		Ninguno	8



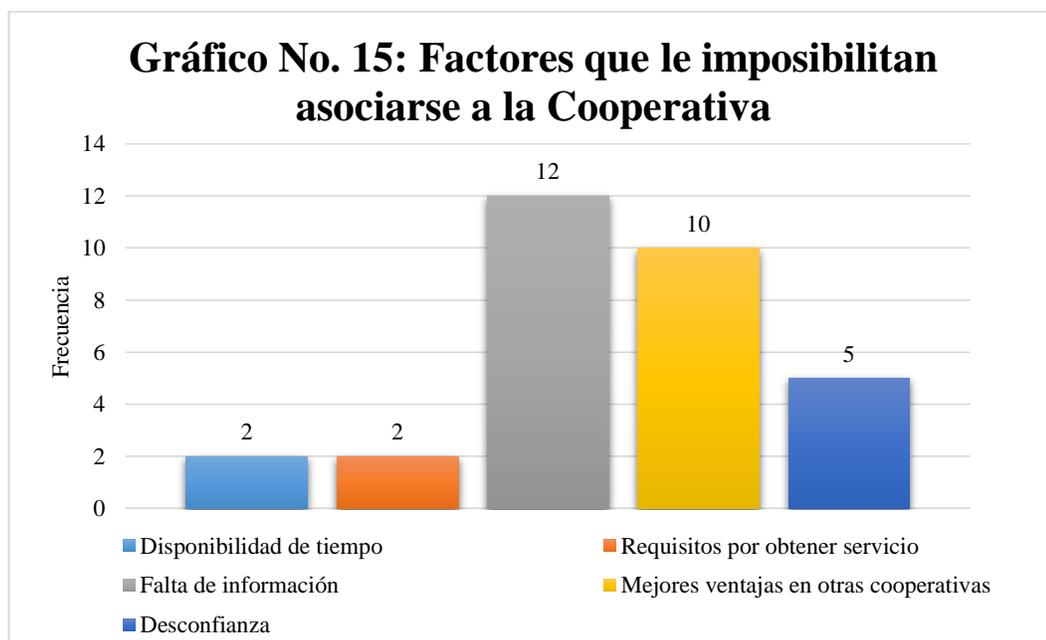
#### Interpretación:

Según la información obtenida, los servicios con mayor reconocimiento son la colocación de fondos personales en cuentas de ahorro, así como los créditos que otorga la Asociación Cooperativa, mientras que la oferta de consumo y servicios profesionales son los menos por los empleados. Adicionalmente existe una parte de las personas encuestadas que manifestó no conocer ninguno de los servicios que actualmente presta esta institución.

14. ¿Por qué motivo no se ha asociado a la cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

**Objetivo:** Conocer los factores que impiden la incorporación de nuevos asociados en la Cooperativa.

Cuadro No. 15 Factores que inciden en el nivel de integración a la Cooperativa			
Respuesta		Categoría	Frecuencia
Válidas	26	Disponibilidad de tiempo	2
		Requisitos por obtener servicio	2
		Falta de información	12
		Prestaciones de otras cooperativas	10
		Desconfianza	5



**Interpretación:** Entre los factores que inciden negativamente en la incorporación de nuevos asociados a la Cooperativa destacan en primer lugar la falta de información acerca de los servicios ofertados y las ventajas que obtienen los empleados al asociarse en otras cooperativas. Asimismo, un la quinta parte afirma que la desconfianza que genera la capacidad de la administración influye en la decisión de afiliación, y el restante de encuestados relaciona la disponibilidad de tiempo y los requisitos exigidos.

15. ¿Qué factores lo motivarían a formar parte de los asociados de Nuestra Financiera de R.L.?

**Objetivo:** Determinar los factores que inciden en la incorporación como asociados de la cooperativa.

Cuadro No. 16 Factores que motivarían asociarse a la Cooperativa			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	73	Excelente servicio al cliente	9
		Adquisición de vales canjeables	6
		Amplia oferta de servicios	27
		Tasas de interés accesible para créditos	46
		Oferta de bienes de consumo	9
		Buena relación entre asociados	7



**Interpretación:** El principal factor que incide en la afiliación a la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. es la tasa de interés de los créditos ofrecidos; ya que la mayoría de los consumidores afirma que la accesibilidad en las condiciones de préstamos es el elemento de mayor importancia para adquirir financiamiento, un aspecto secundario que influye en la decisión de afiliación es contar con diversidad de productos y servicios a disposición de los clientes. El resto de factores no contempla un nivel de relevancia para optar a ser miembro de Nuestra Financiera de R.L.

16. ¿Estaría de acuerdo en recibir información acerca de los beneficios y servicios que la cooperativa ofrece?

**Objetivo:** Determinar el grado de interés que tienen las unidades de análisis en recibir información de los beneficios y servicios ofertados por la Cooperativa.

Cuadro No. 17 Interés en los servicios de la Cooperativa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	73	Sí	65	89%
		No	8	11%
		Total	73	100%

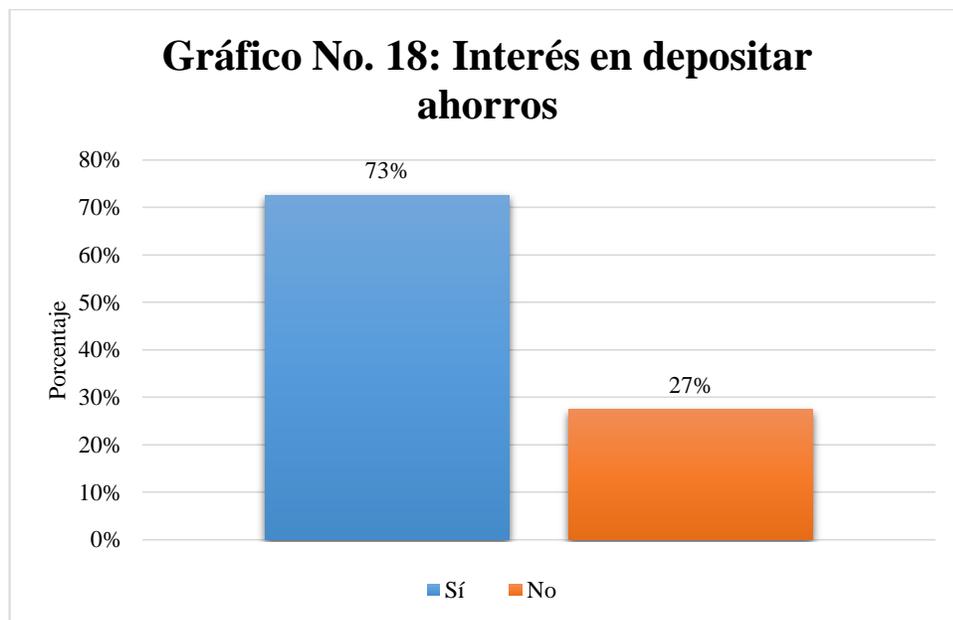


**Interpretación:** Al evaluar el interés que tienen los empleados en recibir información acerca de las actividades que desarrolla la Cooperativa, la mayoría está dispuesta a conocer sobre la oferta de servicios y beneficios que pueden obtener, esto permite identificar la posibilidad de incorporar nuevos asociados. El resto de empleados muestra desinterés sobre la institución, esto se encuentra determinado porque ya cuentan con este tipo de servicios en otras entidades financieras.

17. ¿Estaría dispuesto a ahorrar en la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

**Objetivo:** Conocer el interés de ahorrar en Nuestra Financiera de R.L. por parte de los trabajadores de Fosalud.

<b>Cuadro No. 18: Interés en depositar ahorros</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 73</b>	Sí	53	73%
	No	20	27%
	Total	73	100%

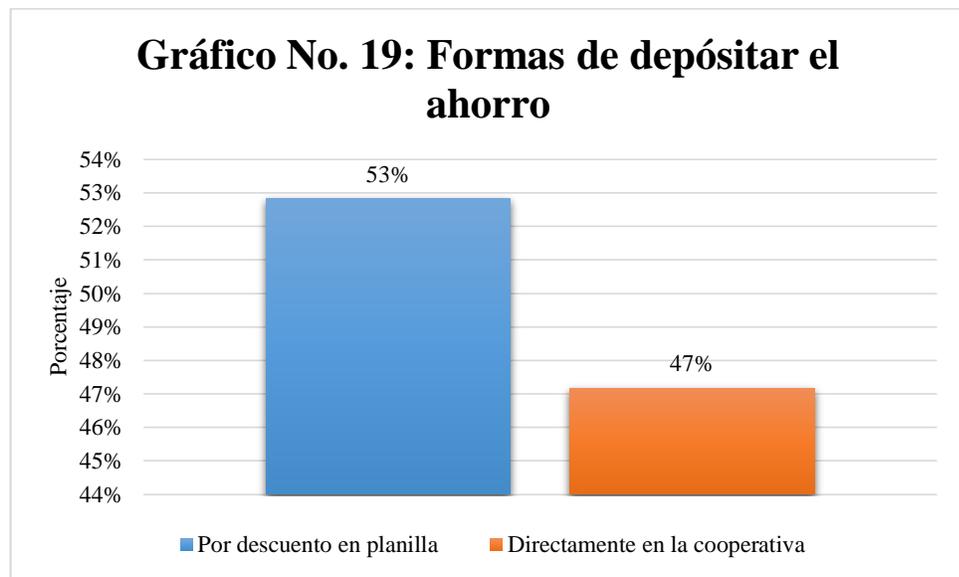


**Interpretación:** El personal encuestado de Fosalud manifestó estar interesado en ahorrar en Nuestra Financiera de R.L, ya que consideran es una opción que permitirá destinar un porcentaje de sus ingresos a una reserva solidaria y sin fines de lucro, que en un futuro contribuya al bienestar de las familias de los miembros que las conforman, pero existe una tercera parte de los encuestados que argumentaron desinterés en depositar su dinero en la Cooperativa pues desconfían de la forma de administración y ejecución de sus funciones.

18. ¿De qué forma le gustaría realizar sus depósitos de ahorro?

**Objetivo:** Determinar la preferencia de la forma del depósito de ahorro en la Cooperativa Nuestra Financiera de R. L.

<b>Cuadro No. 19: Formas de depósitos de ahorro</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 53</b>	Por descuento en planilla	28	53%
	Directamente en la cooperativa	25	47%
	Total	53	100%

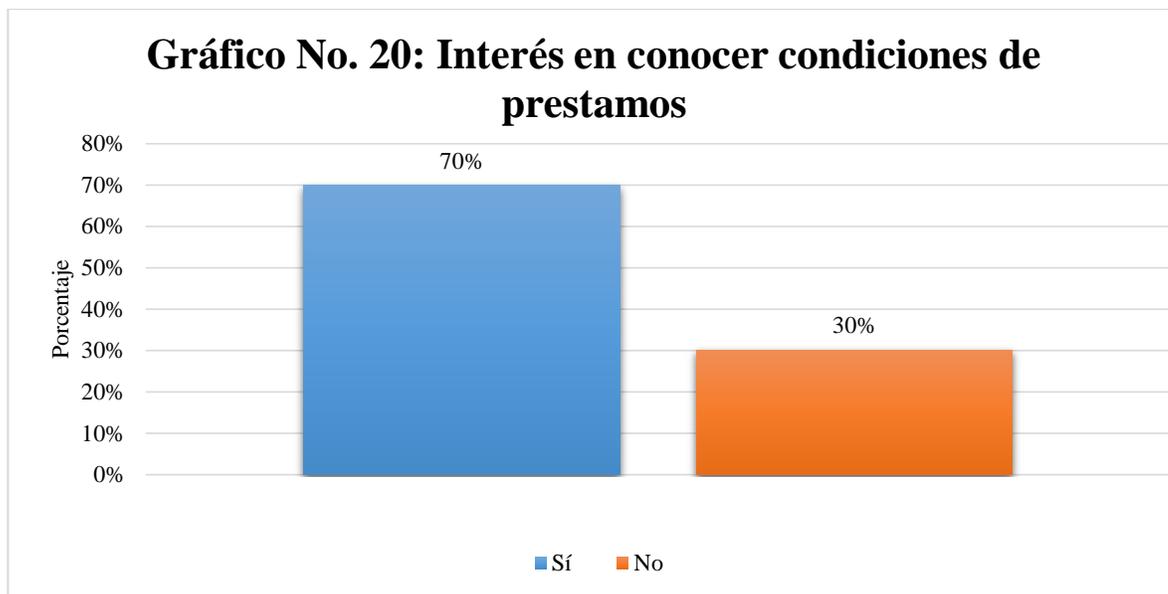


**Interpretación:** Los encuestados manifiestan estar dispuestos al ahorro, sin embargo la forma de efectuarlo se encuentra dividida por quienes optan por realizar depósitos mediante descuento en planilla pues consideran que efectuar el abono en ventanilla implica un riesgo de hacer uso del efectivo de manera imprudente y aquellos que asumen la responsabilidad de entregarlo directamente a la cooperativa sin desconfiar de su capacidad para con el compromiso adquirido.

19. ¿Le interesaría conocer las condiciones de préstamo y optar por un crédito en la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

**Objetivo:** Conocer el interés de los empleados de Fosalud en las condiciones para la adquisición de crédito en la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

<b>Cuadro No. 20: Interés en Conocer Condiciones de Prestamos</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 73</b>	Sí	51	70%
	No	22	30%
	Total	73	100%

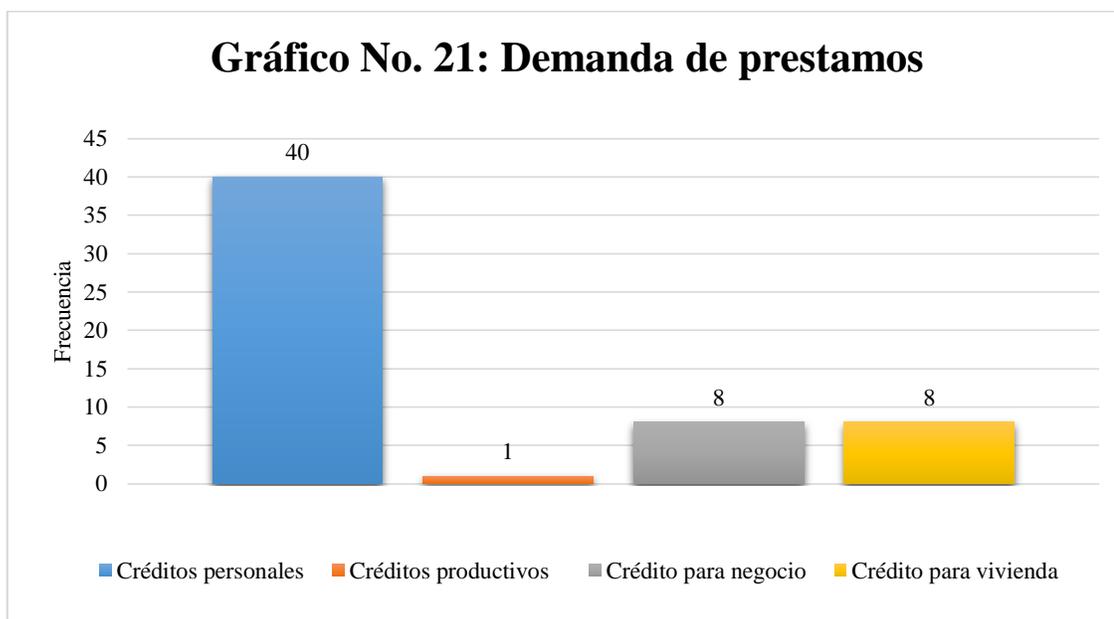


**Interpretación:** La mayor parte de la muestra encuestada manifestó estar interesada en conocer las condiciones de préstamos y adquirirlos, por lo que es importante destacar que este es un servicio demandado que puede permitir formular estrategias que permitan incrementar el número de asociados en la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. Sin embargo existe una tercera parte de los encuestados que no desea conocer sobre este servicio ya que expresan no tener la necesidad de obtener un crédito actualmente.

**20. ¿Qué tipo de préstamo tendría interés en contratar?**

**Objetivo:** Identificar qué tipo de crédito es preferido por parte de los trabajadores de Fosalud en el municipio de San Salvador.

Cuadro No. 21: Demanda de Prestamos		
Respuestas	Categoría	Frecuencia
<b>Validas 51</b>	Créditos personales	40
	Créditos productivos	1
	Crédito para negocio	8
	Crédito para vivienda	8

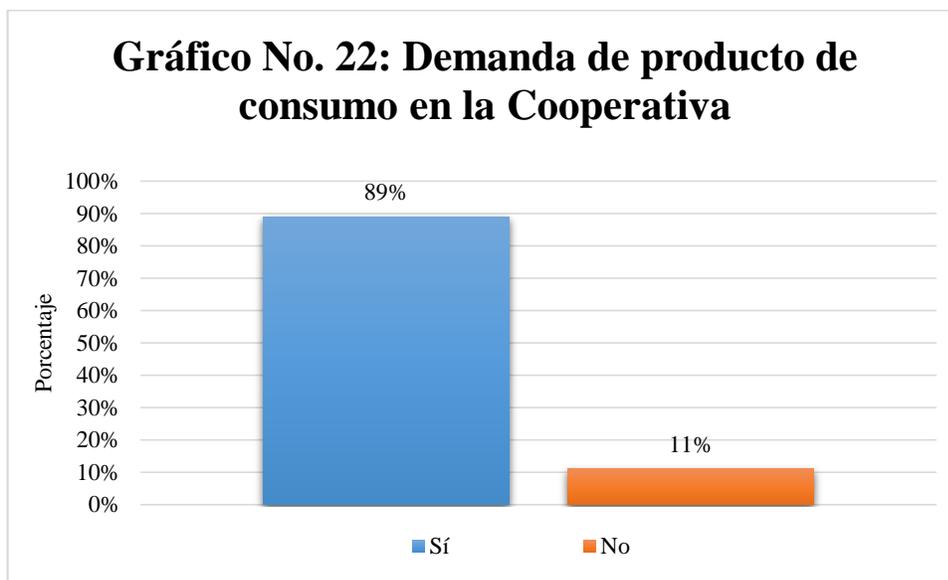


**Interpretación:** De las personas encuestadas se determinó que de los productos ofertados, existe mayor demanda para la obtención de créditos personales con Nuestra Financiera, los préstamos para negocios y vivienda tienen el mismo nivel de requerimiento por parte de los consumidores ocupando el segundo lugar y el tipo de servicio con menor solicitud es el destinado a la producción.

21. ¿Adquiriría productos en la despensa de la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

**Objetivo:** Conocer el número de empleados que estarían dispuestos a comprar en una despensa de la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

<b>Cuadro No. 22: Demanda de productos de consumo en la Cooperativa</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 73</b>	Sí	65	89%
	No	8	11%
	Total	73	100%

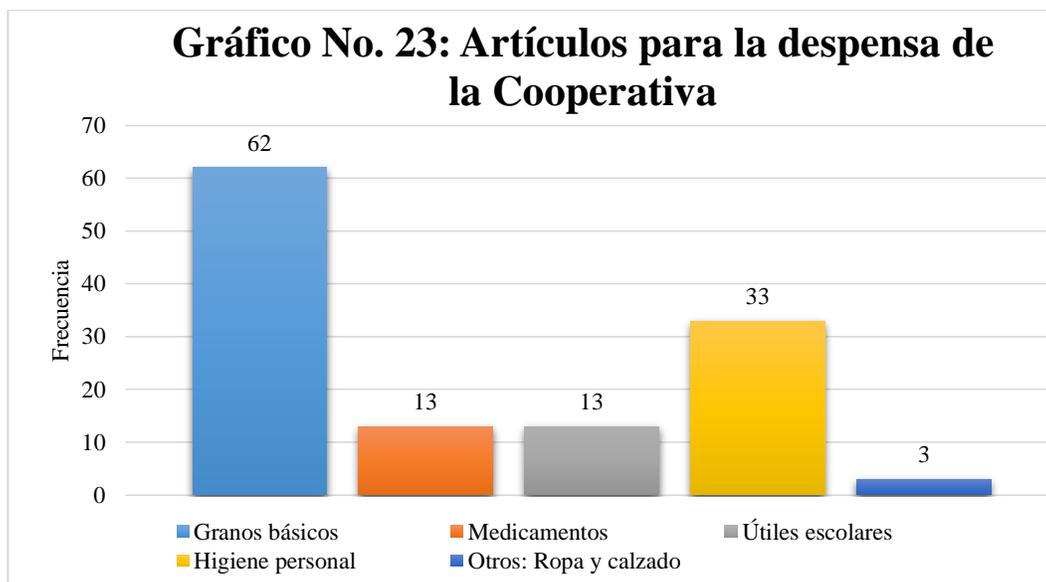


**Interpretación:** De cada diez encuestados nueve manifiestan estar dispuestos a adquirir bienes de consumo en una despensa creada por parte de Nuestra Financiera de R.L. permitiendo comprar productos para el hogar de forma inmediata y a precios accesibles; contribuyendo a la economía de los empleados y sus familias.

22. ¿Qué tipo de artículos desearía comprar en una despensa creada para asociados?

**Objetivo:** Determinar que artículos de consumo que tiene mayor demanda por parte de los empleados de Fosalud.

<b>Cuadro No. 23: Artículos para la Despensa de la Cooperativa</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Validas 65</b>	Granos básicos	62
	Medicamentos	13
	Útiles escolares	13
	Higiene personal	33
	Otros: Ropa y calzado	3

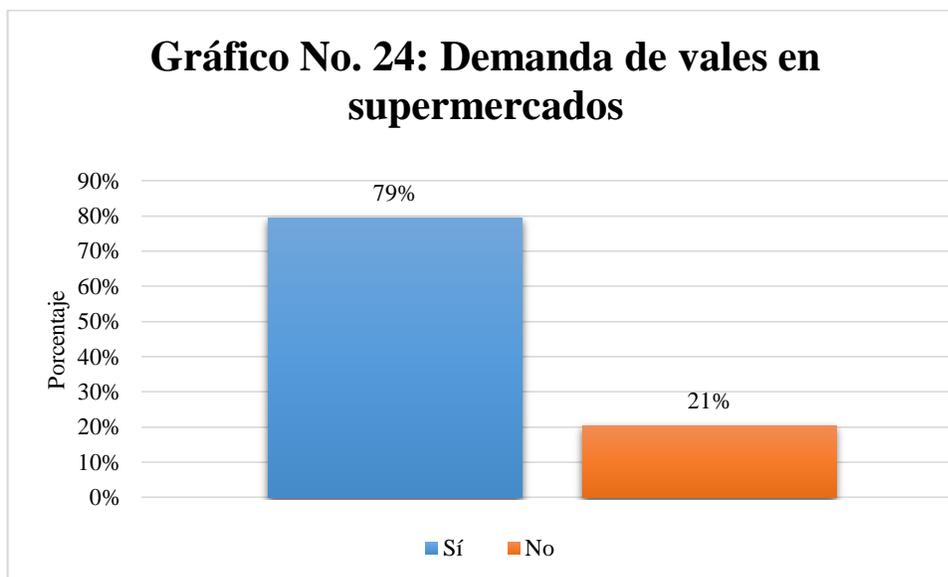


**Interpretación:** La mayoría de los trabajadores prefieren la venta de granos básicos ya que se atribuye que son los artículos más comprados y de consumo diario en el hogar, el segundo lugar lo ocupa la venta de productos de higiene personal que también son artículos de uso diario pero en menor cantidad, la tercera preferencia es para medicamentos y útiles escolares y otras propuestas menos aceptada es la venta de productos como la ropa y calzado. Estos productos pueden ser ofrecidos a todo el personal de Fosalud sin importar si está asociado.

23. ¿Estaría dispuesto adquirir en la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. vales canjeables en supermercados?

**Objetivo:** Identificar si los vales canjeables en supermercados son de aceptación por los empleados para adquirir diferentes productos.

<b>Cuadro No. 24: Demanda de Vales en Supermercados</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 73</b>	Sí	58	79%
	No	15	21%
	Total	73	100%



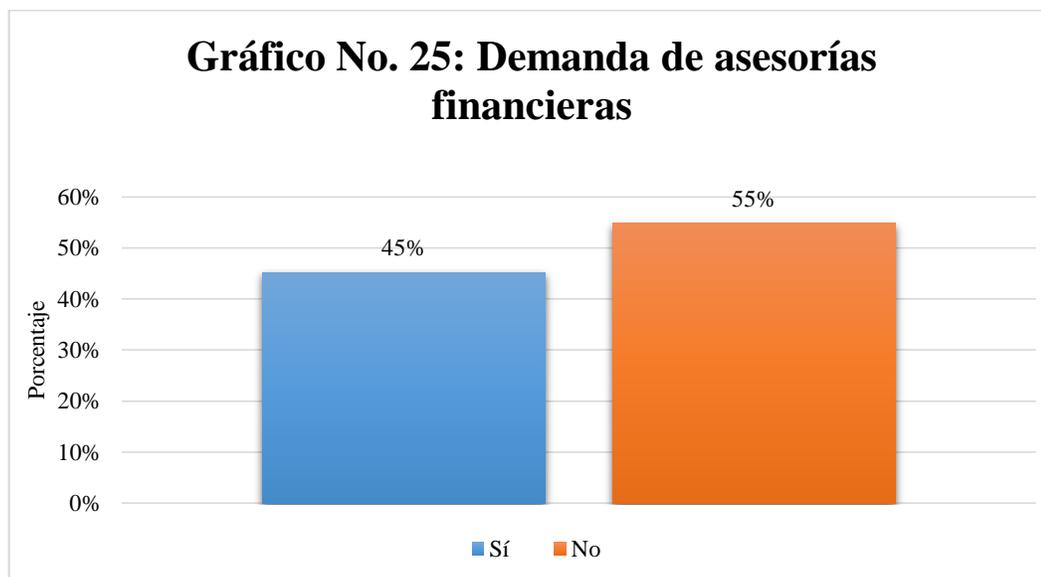
**Interpretación:** La mayoría de las personas encuestadas mostraron interés en adquirir vales canjeables en supermercados que les permita adquirir productos de consumo a precios accesibles, contribuyendo a la economía de las familias del personal de Fosalud. Por otra parte, el 21% de los empleados no consideran conveniente adquirir este tipo de servicios.

24. ¿Contrataría servicios profesionales de asesoría financiera por parte de Institución?

**Objetivo:** Conocer la aceptación de contratar servicios de asesoría financiera por parte de los empleados de Fosalud no asociados.

**Cuadro No. 25: Demanda de Asesorías Financieras**

Respuestas	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Validas 73	Sí	33	45%
	No	40	55%
	Total	73	100%



**Interpretación:** Según los resultados obtenidos se muestra que los empleados de Fosalud no están dispuestos a contratar servicios de asesoría financiera, sin embargo existen individuos que están interesados en adquirirlos; constituyendo ambos grupos una oportunidad para la cooperativa como una alternativa para ampliar la oferta de servicios y brindar a los asociados recomendaciones para el manejo correcto de sus ingresos.

25. ¿Le gustaría asociarse a la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

**Objetivo:** Identificar cuantos encuestados estarían dispuestos a asociarse a la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

<b>Cuadro No. 26: Interés en Asociarse a la Cooperativa</b>			
<b>Respuestas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Validas 73</b>	Sí	41	56%
	No	32	44%
	Total	73	100%



**Interpretación:** Del personal encuestado el 56% estaría dispuesto a integrarse a la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. teniendo como principal motivo para afiliarse los beneficios que podrían recibir. Por otra parte, el resto de los empleados manifiesta que al desconocer las actividades que realiza la cooperativa es la razón por la cual no formarían parte de la institución.

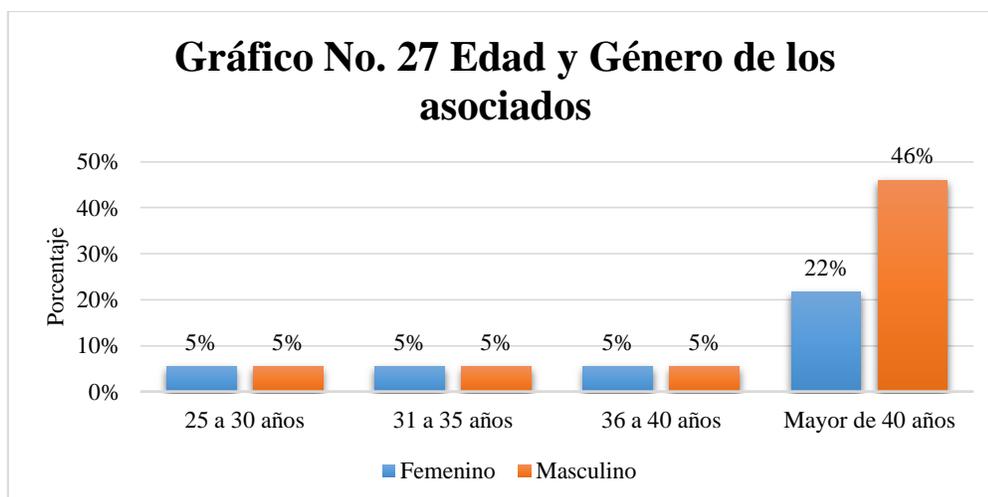
**ANEXO No. 2 Interpretación del  
Cuestionario Dirigido a Asociados**

## A. DATOS GENERALES

### Edad y Género

**Objetivo:** Conocer el rango de edad y género de los asociados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

Cuadro No. 27 Edad y Género de los asociados				
Edad	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
25 a 30	2	5%	2	5%
31 a 35	2	5%	2	5%
36 a 40	2	5%	2	5%
Mayor a 40	8	22%	17	46%
<b>Total</b>	14	38%	23	62%



**Interpretación:** La asociación cooperativa está integrada en su mayoría por el género masculino, además se observa que la participación del género femenino en el esfuerzo cooperativo es menor, en ambos casos los asociados son mayores de 40 años. Por otra parte, se determina que existe un bajo porcentaje de integración de asociados cuya edad se encuentra en un rango de 25 a 40 años.

## B. DIAGNÓSTICO PROCESO ADMINISTRATIVO PLANIFICACIÓN

1. ¿La misión describe la función de la asociación cooperativa?

**Objetivo:** Determinar si los asociados conocen la misión y si su formulación describe la función de la asociación.

Cuadro No. 28 La misión describe la función de la Cooperativa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	20	54%
		No	3	8%
		No la conozco	14	38%
		Total	37	100%



**Interpretación:** De acuerdo con la información recolectada se puede establecer que más de la mitad de los asociados considera la formulación de la misión como una descripción de la función de la cooperativa, pero la tercera parte de ellos manifiesta desconocer la misión, no obstante el resto de los miembros asociados declaran que la misión actual de la cooperativa no describe la razón de ser de la institución.

2. ¿La visión proyecta la situación futura que desearía obtenerse?

**Objetivo:** Establecer si la visión de Nuestra Financiera de R.L proyecta una situación futura deseable para los asociados.

Cuadro No. 29 La visión es una proyección de la situación futura				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	20	54%
		No	5	14%
		No la conozco	12	32%
		Total	37	100%

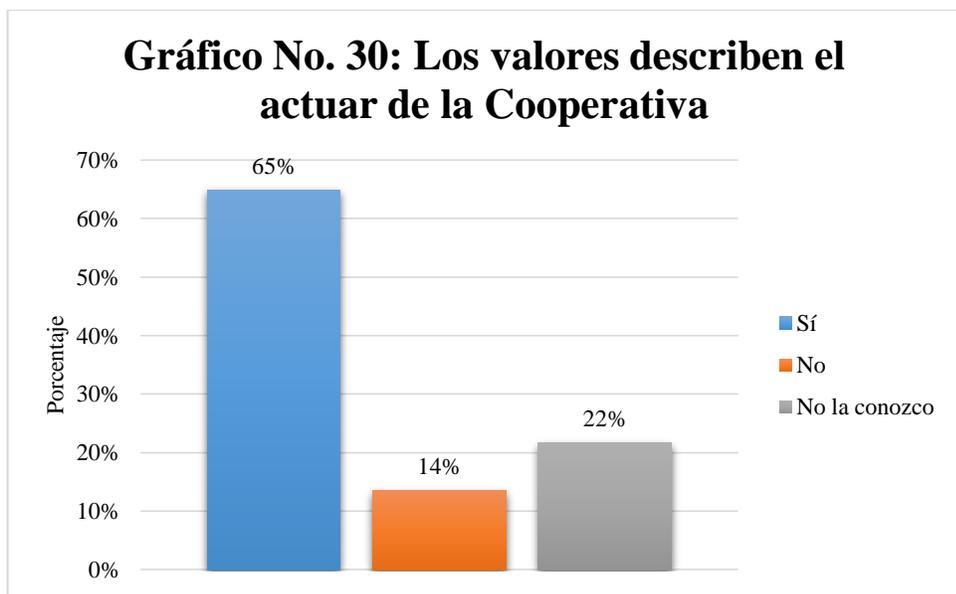


**Interpretación:** De los asociados encuestados más de la mitad opina que la visión establecida por la cooperativa es un reflejo de lo que se espera lograr en el futuro, pero menos de una tercera parte manifiesta no conocer la visión que se ha proyectado, sin embargo el resto de los encuestados declaro que no establece una guía que contribuya a proyectar una situación futura favorable para las necesidades de los asociados.

3. ¿Los valores describen el actuar de la Nuestra Financiera de R. L?

**Objetivo:** Conocer si los valores del cooperativismo son parte de la filosofía de Nuestra Financiera de R. L.

Cuadro No. 30 Los valores describen el actuar de la Cooperativa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	24	65%
		No	5	14%
		No la conozco	8	22%
		Total	37	100%

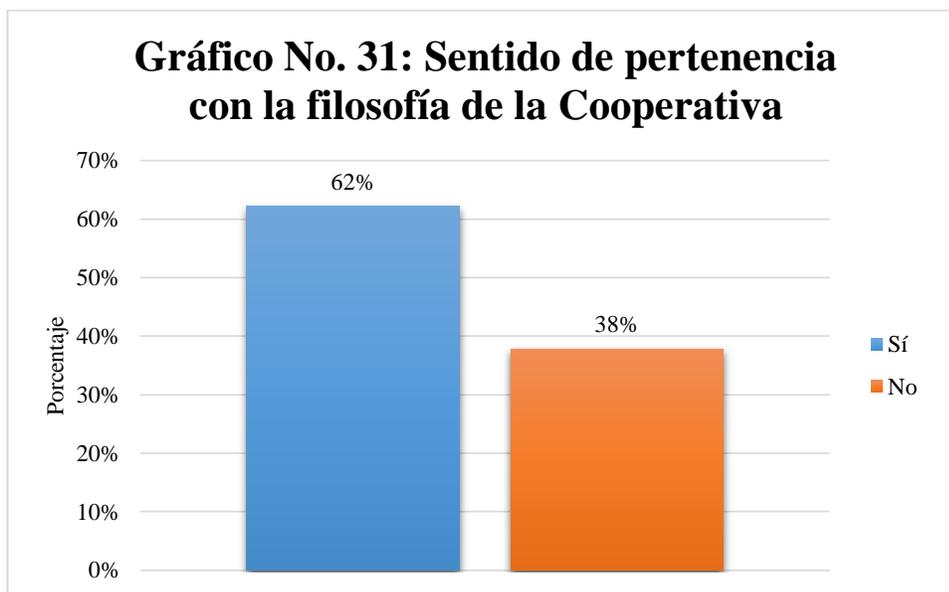


**Interpretación:** Según la información obtenida por parte de los miembros asociados a Nuestra Financiera de R.L. se determinó que dos terceras partes de ellos aceptan que la cooperativa trabaja de acuerdo a los valores mencionados y menos de una tercera parte manifestó no conocer si las actividades que desarrollan reflejan las convicciones de la institución, por otra parte el resto de los encuestados detalló que no describen el actuar de la cooperativa.

4. ¿Se siente identificado con la misión, visión y los valores de la Asociación?

**Objetivo:** Describir si los asociados de Nuestra Financiera de R.L. tienen sentido de pertenencia respecto a la misión, visión y los valores de la Asociación.

Cuadro No. 31 Sentido de pertenencia con la filosofía de la Cooperativa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	23	62%
		No	14	38%
		Total	37	100%

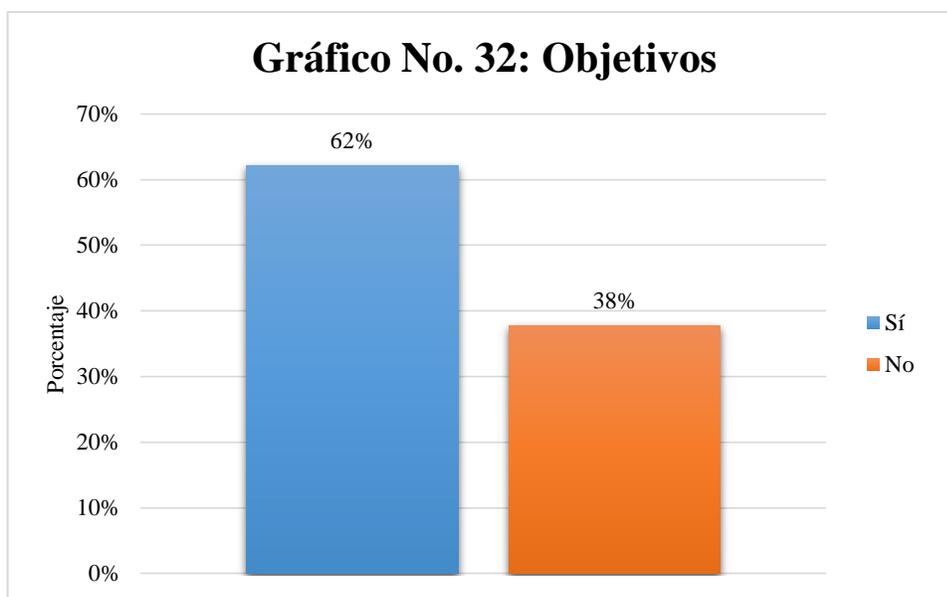


**Interpretación:** La mayoría de los encuestados declaro sentirse identificado con la misión, visión y valores de cooperativa, sin embargo hay miembros que aún no tiene sentido de pertenencia con la filosofía actual, esto puede ser debido a que existen asociados que desconocen los pilares en los cuales están basado el actuar de la cooperativa.

5. ¿Conoce los objetivos de la Cooperativa?

**Objetivo:** Establecer si los asociados de la cooperativa conocen los objetivos de la institución.

Cuadro No. 32: Objetivos				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	23	62%
		No	14	38%
		Total	37	100%

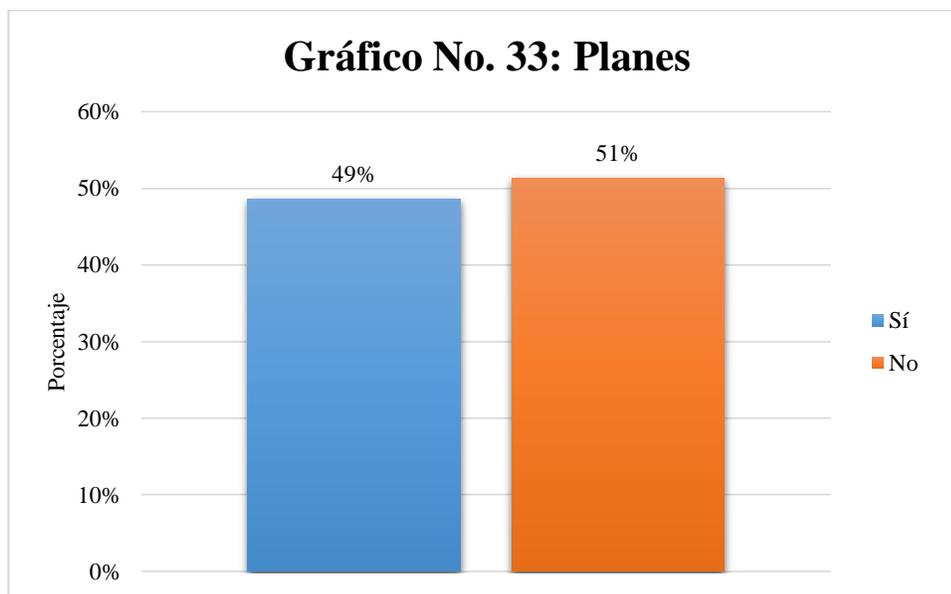


**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados manifestaron conocer los objetivos de Nuestra Financiera de R.L. lo que permite que tengan conocimiento de lo que buscan alcanzar con las actividades que realizan; sin embargo existen miembros que aún los desconocen, ya que no les han sido proporcionados.

6. ¿Conoce los planes que guían las actividades para el logro de los objetivos de Nuestra Financiera de R.L.?

**Objetivo:** Determinar si los asociados de la cooperativa tienen conocimiento de los planes desarrollados para guiar las actividades de institución.

Cuadro No. 33 Planes				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	18	49%
		No	19	51%
		Total	37	100%

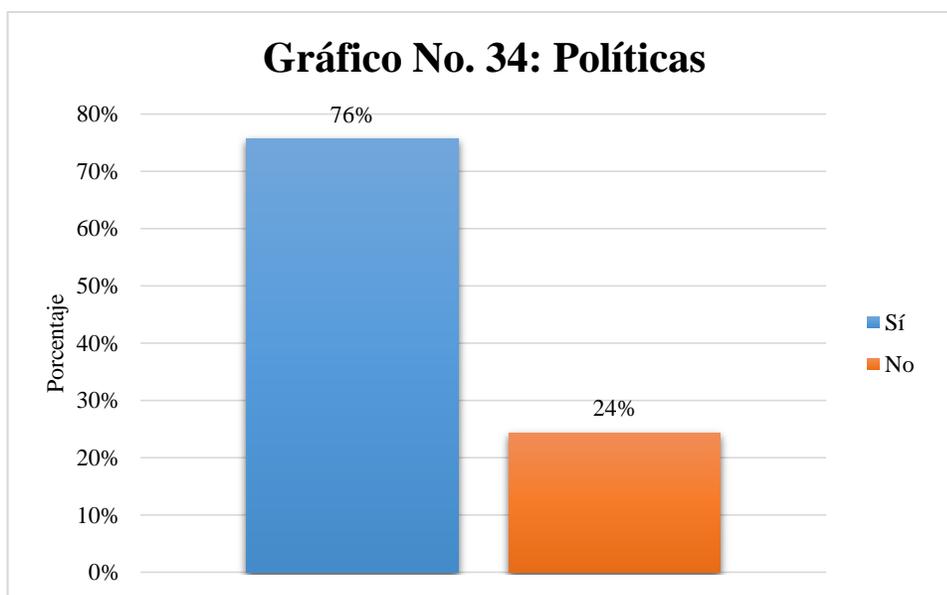


**Interpretación:** De los asociados encuestados un 49% declaró que si conocen los planes que rigen las actividades de la cooperativa, el restante manifestó desconocer si existen planes que contribuyan a llevar a cabo el desarrollo de las funciones en la cooperativa.

7. ¿Existen políticas que rigen las operaciones en la Cooperativa?

**Objetivo:** Identificar si los asociados de la cooperativa conocen las políticas de la institución.

Cuadro No. 34 Políticas				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	28	76%
		No	9	24%
		Total	37	100%

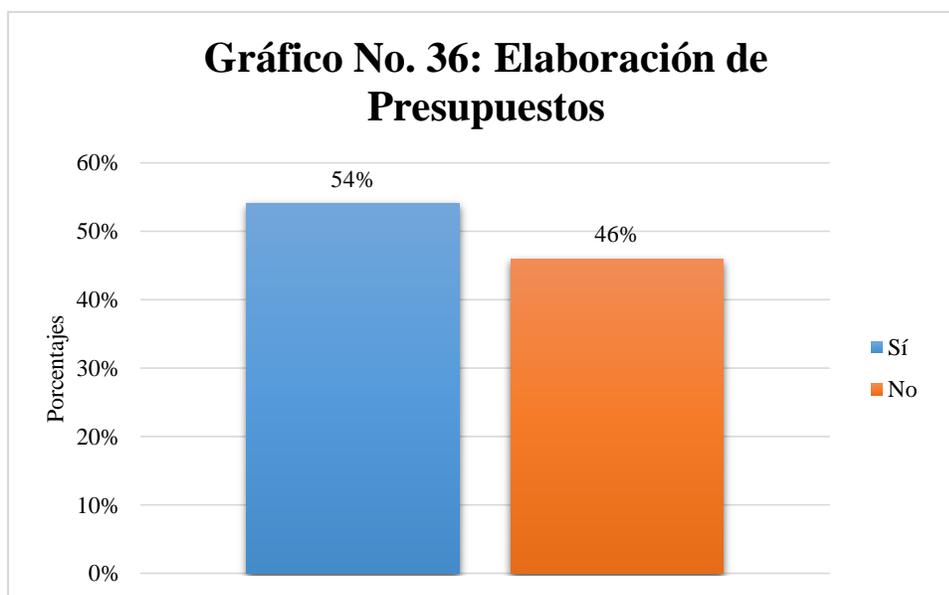


**Interpretación:** Según los datos recolectados los asociados manifestaron que si conocen la existencia de políticas dentro de la institución, esto con el objeto de regular el actuar de las actividades desarrolladas por Nuestra Financiera de R.L., sin embargo existe un número considerable de asociados que desconocen si la cooperativa cuenta políticas definidas.

**8. ¿La Cooperativa elabora presupuestos para llevar a cabo las actividades?**

**Objetivo:** Determinar si los presupuestos que elabora la cooperativa son conocidos por los miembros asociados a Nuestra Financiera de R.L.

<b>Cuadro No. 35 Elaboración de Presupuestos</b>				
<b>Respuestas</b>		<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidas</b>	37	Sí	20	54%
		No	17	46%
		Total	37	100%



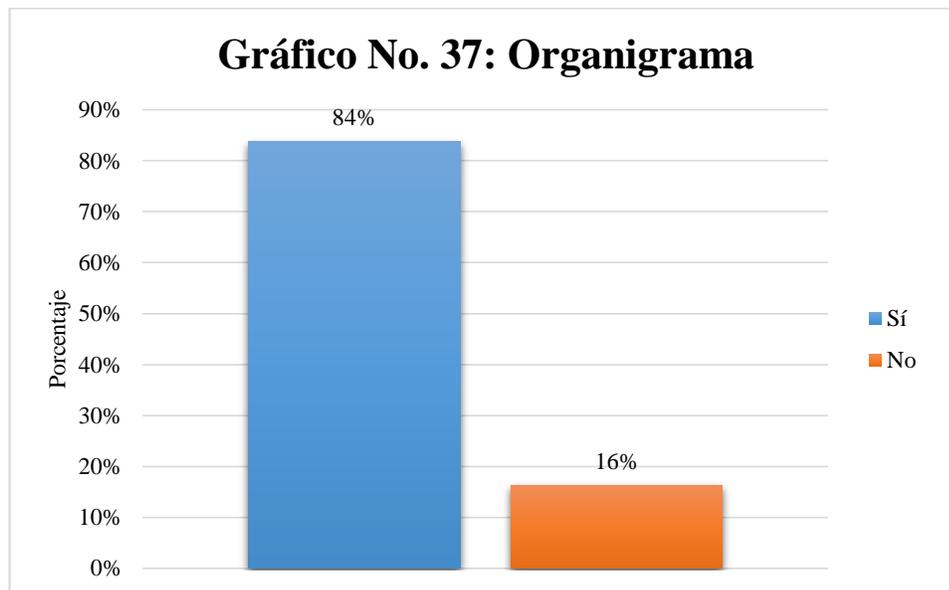
**Interpretación:** Más de la mitad de los miembros asociados expresan que la cooperativa si desarrolla presupuestos para el desarrollo de las actividades, por lo tanto consideran que se tiene una proyección de los ingresos y gastos en un periodo determinado, pero el restante de los encuestados dice que en la cooperativa no se elabora este tipo de herramienta administrativa.

## ORGANIZACIÓN

9. ¿Existe un organigrama que identifique los niveles Jerárquicos en la Cooperativa?

**Objetivo:** Conocer si los asociados están informados de los diferentes niveles jerárquicos que existen dentro de la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

Cuadro No. 37 Organigrama				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	31	84%
		No	6	16%
		Total	37	100%

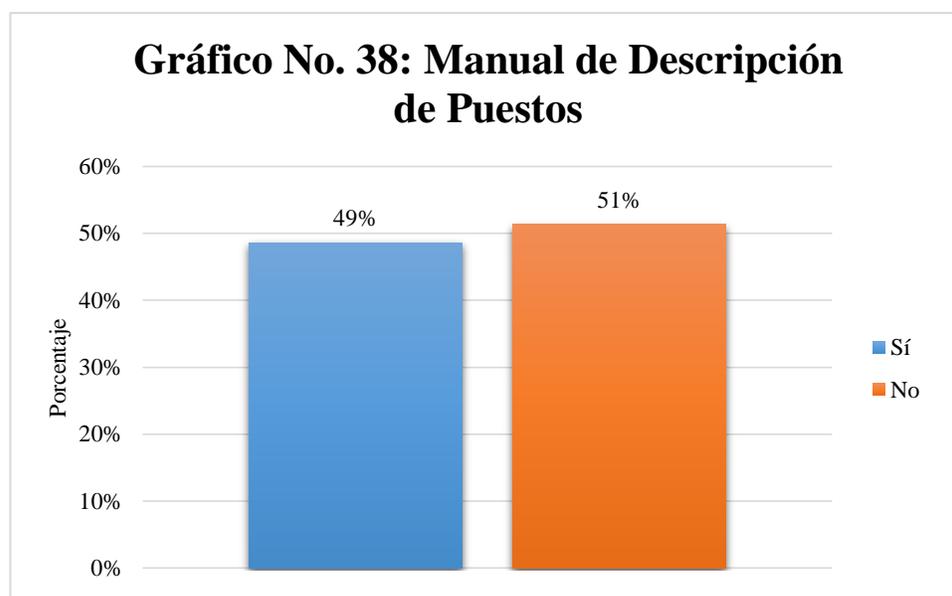


**Interpretación:** La mayoría de asociados tiene conocimiento sobre la integración de los niveles jerárquicos de la cooperativa y como están constituidas cada una de las áreas de Nuestra Financiera de R.L., sin embargo aproximadamente el 16% de los asociados desconoce la estructura organizativa de la institución.

10. ¿Tiene la Cooperativa un manual que describa las funciones y responsabilidades de cada puesto?

**Objetivo:** Establecer si existe un manual que describa las funciones y responsabilidades de cada puesto en las diferentes áreas de trabajo de la cooperativa.

Cuadro No. 38 Manual de Descripción de Puestos				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	18	49%
		No	19	51%
		Total	37	100%

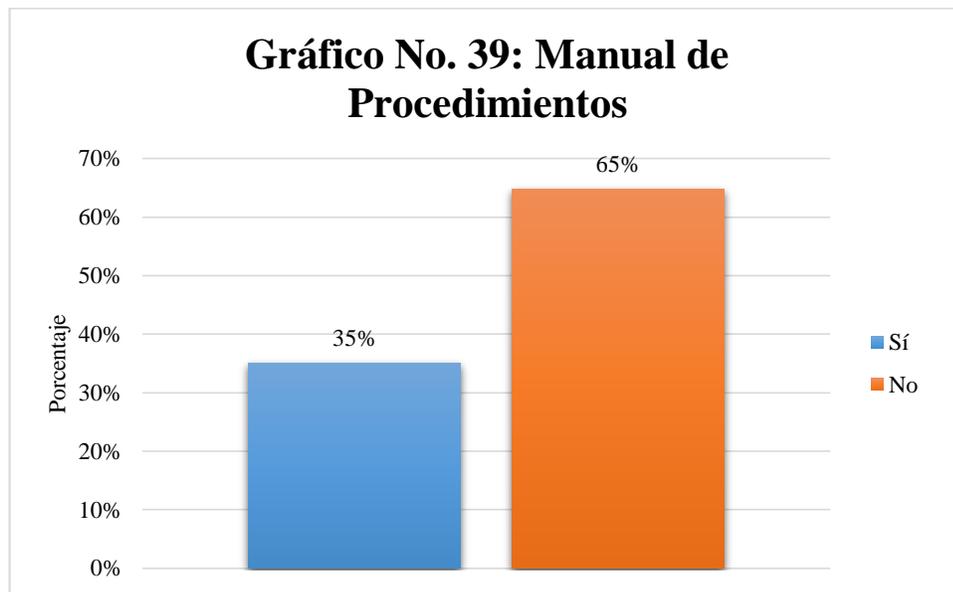


**Interpretación:** La opinión de los encuestados está dividida en porcentajes similares 51% declaro que no existe un manual de descripción de puestos que detalle las responsabilidades y actividades a desarrollar por cada miembro dentro de la cooperativa, el restante manifiesta que si cuentan con esta guía, contribuyendo a desempeñar las funciones de forma adecuada.

11. ¿Cuenta con manuales que describan el procedimiento para el otorgamiento de los servicios?

**Objetivo:** Establecer si existe un manual de procedimientos para la otorgación de servicios en la Asociación Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

Cuadro No. 39 Manual de Procedimientos				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	13	35%
		No	24	65%
		Total	37	100%

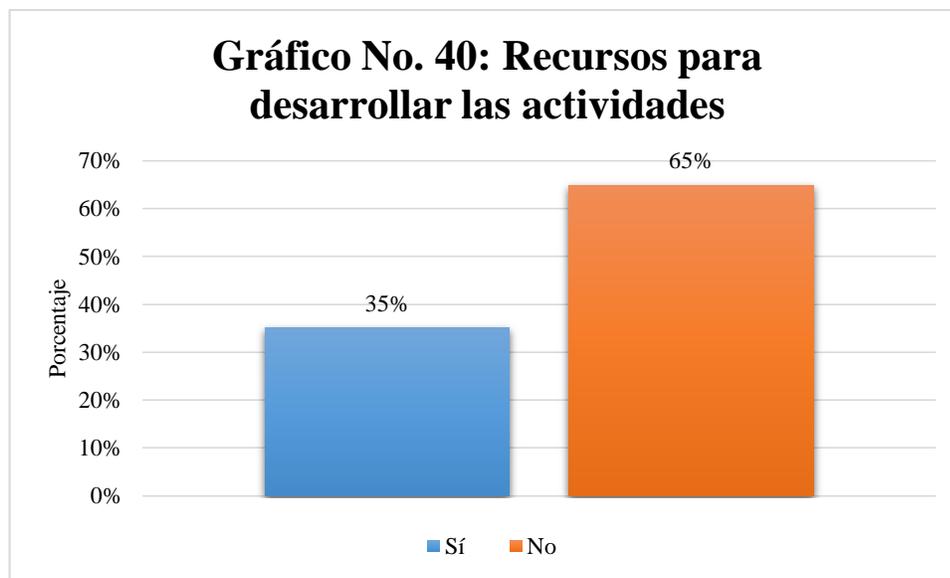


**Interpretación:** La mayoría de los encuestados manifestaron que no existe un manual que describa los requerimientos y el procedimiento que debe seguirse para otorgar los servicios financieros, consumo y profesionales que la cooperativa ofrece.

12. ¿Se dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones?

**Objetivo:** Determinar si la asociación cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

Cuadro No. 40 Recursos para desarrollar las funciones				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	13	35%
		No	24	65%
		Total	37	100%



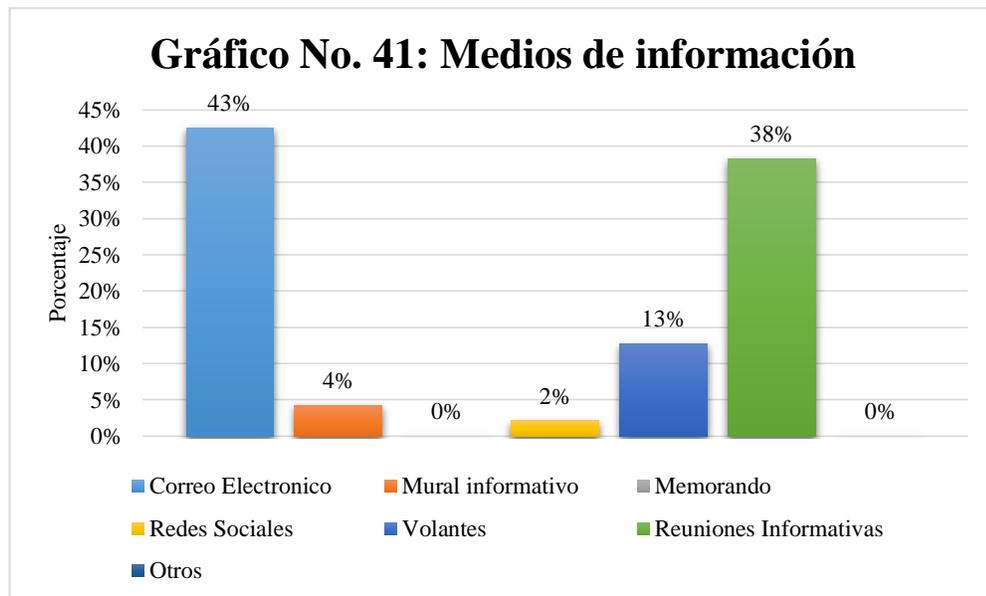
**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 65% de los asociados consideran que faltan recursos materiales y técnicos para realizar las actividades propiamente de la cooperativa, mientras que el resto afirma contar con estas herramientas para el desarrollo de sus funciones.

## DIRECCIÓN

13. ¿Por qué medio le informan las actividades que realiza la cooperativa?

**Objetivo:** Conocer los medios por los cuales difunde información la cooperativa.

Cuadro No. 41 Medios de información			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	37	Correo Electrónico	20
		Mural informativo	2
		Memorando	0
		Redes Sociales	1
		Volantes	6
		Reuniones Informativas	18
		Otros	0

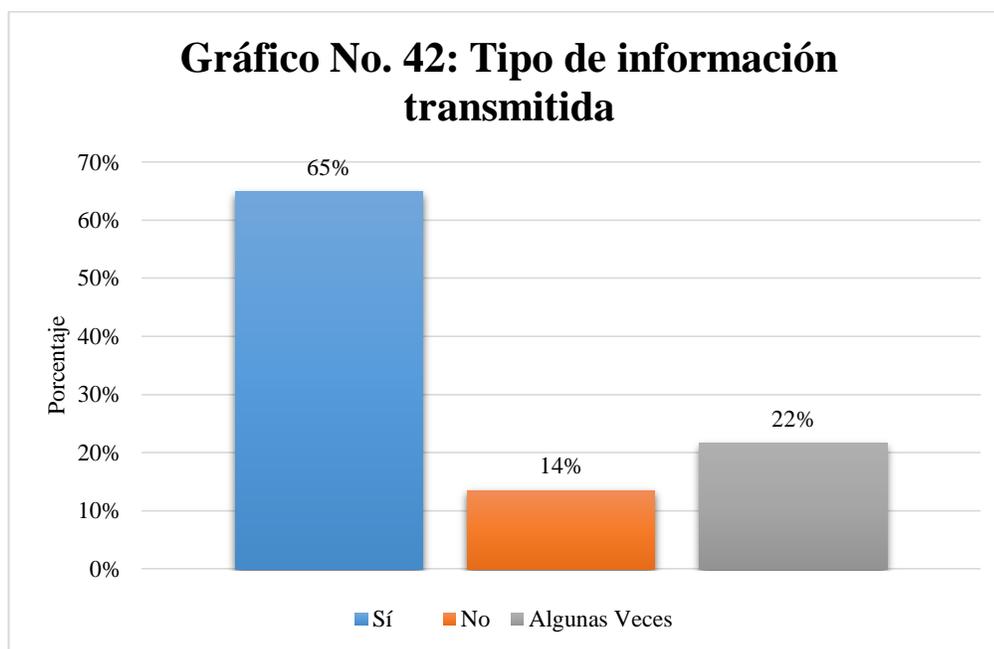


**Interpretación:** Según los datos obtenidos de los asociados, el principal medio por el cual reciben información de la cooperativa es el correo electrónico, en segundo lugar se encuentran las reuniones informativas, mientras que los medios menos empleados por la cooperativa para difundir información son los volantes, el mural informativo y las redes sociales.

14. ¿La información que se transmite hacia los asociados es clara, veraz y precisa?

**Objetivo:** Indagar si la información que reciben los asociados es clara, veraz y precisa.

Cuadro No. 42 Tipo de información transmitida				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	24	65%
		No	5	14%
		Algunas Veces	8	22%
		Total	37	100%

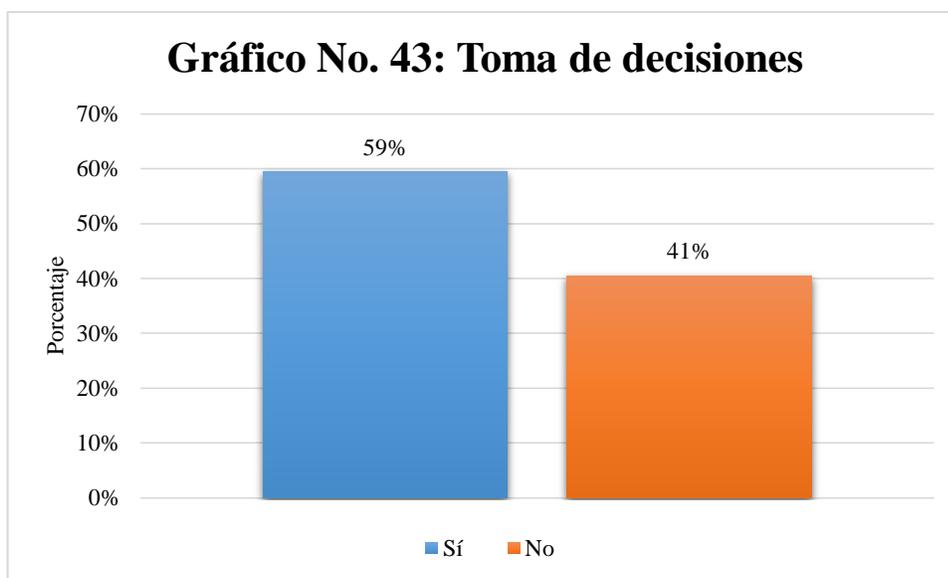


**Interpretación:** De las personas encuestadas, dos terceras partes consideran que los datos proporcionados por la cooperativa son precisos y transmitidos con claridad y veracidad, el restante de los asociados manifestó que la información recibida no cumple con estas características y ocasionalmente se logra comprender lo comunicado.

15. ¿El proceso de toma de decisiones incluye la opinión de todos los asociados?

**Objetivo:** Determinar si los miembros de la asociación son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones.

Cuadro No. 43 Toma de decisiones				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	22	59%
		No	15	41%
		Total	37	100%

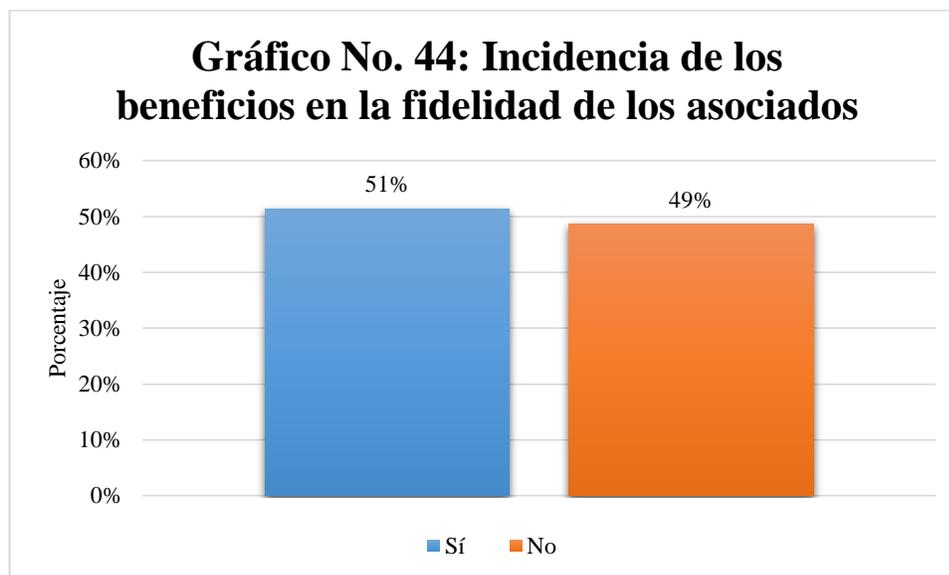


**Interpretación:** Según los datos obtenidos se observa que existen asociados que son incluidos en el proceso de toma de decisiones que ejecuta la cooperativa, sin embargo un porcentaje considerable manifiesta que sus aportes no son tomados en cuenta al momento de proponer cambios en las funciones y operaciones.

**16.** ¿Los beneficios que otorga la Cooperativa contribuyen a mantener las aportaciones de los asociados?

**Objetivo:** Establecer si los beneficios que otorga la institución ayuda a que los asociados cumplan con la aportación.

<b>Cuadro No. 44 Incidencia de los beneficios en la fidelidad de los asociados</b>				
<b>Respuestas</b>		<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidas</b>	37	Sí	19	51%
		No	18	49%
		Total	37	100%



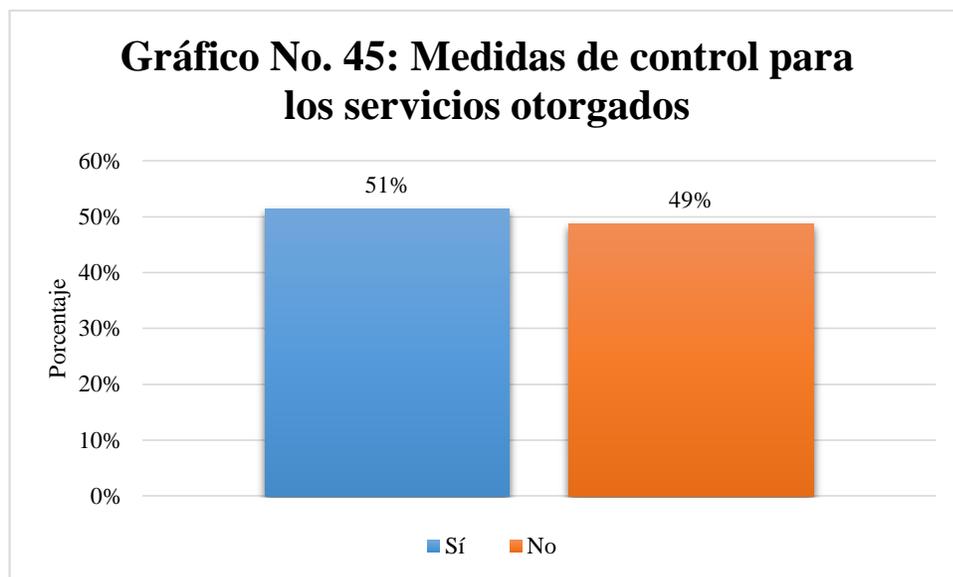
**Interpretación:** Según la información recopilada a través de los miembros de la cooperativa se determinó que el 51% de los asociados afirma que los beneficios otorgados por la institución contribuyen a cumplir con las aportaciones, sin embargo el resto los miembros considera que los beneficios brindados no son suficiente motivación para mantener la aportación.

## CONTROL

17. ¿Existen medidas de control que verifiquen las condiciones del proceso de otorgamiento de los servicios prestados por la cooperativa?

**Objetivo:** Verificar que existan medidas de control para el otorgamiento de los servicios.

Cuadro No. 45 Medidas de control para los servicios otorgados				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	19	51%
		No	18	49%
		Total	37	100%

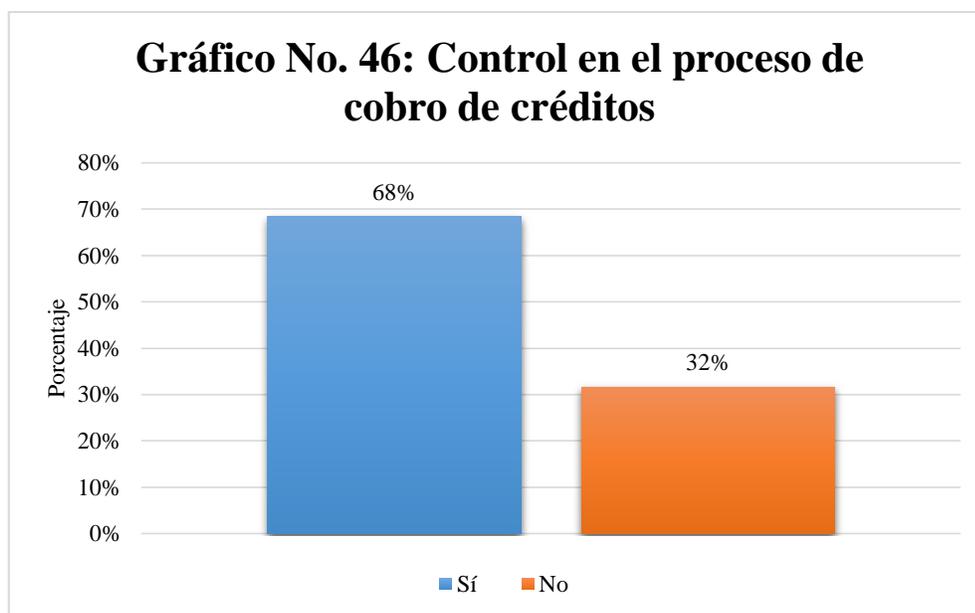


**Interpretación:** Según la información obtenida se observa que el 51% de los miembros de la asociación considera que existen medidas de control al momento de otorgar los servicios, mientras que el restante estima que no se cuentan con herramientas de verificación que contribuyan a mantener el buen funcionamiento de la cooperativa en cuanto al proceso de otorgamiento de servicios.

18. ¿Los controles instaurados aseguran el cobro de las cuotas de los créditos otorgados?

**Objetivo:** Determinar si las medidas de control contribuyen al cobro de los créditos.

Cuadro No. 46 Contribución del control para el cobro de crédito				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	19	Sí	13	68%
		No	6	32%
		Total	19	100%

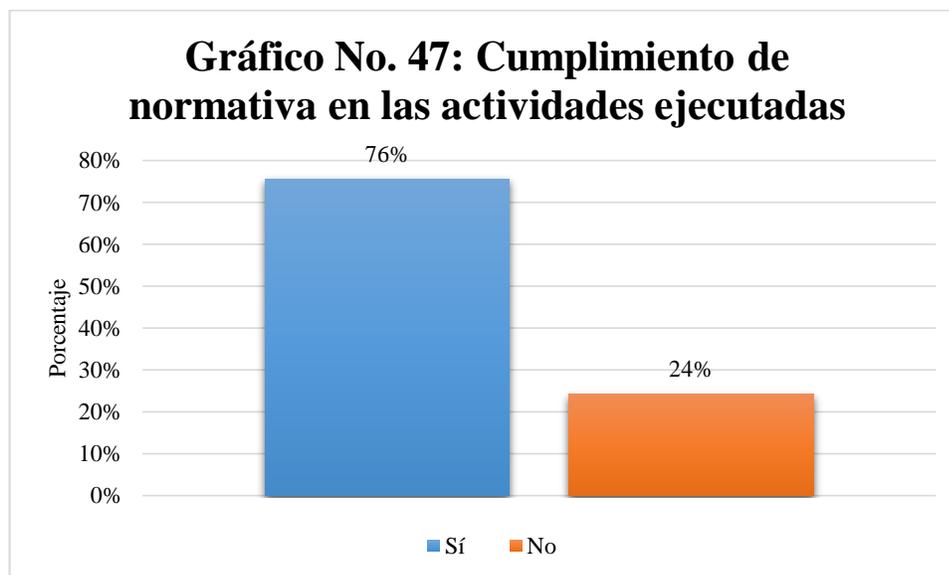


**Interpretación:** Según la información proporcionada por los encuestados se determina que de las diecinueve personas que afirman que existen medidas de control, el 68% considera que las medidas aplicadas contribuyen a la recuperación oportuna de los créditos y el restante refleja que los controles establecidos para este proceso ponen en riesgo a la cooperativa.

19. ¿Las actividades se realizan de acuerdo con los lineamientos y normas establecidas?

**Objetivo:** Comprobar si los asociados conocen los lineamientos y normas establecidas en Nuestra Financiera de R.L.

<b>Cuadro No. 47 Cumplimiento de normativa en las actividades ejecutadas</b>				
<b>Respuestas</b>		<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válidas</b>	37	Sí	28	76%
		No	9	24%
		Total	37	100%



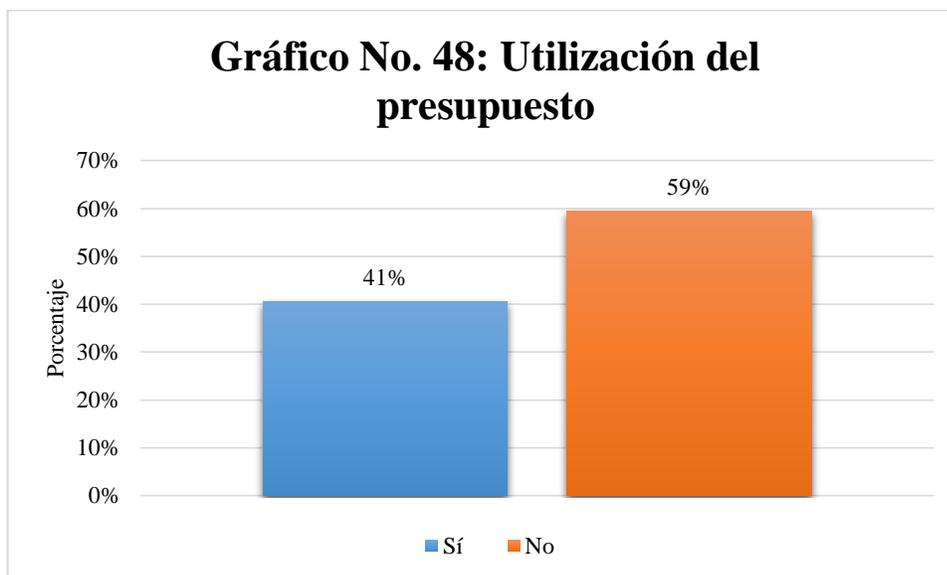
**Interpretación:**

Al indagar acerca del cumplimiento de normas y lineamientos, dos terceras parte de los asociados afirman que existen guías que regulan las funciones y actividades ejecutadas por la cooperativa, sin embargo el resto no conoce si los procesos se desarrollan en relación a los lineamientos establecidos por la institución.

20. ¿Se utiliza el presupuesto como herramienta para controlar la ejecución de los recursos financieros, humanos y materiales de la Cooperativa?

**Objetivo:** Conocer si la cooperativa cuenta con la herramienta de presupuesto para controlar las actividades de la cooperativa.

Cuadro No. 48 Utilización del presupuesto				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	15	41%
		No	22	59%
		Total	37	100%



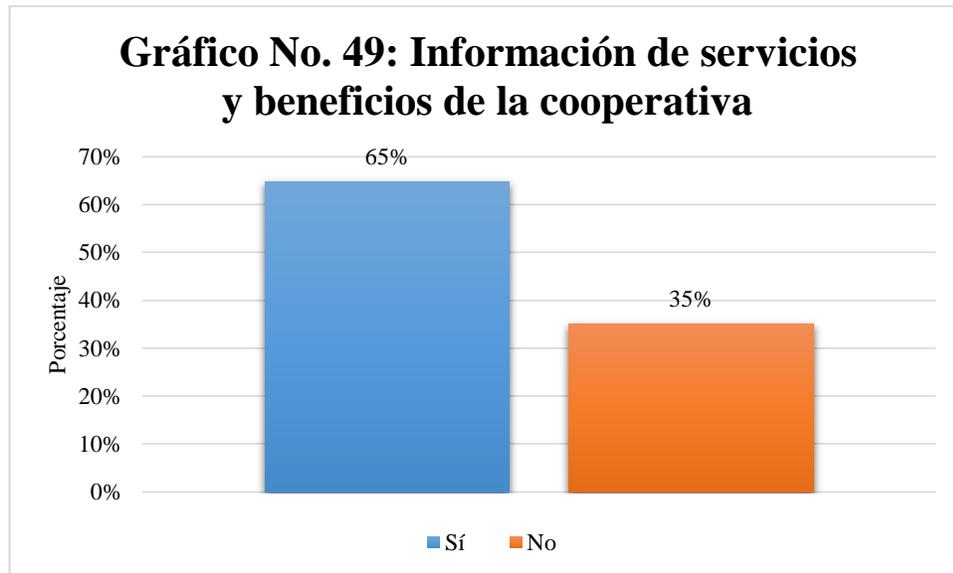
**Interpretación:** Según la información obtenida, se muestra que el 59% de los asociados considera que el presupuesto no es una herramienta utilizada para controlar la ejecución de los recursos financieros, humanos y materiales; el resto de los miembros de Nuestra Financiera de R.L. afirmaron que si se aplica como instrumento para optimizar los recursos disponibles.

### C. DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS

21. ¿Ha recibido información acerca de los beneficios y servicios que la Cooperativa ofrece?

**Objetivo:** Determinar si los asociados reciben información acerca de los beneficios y servicios ofrecidos por la cooperativa.

Cuadro No. 49 Información de servicios y beneficios de la cooperativa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Sí	24	65%
		No	13	35%
		Total	37	100%

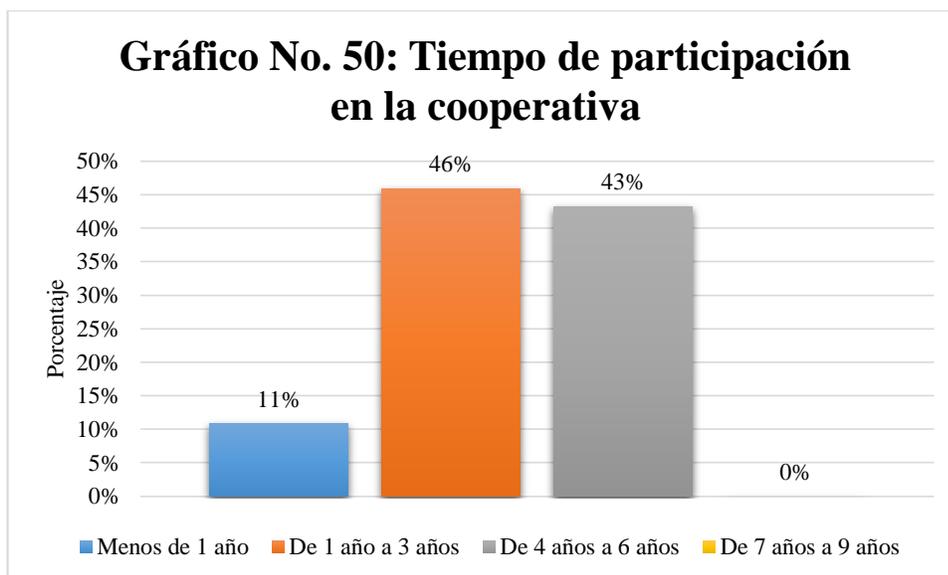


**Interpretación:** Se observa que la más de la mitad de las personas encuestadas opinan que se les ha proporcionado información acerca de los beneficios que otorga la institución así como también de la oferta de servicios, por otro lado algunos asociados manifiestan no recibir información de los beneficios que se obtienen al pertenecer a la institución siendo un factor que influye en la motivación de los miembros.

## 22. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la Asociación Cooperativa?

**Objetivo:** Conocer el tiempo de participación de los asociados en la cooperativa Nuestra Financiera de R.L.

Cuadro No. 50 Tiempo de participación en la cooperativa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Menos de 1 año	4	11%
		De 1 año a 3 años	17	46%
		De 4 años a 6 años	16	43%
		De 7 años a 9 años		0%
		Total	37	100%

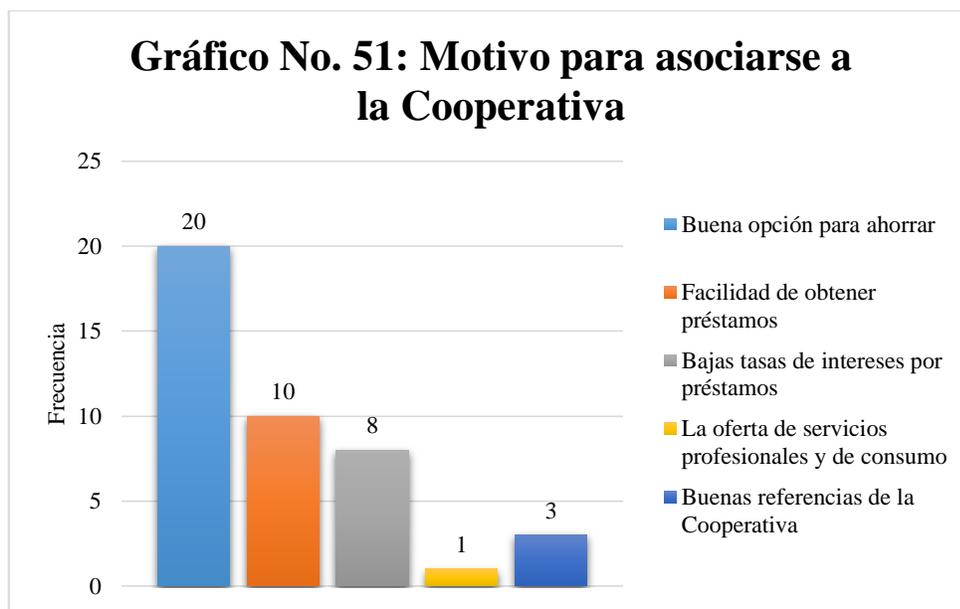


**Interpretación:** Según la información proporcionada por los miembros de la cooperativa, se observa que la mayoría de los asociados pertenecen al grupo cooperativo entre 1 a 6 años lo que indica que algunos se integraron a partir de su fundación, asimismo existen un bajo porcentaje de nuevos asociados quienes se integraron a la institución el último año.

### 23. ¿Qué le motiva asociarse a la Cooperativa?

**Objetivo:** Conocer el factor que motiva la participación de los asociados en la cooperativa.

Cuadro No. 51 Motivo para asociarse a la Cooperativa			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	37	Buena opción para ahorrar	20
		Facilidad de obtener préstamos	10
		Bajas tasas de intereses por préstamos	8
		La oferta de servicios profesionales y de consumo	1
		Buenas referencias de la Cooperativa	3

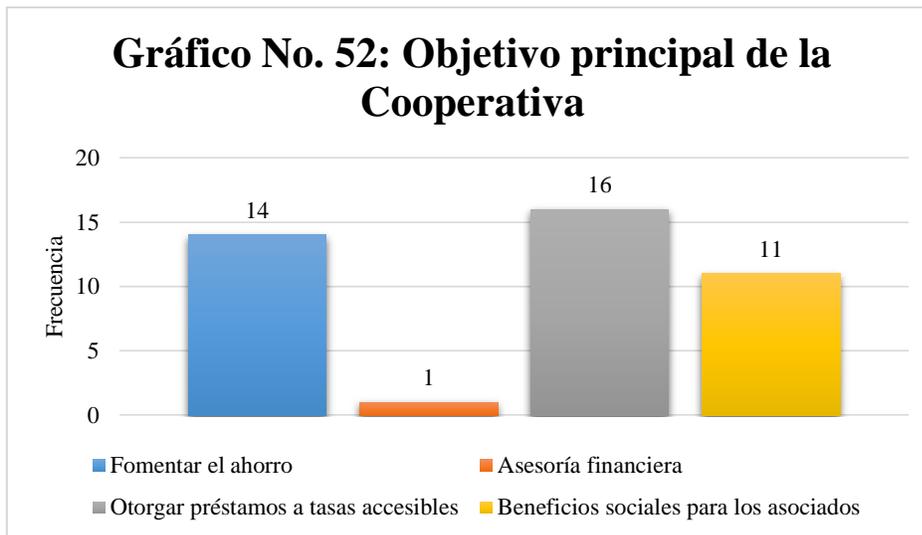


**Interpretación:** Los asociados buscan incorporarse al esfuerzo cooperativo en primer lugar porque representa una excelente oportunidad para ahorrar, en segundo lugar la facilidad para obtener préstamos, y las bajas tasas de interés ocupan el tercer lugar. Entre los factores menos relevantes están las referencias que los asociados brindan acerca de la cooperativa y la oferta de servicios profesionales y productos de consumo.

24. ¿Cuál considera que es el principal objetivo que persigue la Asociación Cooperativa?

**Objetivo:** Determinar el grado de identificación que tienen los asociados con los objetivos de la cooperativa.

Cuadro No. 52 Principal objetivo de la Asociación Cooperativa			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	37	Fomentar el ahorro	14
		Asesoría financiera	1
		Otorgar préstamos a tasas accesibles	16
		Beneficios sociales para los asociados	11

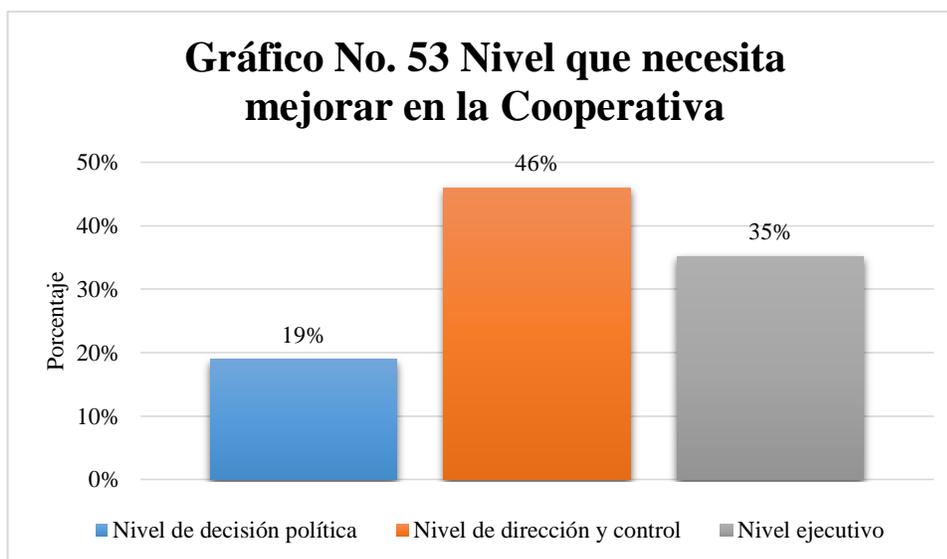


**Interpretación:** Los asociados consideran que el objetivo principal de la cooperativa es el otorgamiento de préstamos a tasas accesibles, es decir que sean bajas en comparación a las demás instituciones financieras, asimismo el fomento del ahorro se convierte en una característica fundamental dentro de las actividades de la cooperativa. Otro aspecto importante que la cooperativa debe considerar en su filosofía son los beneficios sociales que los miembros pueden recibir al asociarse.

25. A su criterio, ¿Qué nivel considera que necesita mejorar dentro de la Cooperativa?

**Objetivo:** Identificar el nivel jerárquico de la Cooperativa que necesita mejorar.

Cuadro No. 53 Nivel que necesita mejorar en la Cooperativa				
Respuestas		Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Válidas	37	Nivel de decisión política	7	19%
		Nivel de dirección y control	17	46%
		Nivel ejecutivo	13	35%
		Total	37	100%

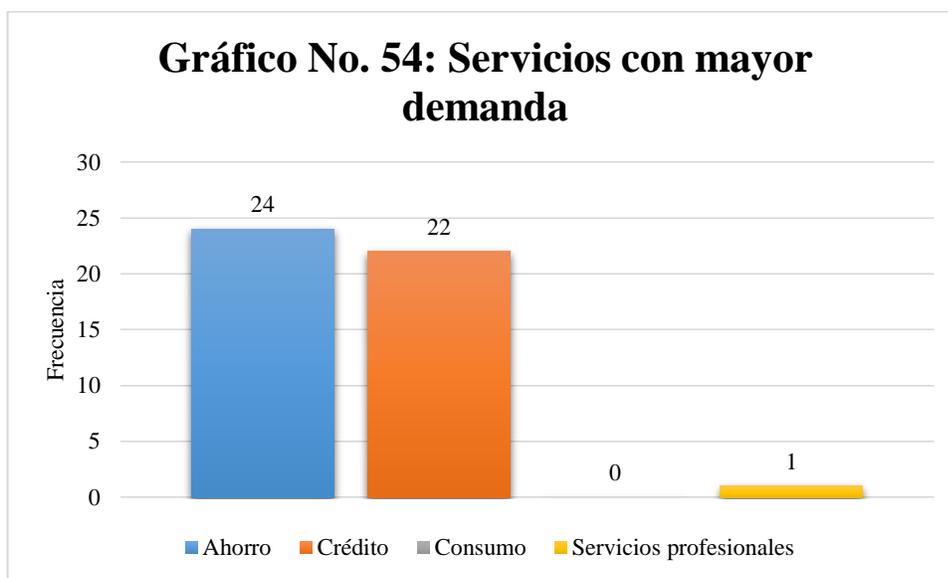


**Interpretación:** Según los datos brindados por los asociados, el trabajo realizado por el Nivel de Dirección es deficiente, es decir que las actividades que realizan los diferentes Comités y el Consejo de Administración deben mejorarse. Además, otro nivel que debe renovarse es el ejecutivo que involucra al personal operativo de la Cooperativa que tiene a cargo las actividades relacionadas con la prestación de servicios, asimismo un bajo porcentaje de los asociados considera que el nivel de decisión política también debe mejorar.

26. De los servicios prestados por la cooperativa ¿Cuáles ha adquirido?

**Objetivo:** Conocer los servicios demandados por los asociados.

Cuadro No. 54 Servicios con mayor demanda			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	37	Ahorro	24
		Crédito	22
		Consumo	0
		Servicios profesionales	1

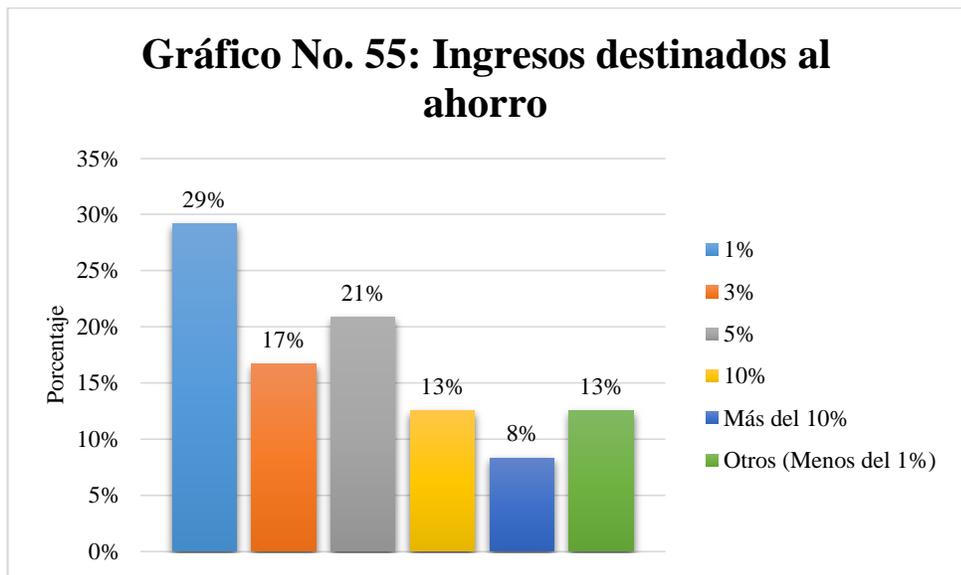


**Interpretación:** De acuerdo a los datos recopilados, se determina que la mayoría de los asociados ha adquirido los servicios relacionados al ahorro y crédito, convirtiéndose en los servicios con mayor demanda dentro de la cooperativa. Asimismo, otro aspecto a destacar es que los asociados no tienen mayor interés por la oferta de consumo y servicios profesionales de la Asociación Cooperativa.

27. Si su respuesta fue ahorro. ¿Qué porcentaje destina de sus ingresos mensuales?

**Objetivo:** Establecer el porcentaje de ahorro que los asociados destinan para solventar gastos a futuro.

Cuadro No. 55 Ingresos destinados al Ahorro			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	24	1%	7
		3%	4
		5%	5
		10%	3
		Más del 10%	2
		Otros (Menos del 1%)	3
		Total	24

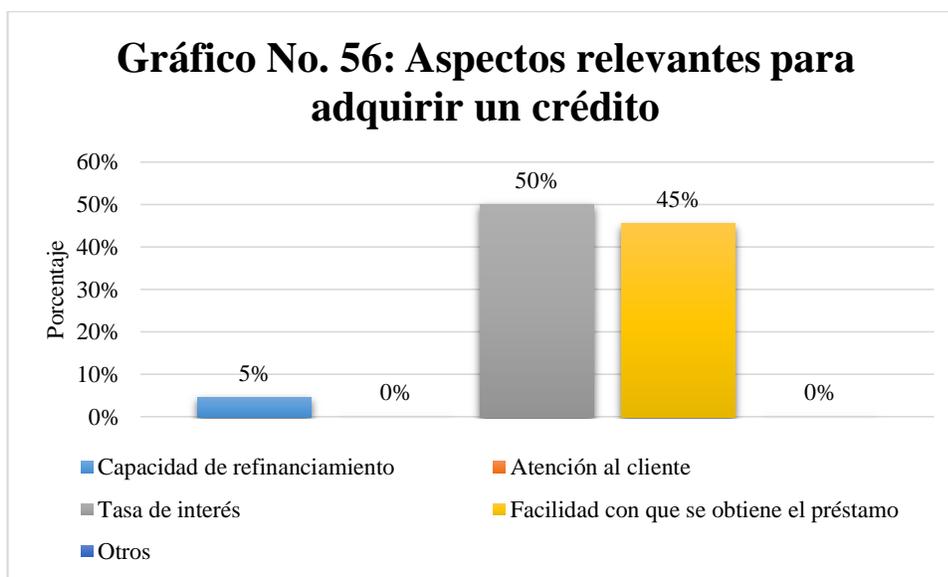


**Interpretación:** De acuerdo a la información recopilada por parte de los asociados que han adquirido los servicios de ahorro en la Cooperativa se observa que los niveles de ahorro con mayor preferencia son el 1%, 3% y 5% de sus ingresos, asimismo se determina que en relación con el ingreso percibido menos de la quinta parte de los asociados destinan un porcentaje inferior al 1%, al igual que el 10%, el resto de los asociados indica que ahorra más del 10% de los ingresos obtenidos.

28. Si su respuesta fue crédito ¿Qué aspectos considera de mayor relevancia?

**Objetivo:** Identificar los aspectos que los asociados toman en cuenta para adquirir un crédito.

Cuadro No. 56 Aspectos relevantes para adquirir un Crédito			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	22	Capacidad de refinanciamiento	1
		Atención al cliente	0
		Tasa de interés	11
		Facilidad con que se obtiene el préstamo	10
		Otros	0
		Total	22



**Interpretación:** Según los asociados que han adquirido crédito en la cooperativa, la mayoría opina que para la contratación de este servicio es necesario considerar la tasa de interés ofrecida y la facilidad con que se obtiene el préstamo, mientras que el restante de los asociados toma en cuenta la capacidad de refinanciamiento que brinda la cooperativa.

29. Si su respuesta es el consumo ¿Considera que los productos que ofrece la Cooperativa satisfacen sus necesidades?

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción de los asociados con respecto a los productos de consumo que ofrece la cooperativa.

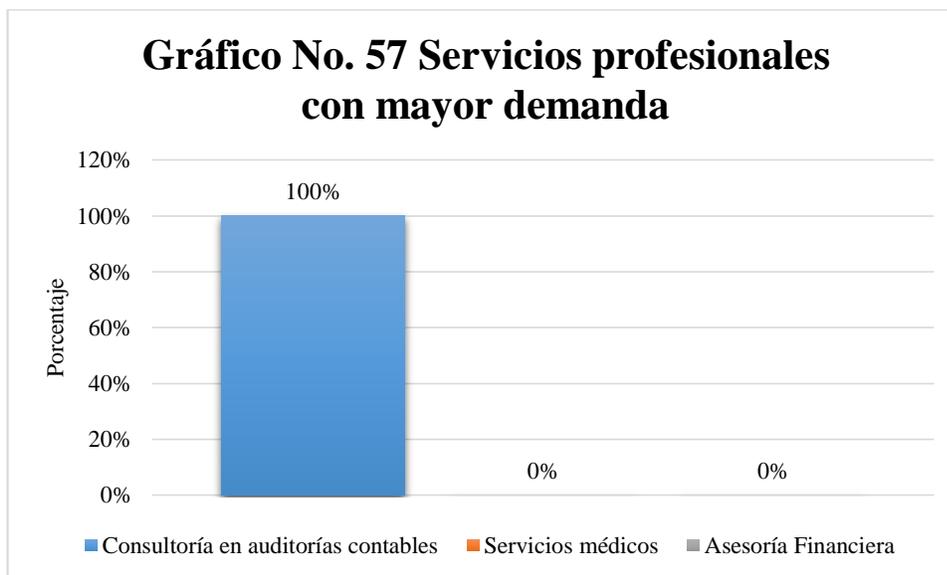
<b>Cuadro No. 57 Productos de consumo ofrecidos por la Cooperativa</b>			
<b>Respuestas</b>		<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Válidas</b>	0	Sí	0
		No	0
		Total	0

**Interpretación:** Actualmente la cooperativa no cuenta con una oferta de productos de consumo, a pesar que es un servicio que forma parte de la filosofía de la asociación, no se han diseñado planes encaminados al desarrollo de este servicio, que ofrezca productos a precios bajos.

30. Si su respuesta es servicios profesionales ¿Cuál servicios ha adquirido?

**Objetivo:** Determinar el servicio profesional con mayor demanda por parte de los asociados de Nuestra Financiera de R.L.

Cuadro No. 58 Servicios profesionales contratados			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	1	Consultoría en auditorías contables	1
		Servicios médicos	0
		Asesoría Financiera	0
		Total	1

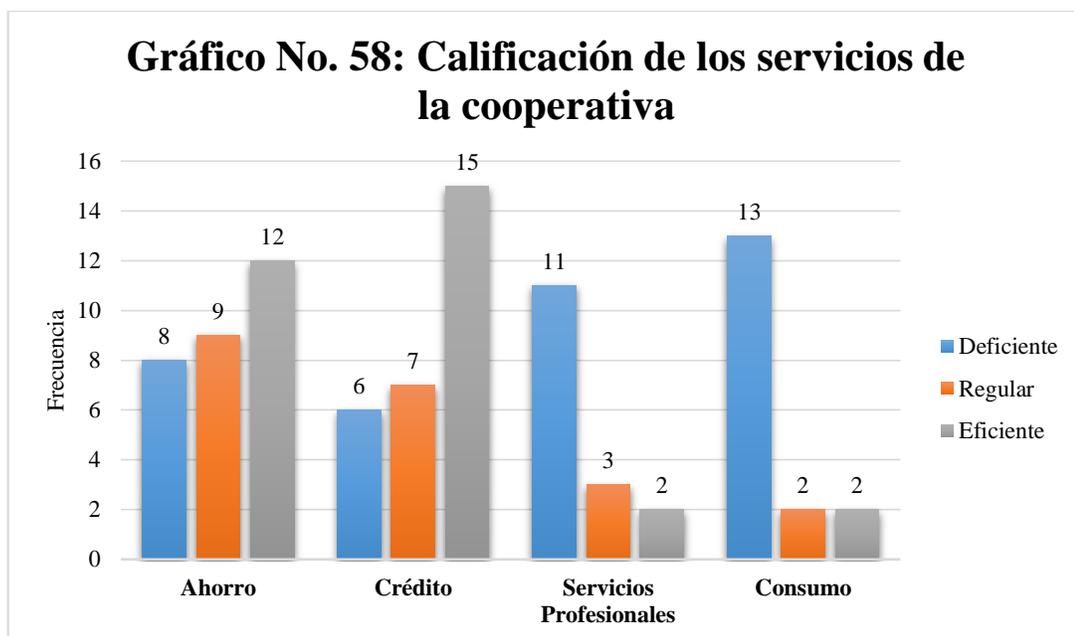


**Interpretación:** Con respecto a la oferta de servicios profesionales de la Cooperativa, se determina que los asociados únicamente contrataron servicios de Consultoría en auditorías contables, mientras que los servicios médicos y asesorías financieras no son demandados por los miembros.

**31. ¿Cómo califica los servicios que ofrece Nuestra Financiera de R.L.?**

**Objetivo:** Conocer como califican los asociados la oferta de servicios de la Cooperativa.

Cuadro No. 59 Calificación de los servicios de Nuestra Financiera de R.L.					
Respuestas		Calificación Categoría	Deficiente	Regular	Eficiente
			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
Válidas	37	Ahorro	8	9	12
		Crédito	6	7	15
		Servicios Profesionales	11	3	2
		Consumo	13	2	2

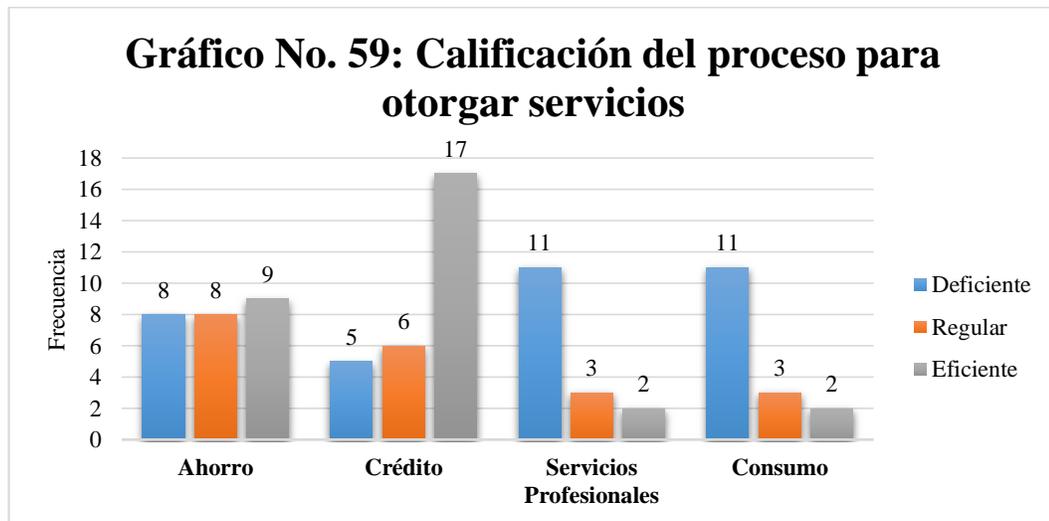


**Interpretación:** Según los datos obtenidos de los asociados, los servicios crediticios son los mejores evaluados, ya que la mayoría afirma que son eficientes; mientras que la oferta de ahorro obtiene calificaciones entre regular y eficiente, sin embargo una cantidad considerable de asociados lo evalúa como deficiente. Asimismo, para los rubros de consumo y servicios profesionales la calificación brindada por los asociados es negativa, ya que la mayoría los considera deficientes.

32. ¿Cómo califica el proceso de otorgamiento de los servicios por la Asociación Cooperativa?

**Objetivo:** Conocer como califican los asociados el proceso de otorgamiento de servicios de la Cooperativa.

Cuadro No. 60 Calificación del proceso de otorgamiento de Servicios de Nuestra Financiera de R.L.					
Respuestas		Calificación Categoría	Deficiente	Regular	Eficiente
			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
Válidas	37	Ahorro	8	8	9
		Crédito	5	6	17
		Servicios Profesionales	11	3	2
		Consumo	11	3	2

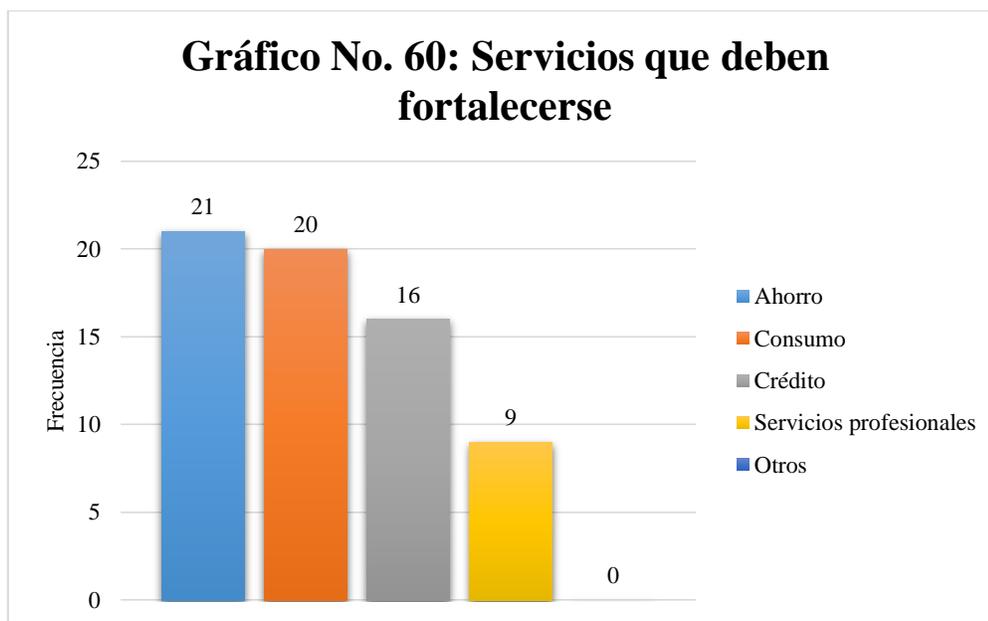


**Interpretación:** Al someter a evaluación el proceso de otorgamiento de servicios de la cooperativa, los asociados califican como deficientes los procesos para adquirir productos de consumo y contratar servicios profesionales, sin embargo es importante resaltar que el procedimiento para otorgar servicios crediticios es calificado como eficiente, mientras que los relacionados con la oferta de ahorro están evaluados de deficiente a regular.

33. De los siguientes servicios, ¿Cuáles le gustaría que se fortaleciera en la Cooperativa?

**Objetivo:** Identificar el servicio que debe fortalecer la Asociación cooperativa.

Cuadro No. 61 Servicio que deben fortalecerse			
Respuestas		Categoría	Frecuencia
Válidas	37	Ahorro	21
		Consumo	20
		Crédito	16
		Servicios profesionales	9
		Otros	0



**Interpretación:** Tomando en cuenta la oferta de servicios de la Cooperativa, los asociados manifiestan que los rubros que se deben fortalecer son los relacionados con el Ahorro, así también el consumo, el cual forma parte de los servicios no ofertados por la cooperativa. En segundo lugar consideran que debe mejorarse los servicios crediticios y el restante está a favor de una renovación de los servicios profesionales.

**ANEXO No. 3** Entrevista a  
Personal Directivo.

## **Entrevista a Personal Directivo.**

Las respuestas obtenidas del Presidente y Contador de la asociación cooperativa, se presentan de forma consolidada para el análisis de la situación actual de Nuestra Financiera de R.L.

### **1. ¿Se realizan planes para llevar a cabo los objetivos de la asociación? ¿Qué tipos de planes?**

No se elaboran planes, se dio inicio con una proyección interesante, ya que se pretendía que la mayor parte de los empleados del Fos salud fueran parte de la cooperativa, se tenía una idea clara del funcionamiento que se llevaría a cabo, pero actualmente no se han logrado consolidar dichas proyecciones. Las tareas administrativas se plantearon con la idea que no fueran ejercidas por las jefaturas, si no por personas ajenas a la institución, con el objetivo de no confundir o entrelazar los intereses institucionales con los de la cooperativa, y poder generar una autonomía.

### **2. ¿Es la visión un elemento de juicio que permite establecer las estrategias?**

Sí, pues permite establecer estrategias, sin embargo no se ha trabajado para materializar lo que desde un inicio se proyectó.

### **3. ¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?**

Actualmente no, ya que no se cuenta con la totalidad de servicios que beneficien a los asociados, quienes no muestran interés en ser partícipes de las actividades que desarrolla la cooperativa. Sin embargo hay que destacar que se cumple con la característica de ser una institución de economía solidaria sin fines de lucro.

### **4. ¿Cómo se transmite la misión y la visión a los asociados?**

Se transmite de manera informal, cuando se pretende que alguien se incorpore a la cooperativa se le da a conocer la misión, visión y beneficios que se ofrecen.

**5. ¿Cómo se evalúa el logro de objetivos de la Asociación Cooperativa?**

Actualmente no se evalúan los objetivos de la institución, al inicio fueron proyectados, pero no están concluidos ni se les proporcionó seguimiento, pueden seguir manteniéndose vigentes, pero el esfuerzo que se está haciendo de cara a su consecución es mínimo.

**6. ¿Se han definido estrategias para cada área de la asociación? ¿Qué tipo de estrategias?**

No hay estrategias definidas, lo que se ha planteado a futuro es reestructurar los diferentes comités de la cooperativa y diseñar un plan operativo para cada uno con el fin de fortalecer las actividades y servicios que se brindan.

**7. ¿Considera que las estrategias actuales contribuyen a que se logren los objetivos por los cuales se fundó la cooperativa?**

Ya que actualmente no tenemos estrategias, no podemos hacer este tipo de evaluación.

**8. ¿Tiene la asociación cooperativa políticas definidas?**

A nivel de políticas, se han definido únicamente para cada línea de crédito y ahorro, contando con un procedimiento de como ejecutarlo, requisitos para su otorgamiento y los encargados de cada servicio.

**9. ¿Quiénes participan en la formulación de políticas?**

Comité de Créditos y el Consejo de Administración son los encargados de formular las políticas de los servicios que se prestan.

**10. ¿Con que frecuencia se actualizan las políticas?**

No se han actualizado, han sufrido modificaciones según las condiciones del servicio, pero no se han establecido de manera formal.

**11. ¿Cuál es la importancia que tienen los valores en la asociación?**

Sirven de orientación para concientizar a los asociados sobre la finalidad del cooperativismo, aunque actualmente no se difunden de manera formal.

**12. ¿Cuántas veces al año se realizan asambleas con los asociados?**

Se realiza una reunión interna al año con los asociados, sin acompañamiento del INSAFOCOOP.

**13. ¿Qué tipo de información se da a conocer en las reuniones de asociados?**

Se les brinda información financiera, contable y proyecciones de crecimiento de la cooperativa, por medio de una presentación digital y escrita.

**14. ¿Elabora la cooperativa memorias de labores?**

No se elaboran memoria de labores.

**15. ¿Cuenta la asociación cooperativa con un manual de funciones?**

No se cuenta con Manuales de ningún tipo, hay funciones generales que están reguladas por los lineamientos del INSAFOCOOP pero se necesita integrar tareas administrativas específicas que contribuyan a cumplir con las actividades de la Cooperativa.

**16. ¿Se ofrece capacitación a los asociados para incentivarlos al ahorro y el crédito?**

No se realizan capacitaciones enfocadas en estos aspectos, pero si existe la necesidad de incentivar a los asociados a trabajar con un enfoque de cooperativismo con valores y principios.

**17. ¿Cuáles son los tipos de préstamos que ofrece la Cooperativa?**

*Crédito Personal:* como son montos altos los que se solicitan, la petición debe dirigirse al consejo de administración y no al comité de crédito ya que no se cuenta con una política o lineamiento, solo se quedó a nivel de proyección. Es decir que es un servicio abierto a todos los asociados, pero que cuenta con un análisis estricto por el consejo de administración, para su posterior aprobación.

*Anticipo salarial:* monto hasta por el 20% del salario nominal. Que deben ser pagados en un plazo de 45 días.

**18. ¿Cuáles son los tipos de ahorro que ofrece la Cooperativa?**

*Ahorro a la vista y Ahorro a plazo.* Actualmente no se está otorgando este servicio, ya que la cooperativa no ha establecido la proyección de inversión que permita pagar los intereses que puedan generarse.

**19. ¿En qué consiste el servicio de consumo que ofrece la Cooperativa?**

Al inicio se consideró agregar este rubro con la finalidad de ofrecer productos de primera necesidad a través de la creación de una despensa, sin embargo hoy en día no está vigente ya que no se cuenta con un espacio físico para su apertura, ni personal encargado de esta actividad.

**20. ¿Cuáles son los servicios profesionales que ofrece la Cooperativa?**

Se proyectó ofrecer servicios profesionales enfocados en las áreas contables, jurídicas y médicas, incluyendo en este último las consultas odontológicas, sin embargo es un proyecto que no se concretizó.

**21. ¿Qué documentación le solicitan a los asociados para otorgarles un servicio?**

*Anticipo salarial:* Hoja de solicitud de aprobación de línea de crédito, constancia de sueldo, copia de DUI y NIT, estar al día con las aportaciones.

*Crédito personal:* Llenar hoja de solicitud, constancia de sueldo, recibo de gastos básicos, solvencia de pago, copia de DUI y NIT, referencias personales y familiares.

**22. ¿Cuáles son las tasas para cada servicio que presta la asociación?**

Anticipo salarial: 4.5% mensual

Crédito personal: 15% anual

**23. ¿Cuál es la cantidad promedio de solicitudes por cada uno de los servicios prestados por la Cooperativa a sus asociados?**

Anticipo salarial: 5 a 10 solicitudes mensuales.

Créditos personales: 2 solicitudes al año.

**24. ¿Se elaboran proyecciones y pronósticos cuantitativos de la demanda de los servicios de la organización?**

Si se cuenta con proyecciones, las cuales reflejan que existe mayor demanda de servicios específicamente de anticipo salarial y el crédito personal; si se llega al límite de solicitudes de crédito se someten a evaluación del Consejo de Administración el cual determina su aprobación.

**25. ¿Se lleva un control de las tasas de crecimiento de las aportaciones de nuevos asociados?**

Efectivamente, si se lleva un control donde se detalla el número de asociados, los nuevos miembros y los retirados, la aportaciones pagadas y pendientes de cada uno.

**26. ¿Qué tipo de promociones realizan para incrementar el número de asociados?**

Esa función debe ser realizada por el comité de educación rol que hasta el momento no se ha llevado a cabo, pero como miembros del consejo de administración se está trabajando en incorporar nuevos asociados al esfuerzo cooperativo.

**27. ¿Cuáles son las fortalezas de la Cooperativa para desarrollar sus funciones?**

Existe una constitución legal que respalda el funcionamiento de la cooperativa.

La línea de anticipo salarial ofrece una menor tasa de interés exento de IVA y a un plazo de 45 días, esta es una ventaja en comparación de las instituciones bancarias.

**28. ¿Puede la asociación reunir capital financiero a corto y largo plazo?**

Si tenemos la capacidad de reunir capital financiero.

**29. ¿La asociación tiene liquidez para cumplir con sus obligaciones?**

Si se cumplen con todas las obligaciones, y se cuenta con recursos que garantizan liquidez.

**30. ¿Qué debilidades considera que tiene Nuestra Financiera que necesita mejorar?**

Existe un déficit administrativo, ya que la cooperativa se está limitando a otorgar pocos servicios y el trabajo está sobrecargado a una cantidad pequeña de compañeros asociados.

El incumplimiento de requisitos formales que exige el INSAFOCOOP para llevar a cabo las Asambleas Generales.

La falta de Asambleas General de Asociados con apoyo del INSAFOCOOP.

No se cuenta con espacios y autorización completa que se convierta como un lineamiento institucional para desarrollar las actividades de la cooperativa.

El desinterés de los miembros en integrarse en los comités de apoyo, consejo de administración y junta de vigilancia y en acudir a reuniones fuera del horario laboral.

No se cuenta con una proyección de inversión de las aportaciones, lo cual supone que existe dinero ocioso, por tal razón no se promueven planes de ahorro para los asociados, ya que no es posible pagar intereses generados por este servicio.

### **31. ¿Qué oportunidades puede aprovechar la Cooperativa?**

Existe un número de empleados potenciales del Fosalud que podrían asociarse.

Fosalud es una institución que cuenta con personal profesional en las áreas de contabilidad, jurídica y médica que podrían incluirse, para ampliar la oferta de servicios profesionales.

### **32. ¿Cuáles son las amenazas que perjudican a la Asociación Cooperativa?**

El surgimiento de grupos informales con características de cooperativismo, que se han desarrollado con la inclusión de empleados de diferentes áreas de la institución.

Existe un gran número de empleados que tiene comprometido sus ingresos con otras instituciones financieras.

**ANEXO No. 4** Cuestionario  
dirigido al personal de Fosalud no  
asociado.



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



Cuestionario dirigido al personal de Fosalud no asociado a la Cooperativa Nuestra Financiera de Responsabilidad Limitada del municipio de San Salvador.

**Objetivo:** Obtener información por parte del personal de Fosalud para aumentar el número de asociados en Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de Responsabilidad Limitada.

**Indicaciones:** Marque con una X la(s) respuesta(s) que usted considere más conveniente o complementar según sea el caso.

**A. DATOS GENERALES**

Género:

Femenino

Masculino

Edad:

25 a 30 años

36 a 40 años

31 a 35 años

Mayor de 40 años

**B. CONTENIDO**

1. ¿Cuál es su promedio de ingresos mensuales?

Menor a \$300.00

De \$300.00 a \$500.00

De \$600.00 a \$900.00

Mayor a \$900.00

2. ¿Tiene usted servicios contratados con una institución financiera?

Sí

No

Si su respuesta es **NO**, pasar a la pregunta N°. 4

3. ¿Cuál de los siguientes servicios ha adquirido?

Créditos personales

Crédito para comercio

Créditos productivos

Crédito para vivienda

Cuentas de ahorro

Seguros de vida y otros

Depósitos a plazos

Servicios profesionales

Despensas de productos

Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál sería su primera opción para adquirir un préstamo?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sistema bancario       | <input type="checkbox"/> Cajas de crédito |
| <input type="checkbox"/> Cooperativa de crédito | <input type="checkbox"/> Prestamistas     |
| <input type="checkbox"/> Casas de empeño        | <input type="checkbox"/> Otros: _____     |

5. ¿Qué aspectos considera de relevancia para adquirir un préstamo?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Capacidad de refinanciamiento | <input type="checkbox"/> Facilidad con que se obtiene el préstamo |
| <input type="checkbox"/> Atención al cliente           | <input type="checkbox"/> Otros: _____                             |
| <input type="checkbox"/> Tasa de interés               |   |

6. ¿Tiene usted el hábito de destinar un porcentaje de sus ingresos mensuales al ahorro?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

Si su respuesta es **NO**, pasar a la pregunta N° 8

7. ¿Qué porcentaje de los ingresos que obtiene destina al ahorro?

- |                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1%          | <input type="checkbox"/> 5%  |
| <input type="checkbox"/> 3%          | <input type="checkbox"/> 10% |
| <input type="checkbox"/> Más del 10% |                              |

8. ¿Qué factores son de importancia para ahorrar en una institución financiera?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tasa de interés pasiva | <input type="checkbox"/> Promociones         |
| <input type="checkbox"/> Prestigio              | <input type="checkbox"/> Beneficios sociales |
| <input type="checkbox"/> Ingresos personales    |  |

9. ¿Qué tipo de productos de consumo adquiere?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Granos básicos | <input type="checkbox"/> Higiene personal |
| <input type="checkbox"/> Medicamentos   | <input type="checkbox"/> Otros _____      |

10. ¿Con qué frecuencia compra productos de consumo para el hogar?

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Cada semana | <input type="checkbox"/> Cada quince días |
| <input type="checkbox"/> Cada mes    |   |

11. ¿Conoce usted sobre la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L?

Sí

No

Si su respuesta es **NO**, pasar a la pregunta N° 15

12. ¿Por cuál medio se enteró de esta institución?

Por redes sociales

Volantes

Tablero informativo

Correo electrónico

Por un compañero de trabajo asociado a la cooperativa.

Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles servicios conoce son ofertados por la cooperativa?

Ahorro

Servicios Profesionales

Consumo

Ninguno

Crédito

14. ¿Por qué motivo no se ha asociado a la cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

Disponibilidad de tiempo

Requisitos por obtener servicio

Falta de información

Mejores ventajas en otras cooperativas

Desconfianza

15. ¿Qué factores motivarían a formar parte de los socios de Nuestra Financiera de R.L.?

Excelente servicio al cliente

Buena relación entre asociados

Adquisición de vales canjeables

Tasas de interés accesible de créditos

Amplia oferta de servicios

16. ¿Estaría de acuerdo en recibir información acerca de los beneficios y servicios que la cooperativa ofrece?

Sí

No

17. ¿Estaría dispuesto a ahorrar en la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

Sí

No

18. ¿De qué forma le gustaría realizar sus depósitos de ahorro?

Por descuento  
en planilla

Directamente en la  
cooperativa

19. ¿Le interesaría conocer las condiciones de préstamo y optar por un crédito en la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

Sí

No

Si su respuesta es **NO**, pasar a la pregunta N° 21

20. ¿Qué tipo de préstamo tendría interés en contratar?

Créditos personales

Crédito para comercio

Créditos productivos

Crédito para vivienda

21. ¿Adquiriría productos en despensa de la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

Sí

No

22. ¿Qué tipo de artículos desearía comprar en una despensa creada para asociados?

Granos básicos

Higiene personal

Medicamentos

Otros \_\_\_\_\_

Útiles escolares

23. ¿Estaría dispuesto adquirir en la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L. vales canjeables en supermercados?

Sí

No

24. ¿Contrataría servicios profesionales de asesoría financiera por parte de la institución?

Sí

No

25. ¿Le gustaría asociarse a la Cooperativa Nuestra Financiera de R.L.?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

---

**ANEXO No. 5** Cuestionario  
dirigido al personal asociado.



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



Cuestionario dirigido al personal que forma parte de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L en el municipio de San Salvador.

**Objetivo:** Obtener información por parte de los asociados para determinar la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de Responsabilidad Limitada.

**Indicaciones:** Marque con una "X" o responda de forma clara y veraz las siguientes preguntas. La información que se proporcione será utilizada para fines académicos.

**A. DATOS GENERALES**

Género:

Femenino

Masculino

Edad

25 a 30 años

36 a 40 años

31 a 35 años

Mayor de 40 años

**B. DIAGNOSTICO PROCESO ADMINISTRATIVO**

**PLANIFICACIÓN**

- ¿La misión describe la función de la asociación cooperativa?  
Sí  No  No la conozco
- ¿La visión proyecta la situación futura que desearía obtenerse?  
Sí  No  No la conozco
- ¿Los valores describen el actuar de la Nuestra Financiera de R. L.?  
Sí  No  No los conozco
- ¿Se siente identificado con la misión, visión y los valores de la Asociación?  
 Sí  No

5. ¿Conoce los objetivos de la Cooperativa?  
 Sí  No
6. ¿Conoce los planes que guían las actividades para el logro de los objetivos de Nuestra Financiera de R.L.?  
 Sí  No
7. ¿Existen políticas que rigen las operaciones en la Cooperativa?  
 Sí  No
8. ¿La Cooperativa elabora presupuestos para llevar a cabo las actividades?  
 Sí  No

### ORGANIZACIÓN

9. ¿Existe un organigrama que identifique los niveles Jerárquicos en la Cooperativa?  
 Sí  No
10. ¿Tiene la Cooperativa un manual que describa las funciones y responsabilidades de cada puesto?  
 Sí  No
11. ¿Cuenta con manuales que describan el procedimiento para el otorgamiento de los servicios?  
 Sí  No
12. ¿Se dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones?  
 Sí  No

### DIRECCIÓN

13. ¿Por qué medio le informan las actividades que realiza la cooperativa?  
 Correo electrónico  Redes sociales  
 Otros \_\_\_\_\_  Mural informativo  
 Volantes  Reuniones informativas  
 Memorándum
14. ¿La información que se transmite hacia los asociados es clara, veraz y precisa?  
 Sí  No  Algunas veces
15. ¿El proceso de toma de decisiones incluye la opinión de todos los asociados?  
 Sí  No

16. ¿Los beneficios que otorga la Cooperativa contribuyen a mantener las aportaciones de los asociados?

Sí

No

### **CONTROL**

17. ¿Existen medidas de control que verifiquen las condiciones del proceso de otorgamiento de los servicios prestados por la cooperativa?

Sí

No

Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta N°. 19

18. ¿Los controles instaurados aseguran el cobro de las cuotas de los créditos otorgados?

Sí

No

19. ¿Las actividades se realizan de acuerdo con los lineamientos y normas establecidas?

Sí

No

20. ¿Se utiliza el presupuesto como herramienta para controlar la ejecución de los recursos financieros, humanos y materiales de la Cooperativa?

Sí

No

### **C. DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS**

21. ¿Ha recibido información acerca de los beneficios y servicios que la Cooperativa ofrece?

Sí

No

22. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la Asociación Cooperativa?

Menos de 1 año

De 1 año a 3 años

De 4 años a 6 años

De 7 años a 9 años

23. ¿Qué le motivó asociarse a la Cooperativa?

Buena opción para ahorrar

Bajas tasas de intereses por préstamos

Facilidad de obtener préstamos

La oferta de servicios profesionales y de consumo

Buenas referencias de la Cooperativa

24. ¿Cuál considera que es el principal objetivo que persigue la Asociación Cooperativa?

Fomentar el ahorro

Otorgar préstamos a tasas accesibles

Asesoría financiera

Beneficios sociales para los asociados

25. A su criterio, ¿Qué nivel considera que necesita mejorar dentro de la Cooperativa?

**Nivel de decisión política:** Responsables de la toma de decisiones

**Nivel de dirección y control:** Encargado de informar los resultados.

**Nivel ejecutivo:** Designa responsabilidades y tareas.

26. De los servicios prestados por la cooperativa ¿Cuáles ha adquirido?

Ahorro

Crédito

Consumo

Servicios profesionales

27. Si su respuesta fue ahorro, ¿Qué porcentaje destina de sus ingresos mensuales?

1%

5%

3%

10%

Más del 10%

Otros \_\_\_\_\_

28. Si su respuesta fue crédito ¿Qué aspectos considera de mayor relevancia?

Capacidad de refinanciamiento

Facilidad con que se obtiene el préstamo

Atención al cliente

Otros: \_\_\_\_\_

Tasa de interés

29. Si su respuesta es el consumo ¿Considera que los productos que ofrece la Cooperativa satisfacen sus necesidades?

Sí

No

30. Si su respuesta es servicios profesionales ¿Cuál servicios ha adquirido?

Consultoría en auditorías contables

Servicios médicos

Asesoría Financiera

31. ¿Cómo califica los servicios que ofrece Nuestra Financiera de R.L.?

Servicios que ofrece Nuestra Financiera	Calificación		
	Deficiente	Regular	Eficiente
• Ahorro			
• Crédito			
• Servicios Profesionales			
• Consumo			

32. ¿Cómo califica el proceso de otorgamiento de los servicios por la Asociación Cooperativa?

Servicios que ofrece Nuestra Financiera	Calificación		
	Deficiente	Regular	Eficiente
• Ahorro			
• Crédito			
• Servicios Profesionales			
• Consumo			

33. De los siguientes servicios, ¿Cuáles le gustaría que se fortaleciera en la Cooperativa?

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Ahorro       | <input type="checkbox"/> Crédito                 |
| <input type="checkbox"/> Consumo      | <input type="checkbox"/> Servicios profesionales |
| <input type="checkbox"/> Otros: _____ |  |

¡Gracias por su ayuda!

**ANEXO No. 6** Guía de preguntas  
dirigida al personal directivo de la  
Cooperativa.



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



Entrevista dirigida al personal directivo que forma parte de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L. del municipio de San Salvador.

**Objetivo:** Recopilar información para realizar el “Plan Estratégico para Fortalecer la Gestión Administrativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R. L.”

1. ¿Se realizan planes para llevar a cabo los objetivos de la asociación? ¿Qué tipos de planes?
2. ¿Es la visión un elemento de juicio que permite establecer las estrategias?
3. ¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?
4. ¿Cómo se transmite la misión y la visión a los asociados?
5. ¿Cómo se evalúa el logro de objetivos de la Asociación Cooperativa?
6. ¿Se han definido estrategias para cada área de la asociación? ¿Qué tipo de estrategias?
7. ¿Considera que las estrategias actuales contribuyen a que se logren los objetivos por los cuales se fundó la cooperativa?
8. ¿Tiene la asociación cooperativa políticas definidas?
9. ¿Quiénes participan en la formulación de políticas?
10. ¿Con que frecuencia se actualizan las políticas?
11. ¿Cuál es la importancia que tienen los valores en la asociación?

12. ¿Cuántas veces al año se realizan asambleas con los asociados?
13. ¿Qué tipo de información se da a conocer en las reuniones de asociados?
14. ¿Elabora la cooperativa memorias de labores?
15. ¿Cuenta la asociación cooperativa con un manual de funciones?
16. ¿Se ofrece capacitación a los asociados para incentivarlos al ahorro y el crédito?
17. ¿Cuáles son los tipos de préstamos que ofrece la Cooperativa?
18. ¿Cuáles son los tipos de ahorro que ofrece la Cooperativa?
19. ¿En qué consiste el servicio de consumo que ofrece la Cooperativa?
20. ¿Cuáles son los servicios profesionales que ofrece la Cooperativa?
21. ¿Qué documentación le solicitan a los asociados para otorgarles un servicio?
22. ¿Cuáles son las tasas para cada servicio que presta la asociación?
23. ¿Cuál es la cantidad promedio de solicitudes por cada uno de los servicios prestados por la Cooperativa a sus asociados?
24. ¿Se elaboran proyecciones y pronósticos cuantitativos de la demanda de los servicios de la organización?
25. ¿Se lleva un control de las tasas de crecimiento de las aportaciones de nuevos asociados?
26. ¿Qué tipo de promociones realizan para incrementar el número de asociados?
27. ¿Cuáles son las fortalezas de la Cooperativa para desarrollar sus funciones?
28. ¿Puede la asociación reunir capital financiero a corto y largo plazo?
29. ¿La asociación tiene liquidez para cumplir con sus obligaciones?
30. ¿Qué debilidades considera que tiene Nuestra Financiera que necesita mejorar?
31. ¿Qué oportunidades puede aprovechar la Cooperativa?
32. ¿Cuáles son las amenazas que perjudican a la Asociación Cooperativa?

**ANEXO No. 7** Manual de Políticas  
para la Asociación Cooperativa de  
Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales, Nuestra  
Financiera de R.L

2018

MANUAL DE POLITICAS PARA LA  
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE  
AHORRO, CRÉDITO, CONSUMO Y  
SERVICIOS PROFESIONALES,  
NUESTRA FINANCIERA DE R.L.



**Nuestra Financiera de R.L.**

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

## **INDICE DEL MANUAL DE POLITICAS**

<b>A. OBJETIVO DEL MANUAL DE POLÍTICAS.</b> .....	1
<b>B. ALCANCE DEL MANUAL DE POLÍTICAS.</b> .....	1
<b>I. POLÍTICAS DE AHORRO</b> .....	2
<b>II. POLÍTICAS DE CRÉDITO</b> .....	3
<b>III. POLÍTICAS DE CONSUMO</b> .....	5
<b>IV. POLÍTICAS DE SERVICIOS PROFESIONALES</b> .....	6

# MANUAL DE POLÍTICAS



## **A. OBJETIVO DEL MANUAL DE POLÍTICAS.**

El presente manual de políticas tiene la finalidad de establecer las directrices generales que la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L. debe tomar en cuenta para la aceptación de asociados, servicio de ahorro, otorgamiento de créditos, procedimientos de cobro, comercialización de productos y prestación de servicios profesionales.

## **B. ALCANCE DEL MANUAL DE POLÍTICAS.**

El presente manual establece las políticas para la realización de las principales funciones administrativas de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios Profesionales, Nuestra Financiera de R.L. Este manual servirá para orientar y guiar a todos los miembros de la asociación para que desarrollen las actividades dentro de los parámetros establecidos.

# MANUAL DE POLÍTICAS



## I. POLÍTICAS DE AHORRO

1. Las opciones de ahorro a las que pueden acceder los asociados será el ahorro a plazo fijo y a la vista.
2. El asociado deberá apertura una cuenta de ahorro para optar a dicho servicio.
3. La apertura de una cuenta de ahorro no deberá ser inferior al valor de aportación.
4. La Cooperativa diseñará y pondrá en práctica mecanismos de control que le permitan conocer la información financiera de los asociados depositantes, especialmente en cuanto a su identificación y la determinación de la fuente de sus ingresos
5. Los abonos serán quincenales o mensuales y estarán determinados en función al tipo de ahorro.
6. Los depósitos en cuentas de ahorro serán pactados con descuentos en planilla o depósitos directamente con el personal asignado para la recaudación de ahorros de los asociados en la cooperativa.
7. El saldo mínimo que el asociado deberá tener en una cuenta de ahorro no tendrá que ser inferior al valor de la aportación.
8. El Consejo de Administración fijará las tasas de interés para las operaciones de ahorro, tanto a la vista como a plazo fijo, para lo cual el gerente realizará informes y recomendaciones técnicas pertinentes.
9. La Gerencia General, revisará las tasas de interés de todos los productos de Ahorros cuando considere necesario y/o, por lo menos una vez al año, entregará un informe con su recomendación al Consejo de Administración para mantenerlas o modificarlas.
10. Los intereses devengados en cuentas de ahorro serán calculados diariamente sobre el saldo, su capitalización será mensual, el último día de cada mes.
11. El cierre de una cuenta de ahorro se podrá realizar bajo las condiciones siguientes:
  - a) A solicitud del titular de la cuenta.
  - b) Por retiro del asociado a la Cooperativa por cualquier causa.
  - c) Al término del plazo establecido, según se determine en los términos y condiciones del servicio.
  - d) Cuando exista disposición legal emitida

# MANUAL DE POLÍTICAS



por las autoridades competentes en el sentido de bloqueo, embargo o cierre de cuentas. e) En caso de fallecimiento del titular de la cuenta o incapacidad.

12. La Cooperativa pondrá a disposición de los asociados la información de su cuenta en cualquier momento, mediante estados de cuenta o cualquier instrumento, sistema o medio que considere adecuado.
13. El Consejo de Administración y la Gerencia General, determinarán el medio de información más adecuado para cada producto de ahorro, en función de las capacidades operativas, tecnológicas y de costos.
14. La información de saldos de cuentas se dará únicamente al asociado titular, a su apoderado o autorizado y, por requerimiento judicial, a quien corresponda.

## II. POLÍTICAS DE CRÉDITO

15. El comité de Ahorro y Crédito será el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, en el menor tiempo posible, respetando las normas prestarias establecidas.
16. El comité de ahorro y crédito deberá llevar un control de asociados morosos.
17. Todos los asociados pueden solicitar un préstamo siempre y cuando estén al día con las aportaciones.
18. La cooperativa otorgará préstamos a sus asociados para financiar las siguientes actividades y a sus respectivos plazos:
  - a. **Crédito para Comercio:** A un plazo de 24 a 36 meses, para adquisición de activos fijos y compraventa de artículos.
  - b. **Crédito personal:** A un plazo de 12 a 18 meses, para educación, cancelación de deudas, adquisiciones de bienes para el hogar y pago de servicios.

Estos tipos de crédito serán otorgados de acuerdo a la solvencia económica de la cooperativa.

19. La cooperativa respaldará el cobro de los créditos otorgados mediante la siguiente garantías:

# MANUAL DE POLÍTICAS



- a. **Fiduciaria.** Consiste en solicitar uno o más codeudores, que resguarden en forma adecuada el crédito solicitado, demostrando su capacidad de pago y buen record para el financiamiento que estén solicitando.
  - b. **Aportaciones.** Estas servirán de garantías para créditos que se consideran emergentes, hasta un valor del 80% de las aportaciones a la fecha del préstamo, para un plazo de 12 meses; en proporción a las aportaciones del asociado.
  - c. **Depósito.** Sobre los depósitos a largo plazo no comprometidos que tiene el asociado en la cooperativa, se podrá otorgar hasta un 80% del saldo de depósito del asociado, a un plazo no mayor a 12 meses. El crédito podrá ser cancelado con el depósito a plazo que el asociado tenga, por mutuo acuerdo al momento de su vencimiento.
20. No se aceptará como garantía a codeudores que no demuestren buen record crediticio o capacidad de pago.
21. Las tasas de interés estarán determinadas por el costo de los recursos financieros obtenidos por la cooperativa y la tasa empresarial determinada por el Consejo de Administración.
22. El Consejo de administración deberá revisar trimestralmente las tasas de interés asignadas para créditos, para ajustarlas a los cambios en los costos de la gestión cooperativa, que incluye los costos financiero, administrativos e intereses.
23. La tasa de intereses a aplicar en todos los contratos de préstamos será variable, lo cual significa que cuando la cooperativa modifique las tasas de interés de los créditos, deberá aplicarlas tanto a los nuevos como a los vigentes.
24. La tasa de interés aplicable a los créditos será de 15% anual fijo, sin embargo los créditos respaldados con garantías de aportaciones serán otorgados a una tasa del 13% anual fijo.
25. Las comisiones y otros recargos por servicios deben ser establecidas por el Consejo de Administración.

# MANUAL DE POLÍTICAS



26. El desembolso de los créditos, se efectuara una vez que la obligación se encuentre debidamente formalizada, la cual será acreditada a la cuenta de ahorro del asociado o entregar mediante cheque a su orden.
27. La cooperativa dará prioridad a aquellos créditos destinados a financiar actividades productivas, de acuerdo a las fuentes de financiamiento disponibles.
28. Los préstamos serán otorgados con respecto al orden en que se hayan entregado las solicitudes.
29. Las cuotas de créditos aplicables a través de descuento en planilla, no deben exceder el 20% del salario nominal del asociado.
30. Se aplicará un recargo de por mora de 3% mensual sobre las cuotas de capital que se encuentren vencidas y no pagadas.
31. El periodo de gracia para no aplicar el recargo por mora no deberá ser mayo de 5 días.
32. Todo crédito deberá estar amparado por un documento legal, que expresa las cláusulas contractuales que garanticen la obligación.
33. El plazo máximo de la resolución de las solicitudes de crédito será de un máximo de 10 días hábiles, salvo casos en los que se requiera aprobación del Consejo de Administración.
34. Todos los gastos que demande la tramitación de créditos, correrán por cuenta del prestatario.
35. Únicamente se admitirán solicitudes de crédito en los formularios proporcionados por la cooperativa.
36. Todas las autorizaciones de crédito deberán ser asentadas en el libro de actas respectivo.

### **III. POLÍTICAS DE CONSUMO**

37. El comité de consumo será el encargado de evaluar y resolver las compras de artículos de consumo, dentro del menor tiempo posible.
38. El comité de consumo deberá velar porque las operaciones de compra de artículos se realicen conforme con las normas sanitarias y Defensoría del consumidor.

# MANUAL DE POLÍTICAS



39. El encargado de recibir las solicitudes de compra y venta de artículos de consumo presentada por los asociados, será el departamento de atención al asociado.
40. Los productos de consumo podrán ser ofrecidos a los asociados y no asociados.
41. El periodo de abastecimiento será analizado por el comité de consumo, según la demanda y disponibilidad de artículos.
42. El comité de consumo será el encargado de presentar la lista de precios de los productos que se van a comercializar en la cooperativa.
43. El precio de los productos de consumo ofrecidos deberán ser inferior en comparación a los establecidos en los supermercados.
44. El comité de consumo deberá mantener los niveles de calidad de los productos, evitando ofrecer artículos con próxima fecha de caducidad.
45. La comercialización de los productos de consumo se realizará el segundo y cuarto viernes del mes.
46. Si algún producto se comercializa caducado, se procederá a reemplazarlo, exigiendo la presentación por parte del asociado.
47. El comité de consumo será el encargado de elaborar un control de inventario de los productos que comercializara la cooperativa.

## **IV. POLÍTICAS DE SERVICIOS PROFESIONALES**

48. El comité de servicios profesionales será el encargado de estudiar y resolver sobre la oferta y demanda de servicios profesionales que la cooperativa prestará.
49. El encargado de recibir las solicitudes de los asociados para obtener servicios profesionales será el departamento de atención al asociado.
50. Los asociados que quieran obtener la prestación de servicios profesionales deben estar solventes con el pago de las aportaciones.
51. El asociado tendrá el beneficio de incluir a sus familiares para que puedan hacer uso de la prestación de servicios profesionales.
52. El responsable del pago de la cuota estipulada según el servicio profesional adquirido por el familiar será el asociado a la cooperativa.

# MANUAL DE POLÍTICAS



53. Los honorarios recibidos por la prestación de servicios contables y jurídicos se calcularán con base al número de horas brindadas.
54. Para los servicios médicos los honorarios serán calculados mediante el precio de consulta ofrecida. Se establecerán precios fijos y vigentes durante el año.
55. Los odontológicos los honorarios recibirán el 10% de descuento en las consultas adquiridas.
56. El asociado contará con treinta días después del otorgamiento del servicio para hacer efectivo el pago.
57. Los profesionales encargados de ofrecer servicios a los asociados tienen prohibido divulgar información confidencial de los asociados y de la cooperativa.
58. El profesional encargado de prestar los servicios está obligado a informar con tres días de anticipación a la cooperativa, los días en los que no pueda prestar el servicio.
59. El asociado debe informar con tres días de anticipación la cancelación de la cita por el servicio, caso contrario será responsable de pagar los costos de los honorarios establecidos.

**ANEXO No. 8** Manual de Descripción  
de Puestos para la Asociación  
Cooperativa de Ahorro, Crédito,  
Consumo y Servicios Profesionales,  
Nuestra Financiera de R.L

2018

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE  
PUESTOS PARA LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA DE AHORRO,  
CRÉDITO, CONSUMO Y SERVICIOS  
PROFESIONALES, NUESTRA  
FINANCIERA DE R.L.



**Nuestra Financiera de R.L.**

Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.



## 1. Órgano de Dirección

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	1.1 Asamblea General de Asociados
--------------------------	-----------------------------------

### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Asamblea General de Asociados
<b>Dependencia:</b>	Ninguna
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consejo de Administración</li><li>▪ Junta de Vigilancia</li><li>▪ Comités de apoyo</li><li>▪ Gerencia General</li></ul>

### 2. MISIÓN

Administrar, dirigir y monitorear las actividades de la cooperativa en los ámbitos administrativos y financieros, de acuerdo a lo establecido por la Ley de las Asociaciones Cooperativas, sus Reglamentos y los estatutos establecidos en su constitución

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Conocer de las agendas propuestas para su aprobación o modificación;
- b) Aprobar las normas generales de la Administración de la Cooperativa;
- c) Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia;
- d) Autorizar la capitalización de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados;
- e) Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el Acta Constitutiva;
- f) Establecer cuantías de las aportaciones y cuotas para fines específicos;
- g) Establecer el sistema de votación, excepto para la elección de los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, la cual será secreta;
- h) Conocer y aprobar las modificaciones del Acta de Constitución y de los Estatutos;
- i) Cambiar el domicilio legal de la Cooperativa;
- j) Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración;
- k) Acordar la fusión de la Cooperativa con otra o su ingreso a una Federación;
- l) Acordar la disolución de la Cooperativa;
- m) Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título;
- n) Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los Órganos de administración y vigilancia;
- o) Las demás actividades que le señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Mayor de 18 años de edad
- Honradez e instrucción notorias
- No tener a cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o asesoría de la cooperativa
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa
- Estar solvente en sus obligaciones con la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido

Autorizado:		Vigencia:	
Firma:		Fecha de elaboración:	
Elaborado por:			

## 2. Órgano de Administración

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO**

2.1 Presidente

#### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Consejo de Administración
<b>Dependencia:</b>	Asamblea General de Asociados
<b>Supervisa a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vicepresidente</li> <li>▪ Secretario</li> <li>▪ Tesorero</li> <li>▪ Vocales</li> <li>▪ Comités de apoyo</li> <li>▪ Gerente General</li> </ul>

#### 2. MISIÓN

Representar legalmente a la Cooperativa pudiendo conferir y revocar los poderes necesarios cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración.

#### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Presidir las Asambleas Generales, las sesiones del Consejo de Administración y otros actos sociales de la Cooperativa.
- b) Ejercer la representación de la Cooperativa, ante los órganos de Asamblea General y Consejo de Administración.
- c) Mantener con el Gerente o Tesorero la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y firmar documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa;
- d) Firmar juntamente con el Secretario las convocatorias para Asambleas Generales;
- e) Autorizar conjuntamente con el Gerente o Tesorero las inversiones de fondos que hayan sido aprobados por el Consejo de Administración y dar su aprobación a los Balances;
- f) Firmar con el Secretario las Actas y Acuerdos de Asamblea General Ordinarias, Extraordinarias y del Consejo de Administración.
- g) Firmar y establecer los convenios de colaboración y ayuda con organismos naciones e internaciones.
- h) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Mayor de 18 años de edad
- Honradez e instrucción notorias
- No tener a cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o asesoría de la cooperativa
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa
- Estar solvente en sus obligaciones con la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO**

2.2 Vice-Presidente

### I. GENERALIDADES

**Área Organizativa**

Consejo de Administración

**Dependencia:**

Asamblea General de Asociados

**Supervisa a:**

- Secretario
- Tesorero
- Vocales
- Comités de apoyo
- Gerente General

### 2. MISIÓN

Representar legalmente a la Cooperativa en ausencia del Presidente, pudiendo conferir y revocar los poderes necesarios cuando sea conveniente para la buena marcha de la Cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Sustituir al Presidente del Consejo de Administración en ausencia temporal de éste;
- b) Ejecutar las funciones que el Presidente le delegue;
- c) Colaborar con el Presidente en la programación y ejecución de actividades;
- d) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Mayor de 18 años de edad
- Honradez e instrucción notorias
- No tener a cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o asesoría de la cooperativa
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa
- Estar solvente en sus obligaciones con la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido

**Autorizado:**

**Firma:**

**Elaborado por:**

**Vigencia:**

**Fecha de elaboración:**



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO** 2.3 Secretario/a

### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Consejo de Administración
<b>Dependencia:</b>	Asamblea General de Asociados
<b>Supervisa a:</b>	▪ Ninguno

### 2. MISIÓN

Brindar asistencia administrativa y técnica al Consejo de Administración de acuerdo a Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos de la Cooperativa.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Llevar al día el Libro de Registro de Asociados;
- b) Llevar los libros de Actas tanto de la Asamblea General como del Consejo de Administración anotando en las Actas los acuerdos de reuniones correspondientes;
- c) Recibir, despachar y archivar la correspondencia y actuar como Secretario de las Asambleas Generales;
- d) Extender certificaciones de Actas de Asambleas Generales y de sesiones del Consejo de Administración;
- e) Firmar juntamente con el presidente las convocatorias para Asambleas Generales;
- f) Convocar a Asambleas General Ordinarias y Extraordinarias con instrucciones o acuerdo tomado por el Consejo de Administración o Asamblea General;
- g) Llevar un expediente que contenga los documentos que justifiquen la legalidad de las convocatorias a sesión de Asamblea General;
- h) Dar a conocer a los miembros de los Órganos Directivos que no hayan estado presentes en alguna reunión, el detalle de los acuerdos tomados, dentro de las setenta y dos horas siguientes a dicha reunión;
- i) Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Consejo de Administración.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Mayor de 18 años de edad
- Honradez e instrucción notorias
- No tener a cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o asesoría de la cooperativa



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos**
- **No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa**
- **Estar solvente en sus obligaciones con la cooperativa**
- **No estar inhabilitado o suspendido**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO** 2.4 Tesorero/a

### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Consejo de Administración
<b>Dependencia:</b>	Asamblea General de Asociados
<b>Supervisa a:</b>	▪ Ninguno

### 2. MISIÓN

Coordinar el manejo de los ingresos destinados para el funcionamiento de la cooperativa, de acuerdo a la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la Cooperativa, siendo responsable del desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas también será responsable de la cuenta o cuentas bancarias de la Cooperativa y efectuará los depósitos correspondientes dentro de los plazos que le fije el Consejo de Administración;
- b) Firmar con el Presidente o el Vice- presidente los documentos a que hace referencia el literal c, del artículo cuarenta y nueve de los Estatutos;
- c) Exigir que se lleven al día los libros de contabilidad y otros registros financieros de la Cooperativa;
- d) Presentar mensualmente al Consejo de Administración el balance de comprobación y otros informes financieros de la Cooperativa;
- e) Enviar al INSAFOCCOP los Balances mensuales correspondientes con la periodicidad que dicha institución exija, tales informes deberán ser autorizados con la firma del Tesorero, del Presidente del Consejo de Administración, del Presidente de la Junta de Vigilancia y del Contador;
- f) Cuando no hubiere Gerente desempeñará las funciones del caso; y
- g) Realizar las funciones que le señale el Consejo de Administración dentro de las normas legales y los Estatutos.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Mayor de 18 años de edad
- Honradez e instrucción notorias



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **No tener a cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o asesoría de la cooperativa**
- **No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos**
- **No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa**
- **Estar solvente en sus obligaciones con la cooperativa**
- **No estar inhabilitado o suspendido**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO**

2.5 Vocal

### 1. GENERALIDADES

**Área Organizativa**

Consejo de Administración

**Dependencia:**

Asamblea General de Asociados

**Supervisa a:**

▪ Ninguno

### 2. MISIÓN

Participar en las actividades desarrolladas en el Consejo de Administración, en relación al asesoramiento, consultas e intermediación con los Comités y demás funciones establecidas en la Ley, Reglamento, el Consejo de Administración y los estatutos de la cooperativa.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Asumir las funciones de cualesquiera de los miembros del Consejo de Administración en ausencia temporal de éstos, cuando no se encuentren los suplentes, excepto las del Presidente;
- b) Servir de enlace entre el Consejo de Administración y los Comités;
- c) Las demás que le asignen el Consejo de Administración, los Estatutos y Reglamentos respectivos.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Mayor de 18 años de edad
- Honradez e instrucción notorias
- No tener a cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o asesoría de la cooperativa
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa
- Estar solvente en sus obligaciones con la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido

**Autorizado:**

**Firma:**

**Elaborado por:**

**Vigencia:**

**Fecha de elaboración:**

### **3. Órgano de Vigilancia**

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**NOMBRE DEL PUESTO**

**3.1 Junta de Vigilancia**

#### **1. GENERALIDADES**

**Área Organizativa**

Junta de Vigilancia

**Dependencia:**

Asamblea General de Asociados

**Supervisa a:**

- Consejo de Administración
- Comités de Apoyo

#### **2. MISIÓN**

**Controlar y fiscalizar las actividades financieras, operativas y sociales desarrolladas por la Cooperativa con el fin de evaluar y fortalecer el control interno, de acuerdo a lo establecido por la Ley de las Asociaciones Cooperativas, sus Reglamentos y los estatutos.**

#### **3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS**

- a) Vigilar que los Órganos Directivos, Comités, Empleados y Miembros de la Cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su Reglamento, los Estatutos, Acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités;**
- b) Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia;**
- c) Vigilar el empleo de los fondos;**
- d) Emitir dictamen sobre memoria y estados financieros de la Cooperativa, los cuales el Consejo de Administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días de anticipación a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea General Ordinaria;**
- e) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno;**
- f) Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en los libros debidamente autorizados y que los Balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los Asociados y al INSAFOCOOP. Al efecto, revisará las cuentas y practicará arquezos periódicamente y de sus gestiones dará cuentas a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias;**
- g) Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamo que excedan el máximo fijado por las normas prestarías y dar aviso al mismo Consejo de las noticias que tengan sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o el menoscabo de cauciones;**



### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- h) Exigir al Consejo de Administración que los empleados; que por la naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones;**
- i) Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas; y**
- j) Las demás que señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos.**

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **Ser miembro activo de la cooperativa**
- **Mayor de 18 años de edad**
- **Honradez e instrucción notorias**
- **No tener a cargo en forma remunerada la Gerencia, la contabilidad o asesoría de la cooperativa**
- **No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos**
- **No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa**
- **Estar solvente en sus obligaciones con la cooperativa**
- **No estar inhabilitado o suspendido**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

#### 4. Órganos de Apoyo

##### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO**

4.1 Encargado de Crédito

##### 1. GENERALIDADES

**Área Organizativa**

Comité de Crédito

**Dependencia:**

Consejo de Administración

**Supervisa a:**

- Ninguno.

##### 2. MISIÓN

Planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración o el gerente lo relacionado al crédito con el objetivo de prestar a los asociados un servicio eficiente en beneficio de los intereses de la cooperativa

##### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Conocer y resolver las solicitudes de créditos presentadas por los asociados dentro de los tres días hábiles siguientes;
- b) Aprobar créditos que cumplan con los requisitos de acuerdo a las políticas establecidas por el Consejo de Administración;
- c) Determinar el plazo en el que el préstamo deberá ser amortizado de acuerdo a las normas establecidas por el Consejo de Administración;
- d) Llevar el libro de actas;
- e) Velar porque las operaciones crediticias se realicen con las normas prestatarias.
- f) Llevar un control de asociados morosos;
- g) Mantener el índice de morosidad en niveles aceptables;
- h) Informar por escrito de sus actividades mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime conveniente para el mejoramiento de sus funciones; y
- i) Las demás actividades que le señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos

##### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Mayor de 18 años de edad
- No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa
- Estar solvente de las obligaciones con la cooperativa



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **No estar inhabilitado o suspendido**
- **No formar parte de los departamentos a cargo del gerente general.**
- **Honradez e instrucción notorias**
- **Capacidad de negociación.**
- **Habilidad numérica y analítica.**
- **Estudiante de cuarto año de la Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin.**
- **Experiencia mínima de 1 año en el rubro financiero.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO**

4.2. Comité de Educación

### 1. GENERALIDADES

**Área Organizativa**

Comité de Educación

**Dependencia:**

Consejo de Administración

**Supervisa a:**

▪ Ninguna.

### 2. MISIÓN

Orientar y coordinar las actividades de educación a los asociados atendiendo las áreas básicas de promoción, capacitación que fortalezca el desarrollo social de la cooperativa.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Someter al Consejo de Administración el plan de trabajo anual y el presupuesto correspondiente;
- b) Planificar y realizar cursos, seminarios, reuniones, grupos de discusión y otras actividades a fin de educar a los asociados y a los interesados a integrarse a la cooperativa;
- c) Dar a conocer a los asociados la estructura organizacional de la cooperativa y sus aspectos administrativos, así como sus derechos y deberes;
- d) Publicar boletines informativos;
- e) Colaborar en la preparación y celebración de Asambleas Generales;
- f) Informar por escrito de sus actividades mensuales, al Consejo de Administración y presentar un informe anual al Consejo a la Asamblea General dando cuenta de las labores realizadas y la forma en que se realizaron los fondos incluyendo las observaciones y recomendaciones que estime conveniente para mejorar sus funciones; y
- g) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Estar solvente con las obligaciones en la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los departamentos a cargo del gerente general.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Conocimiento del cooperativismo.



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **Servicio hacia la comunidad.**
- **Experiencia en educación**
- **Estudiante de cuarto año de la Licenciatura en Administración de Empresas, Relación Internacionales o carrera a fin**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**NOMBRE DEL PUESTO**

**4.3. Comité de Consumo**

**1. GENERALIDADES**

**Área Organizativa**

Comité de Consumo

**Dependencia:**

Consejo de Administración

**Supervisa a:**

▪ Ninguna

**2. MISIÓN**

**Planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración o el Gerente, todo lo relacionado con la las gestiones de compra y venta de artículos para beneficiar a los asociados y responsable de elaborar estrategias para la prestación de servicios de consumo.**

**3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS**

- a) **Responsable de buscar proveedores y solicitar oferta de productos;**
- b) **Elaborar los requisitos que deben cumplir las ofertas presentadas por los proveedores;**
- c) **Elaborar estrategias de prestación de servicios de consumo;**
- d) **Encargado de evaluar las ofertas presentadas y elegir la oferta que cumpla con los requisitos establecidos.**
- e) **Realizar las gestiones de compras de los artículos de consumo dentro del menor tiempo posible respetando las Normas establecidas;**
- f) **Estudiar la oferta y demanda de los artículos de consumo;**
- g) **Realizar informes estadísticos de las ventas de artículos;**
- h) **Conocer y resolver solicitudes de compra y venta de artículos de consumo;**
- i) **Velar porque las operaciones de compra de los artículos se realicen por las normas sanitarias establecidas y por la defensoría del consumidor;**
- j) **Efectuar inventarios trimestrales de los artículos;**
- k) **Informar por escrito de las actividades mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General incluyendo las observaciones y recomendaciones para el mejoramiento de sus funciones;**
- l) **Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.**

**4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS**

- **Ser miembro activo de la cooperativa**



**Nuestra Financiera de R.L.**  
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

**4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS**

- **Estar solvente con las obligaciones en la cooperativa**
- **No estar inhabilitado o suspendido**
- **No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos**
- **No formar parte de los departamentos a cargo del gerente general.**
- **Habilidad de atención al cliente.**
- **Conocimientos básicos sobre microsoft office.**
- **Conocimiento en comercialización de productos.**
- **Habilidad numérica y analítica.**
- **Estudiante de cuarto año de la Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Relación Internacionales o carrera a fin.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO**

4.3. Comité de Servicios Profesionales

### 1. GENERALIDADES

**Área Organizativa** Comité de Servicios Profesionales

**Dependencia:** Consejo de Administración

**Supervisa a:** ■ Ninguno

### 2. MISIÓN

Planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración o el Gerente, todo lo relacionado con la prestación de servicios profesionales para beneficiar a los asociados.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Estudiar y resolver la oferta y la demanda de los servicios profesionales;
- b) Realizar reuniones cada quince días y extraordinariamente cuantas veces sea necesario;
- c) Conocer y resolver las solicitudes de servicios profesionales que reciba la cooperativa por parte de los asociados;
- d) Realizar estudios de investigación de mercado con la finalidad que la cooperativa ofrezca servicios profesionales en diferentes áreas;
- e) Llevar un control de actividades de capacitación que desarrolle la cooperativa.
- f) Elaborar estrategias de prestación de servicios profesionales;
- g) Informar por escrito de las actividades mensualmente al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General incluyendo las observaciones y recomendaciones para el mejoramiento de sus funciones;
- h) Las demás actividades que le señalen la Ley, su Reglamento y los Estatutos

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa
- Estar solvente de las obligaciones con la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido
- Conocimientos básicos sobre microsoft office
- Buenas relaciones interpersonales.
- Licenciatura en Administración de empresas o carreras a fin.
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **No formar parte de los departamentos a cargo del gerente general.**
- **Conocimientos básicos sobre microsoft office.**
- **Conocimiento en comercialización de servicios profesionales.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

## 5. Órganos de Gerencia

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO**

5.1 Gerente General

#### 1. GENERALIDADES

**Área Organizativa**

Gerencia General

**Dependencia:**

Asamblea General de Asociados

**Supervisa a:**

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Atención al Asociado
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Mercadeo

#### 2. MISIÓN

Administrar las actividades de la Cooperativa a través de los Departamentos; planear, supervisar y controlar la gestión de las operaciones; ejecutando los acuerdos, resoluciones y reglamentos aprobados por el Consejo de Administración.

#### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Ejecutar los acuerdos tomados por los órganos de dirección, administración y vigilancia;
- b) Presentar informes, hacer comentarios y dar opiniones al Consejo de Administración sobre las actividades de la Cooperativa;
- c) Atender la gestión de las operaciones de la Cooperativa; instruir a los empleados sobre sus deberes y dirigirlos en sus labores, acatando las disposiciones del Consejo de Administración de acuerdo a la Ley, su Reglamento y los Estatutos de la Cooperativa;
- d) Colaborar con los comités de apoyo en las actividades que éstos soliciten;
- e) Revisar el análisis financiero de las solicitudes de crédito;
- f) Controlar el manejo de los fondos, valores y bienes de la Cooperativa;
- g) Llevar y mantener un control del vencimiento de las garantías de los préstamos;
- h) Atender a los Asociados, orientándoles en el cumplimiento de sus derechos y deberes con la Cooperativa.
- i) Concurrir a las sesiones del Consejo de Administración, Comité de Créditos y otras; cuando se le solicitaren;
- j) Firmar y autorizar todos aquellos documentos e instrumentos administrativos que le hayan sido conferidos;



### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BSICAS

- k) Resguardo y envío de las remesa por los ingresos diarios;**
- l) Elaboración de agendas y demás anexos para las sesiones de los diferentes cuerpos directivos;**
- m) Coordinar y vigilar la adecuada recaudación de ingresos y el cobro de las deudas;**
- n) Velar por que se ejecute y lleve adecuadamente la contabilidad y firmar los estados financieros de la Cooperativa;**
- o) Preparar los planes y presupuestos de la Cooperativa; y**
- p) Ejercer las demás atribuciones que le señale el Consejo de Administración y los Estatutos**

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **Ser miembro activo de la cooperativa**
- **Mayor de 25 años de edad**
- **Honradez e instrucción notorias**
- **Poseer título profesional universitario en Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ciencias Jurídicas o carrera a fin.**
- **Con experiencia en administración, preferiblemente en Cooperativas.**
- **Manejo de Paquetes utilitarios de Office.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO** 5.1.1 Encargado de Contabilidad

### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Departamento de Contabilidad
<b>Dependencia:</b>	Gerencia General
<b>Supervisa a:</b>	▪ Ninguno

### 2. MISIÓN

Administrar, monitorear y registrar las transacciones contables de la cooperativa, que permitan la elaboración de informes de la situación financiera de la asociación y que contribuyan a la toma de decisiones del consejo de administración.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Supervisar que las transacciones a registrar tengan la documentación de respaldo y corroborar que los documentos cumplan los requisitos legales exigidos;
- b) Registrar las operaciones contables en el libro diario y mayor de la cooperativa respetando el orden cronológico y cotejar con la documentación que originó el registro;
- c) Archivar y resguardar las facturas, Boucher, ticket y otros documentos utilizados para el registro contable;
- d) Realizar y presentar la declaración de impuestos oportunamente;
- e) Realizar conciliación bancaria mensualmente;
- f) Elaboración de los estados financieros;
- g) Presentar informe financiero anualmente al gerente general, para presentarlo en la Asamblea General;
- h) Realizar el listado de asociados y presentar el informe de los excedentes distribuidos al Ministerio de Hacienda; y
- i) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- No formar parte de los organismos directivos de otra cooperativa
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los comités de apoyo.



**Nuestra Financiera de R.L.**  
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

**4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS**

- **Estar solvente de las obligaciones con la cooperativa**
- **No estar inhabilitado o suspendido**
- **Estudiante de tercer año de la Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas (Deseable).Conocimiento en Contabilidad (Indispensable).**
- **Utilización de paquetes office.**
- **Capacidad de análisis y síntesis para la elaboración de informes.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO** 5.1.2 Encargado de Tesorería

### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Departamento de Tesorería
<b>Dependencia:</b>	Gerencia General
<b>Supervisa a:</b>	▪ Ninguno

### 2. MISIÓN

Registrar y monitorear las funciones relacionadas al ingreso y disponibilidad de fondos, así como al pago de las obligaciones adquiridas por parte de la cooperativa en coordinación con la información del departamento de contabilidad.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Encargado de elaborar los documentos necesarios para el pago de las obligaciones;
- b) Responsable de verificar el pago de las obligaciones oportunamente;
- c) Elaborar los comprobantes de retención a los proveedores de servicios;
- d) Realizar la transferencia de fondos de los créditos otorgados;
- e) Recibir y registrar los ingresos;
- f) Presentar un informe mensual al Gerente General sobre los ingresos y gastos efectuados;
- g) Llevar control de los ingresos percibidos por el pago de las cuotas de los préstamos otorgados;
- h) Realizar el presupuesto anual de la cooperativa;
- i) Realizar propuestas enfocadas a la búsqueda de financiamiento o de inversión de los excedentes;
- j) Elaborar informe de los indicadores financieros de la cooperativa y presentarlos al Gerente General; y
- k) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Estar solvente con las obligaciones en la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los comités de apoyo.



Nuestra Financiera de R.L.  
Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y  
Servicios Profesionales Nuestra Financiera de R.L.

#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **Estudiante de segundo año de la Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas.**
- **Conocimiento en Contabilidad y Administración**
- **Elaboración y llenado de documentos financieros.**
- **Utilización de paquetes office.**
- **Capacidad de análisis y síntesis para la elaboración de informes.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO** 5.1.3 Encargado de Mercadeo

### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Departamento de Mercadeo
<b>Dependencia:</b>	Gerencia General
<b>Supervisa a:</b>	▪ Ninguno

### 2. MISIÓN

**Promocionar los servicios ofrecidos en el mercado actual y potencial utilizando técnicas de mercadeo que contribuyan a posicionar a la asociación como la cooperativa de preferencia de los empleados de Fosalud y realizar actividades que permitan el acercamiento de los asociados a la cooperativa.**

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) **Desarrollar e implementar campañas promocionales por lo menos una vez al mes de los servicios prestados de la cooperativa;**
- b) **Encargado de la divulgación de información y responsable del uso de los diferentes medios de comunicación de la asociación;**
- c) **Diseñar los diferentes documentos publicitarios de la cooperativa y responsable de reproducirlos y distribuirlos;**
- d) **Responsable de mantener actualizado el calendario de actividades de la cooperativa y de informar a los asociados oportunamente;**
- e) **Realizar estrategias que impulsen el crecimiento de la demanda de los servicios;**
- f) **Crear e implementar herramientas que califiquen los servicios prestados y presentar un informe de la satisfacción de los asociados; y**
- g) **Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.**

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **Ser miembro activo de la cooperativa**
- **Estar solvente con las obligaciones en la cooperativa**
- **No estar inhabilitado o suspendido**
- **No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos**
- **No formar parte de los comités de apoyo.**
- **Estudiante de segundo año de la Licenciatura en Mercadeo.**



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **Conocimiento promoción, publicidad y venta.**
- **Desarrollo de campañas publicitarias.**
- **Utilización de paquetes office.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**NOMBRE DEL PUESTO** Encargado de Departamento de Atención al Asociado

### 1. GENERALIDADES

<b>Área Organizativa</b>	Departamento de Atención al Asociado
<b>Dependencia:</b>	Gerencia General
<b>Supervisa a:</b>	▪ Ninguno

### 2. MISIÓN

Es el intermediario entre asociados y la cooperativa se encarga de recibir las solicitudes de los servicios e informar a los asociados sobre la resolución de las solicitudes, además administra la cartera de clientes.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

- a) Dar información sobre la prestación de servicios de la cooperativa;
- b) Recepción de solicitudes de préstamos, ahorro, consumo y servicios profesionales;
- c) Realizar por escrito para cada caso evaluaciones de los servicios prestados;
- d) Encargado de crear expediente para cada solicitud presentada;
- e) Responsable de notificar la aprobación o negación de las solicitudes;
- f) Notificar previamente el plazo de vencimiento de las deudas pendientes con la cooperativa;
- g) Elaborar avisos de cobros y emitir a cada deudor;
- h) Mantener actualizado el estado de cuenta de cada asociado;
- i) Remitir al comité responsable la solicitud presentada por el asociado;
- j) Presentar un informe de los pagos pendientes al Gerente General, para su posterior gestión de cobro; y
- k) Realizar las demás funciones que le señale la Ley, su Reglamento, el Consejo de Administración y los Estatutos.

### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- Ser miembro activo de la cooperativa
- Estar solvente con las obligaciones en la cooperativa
- No estar inhabilitado o suspendido
- No pertenecer a entidades con fines incompatibles con los principios cooperativos
- No formar parte de los comités de apoyo.



#### 4. COMPETENCIAS Y REQUISITOS

- **Estudiante de segundo año de la Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas**
- **Conocimiento en Contabilidad y Administración.**
- **Atención al cliente.**
- **Excelente relaciones personales.**
- **Elaboración y llenado de documentos financieros.**
- **Utilización de paquetes office.**
- **Capacidad de análisis y síntesis para la elaboración de informes**
- **Habilidad numérica.**

<b>Autorizado:</b>		<b>Vigencia:</b>	
<b>Firma:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Elaborado por:</b>			

**ANEXO No. 9** Empresas donde se  
realizaron las cotizaciones

Empresa	Contactos	Artículos
	<p>www.publipromo.com.sv Teléfono: 2248-1962 · 2562-8243 publipromo65@gmail.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisas estampadas</li> <li>• Squezz</li> </ul>

Empresa	Contactos	Artículos
	<p>En 3ª.Avenida Norte y 11 Calle Poniente, Frente a Parque Infantil, San Salvador. Teléfono: 2221-5535 solucion.parqueinfantil@gmail.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tazas</li> <li>• Afiches informativos</li> </ul>

Empresa	Contactos	Artículos
	<p>Calle San Antonio Abad Ave. 2 de Abril Reparto 2 de Abril Pasaje A, Casa # 113, San Salvador. Teléfono: 2271-4703 / 2532-326 / 2221-304</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trofeos</li> </ul>

Empresa	Contactos	Artículos
	<p>www.expressbanquetes.com Teléfono: 2541-3739 / 7455-9048 expressbanquetes@gmail.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerios</li> </ul>

Empresa	Contactos	Artículos
	<p>1ª Calle Ote No 127 Ent Av España y Av Mons Romero San Salvador. PBX: 2268-5666 /FAX:2268-5630 E-mail: libreria@aranda.com.sv</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería y Útiles</li> </ul>