

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
FINANCIEROS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO COMUNAL DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.) PARA EL AÑO 2017.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

EDWIN ALFREDO FLORES DELGADO

MELVIN ENRIQUE MEJÍA ARÉVALO

DELMY YANIRA PREZA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2018

SAN VICENTE,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR: Maestro Roger Armando Arias Alvarado.

VICE-RECTOR ACADÉMICO: Doctor Manuel de Jesús Joya Ábrego.

SECRETARIO GENERAL: Licenciado Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

DECANO: Licenciada Yolanda Cleotilde Jovel Ponce.

VICE-DECANO: Maestro Luis Alberto Mejía.

SECRETARIO: Master Elida Consuelo Figueroa de Figueroa.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Master Nelson Wilfredo Escoto Carrillo.

ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

COORDINADOR GENERAL

Master Yanira Yolanda Guardado.

ASESOR METODOLÓGICO

Master José Alfredo Hernández Mercado.

ASESOR ESPECIALISTA

Master José Oscar Peraza.

JULIO 2018

SAN VICENTE,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, con él todo se puede y nos ha dado el conocimiento y la fuerza para la realización de este proyecto, permitiéndonos alcanzar un peldaño más en nuestras vidas.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres: Ana Lilian Arévalo, José Atilio Mejía Flores, María Inés Delgado Mancía, Alfredo Flores y Ana Silvia Preza Vásquez, quienes siempre han puesto lo mejor de sí para darnos todo en la vida, por su amor, comprensión y por creer en nosotros siempre, siendo el pilar fundamental para el logro de este triunfo.

A nuestros queridos hermanos/as, quienes no nos dejan solos y apoyan en cada decisión y paso que damos, compartiendo hermosos momentos como es el culminar satisfactoriamente este proyecto.

A los docentes, por la dedicación, esfuerzo y por compartir sus conocimientos, y especialmente a aquellos que nos asesoraron e hicieron posible el logro de este objetivo.

Un agradecimiento especial a los representantes y empleados que conforman ACODJAR DE R.L., que nos abrieron las puertas de cada una de las agencias, brindándonos en todo momento su atención y tiempo. Gracias por ser parte importante en la realización de este trabajo.

A todas las personas que creyeron en nosotros y nunca dejaron de motivarnos y empujarnos a cumplir esta meta.

Edwín Alfredo Flores Delgado

Melvín Enrique Mejía Arévalo

Delmy Yanira Preza

ÍNDICE

Nº DE PÁG.

SIGLAS Y ABREVIATURAS	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT	XVI
CAPÍTULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	17
1.1. Antecedentes del problema.	17
1.2. Definición del problema.....	19
1.3. Enunciado del problema.....	28
1.4. Justificación de la investigación.....	28
1.5. Objetivos de la investigación.	31
CAPÍTULO II.	32
ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES.	32
2.1. Antecedentes del cooperativismo.	32
2.2. Aspectos generales de las asociaciones cooperativas.....	36
2.3. Antecedentes y generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L).....	41
2.4. Normativa legal para las asociaciones cooperativas en El Salvador.	48
2.5. Generalidades del análisis competitivo.	49
2.6. Conceptos generales del marketing.	56
2.7. Mezcla de Mercado (Marketing Mix).	60
2.8. Estrategias competitivas de Kotler.	61
2.9. Matriz de participación de crecimiento.	62
2.10. Aspectos teóricos relacionados al tema del análisis competitivo.	63
CAPÍTULO III.	68
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.1. Método de la investigación.	68
3.2. Tipo de investigación.	69
3.3. Universo de la investigación.	70
3.4. Muestra de la investigación.....	71
3.5. Fuentes de información.	73

3.6.	Técnicas para recolección de datos.	74
3.7.	Procesamiento y análisis de datos.	75
CAPÍTULO IV.....		77
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		77
4.1.	Análisis de datos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L).	77
4.2.	Análisis de resultados.....	99
4.3.	Análisis de la competencia.....	100
4.4.	Superintendencia del Sistema Financiero.....	101
4.5.	Evolución del sistema FEDECRÉDITO.	105
4.6.	Análisis de la Federación de Cooperativas (FEDECACES).	110
4.7.	Evolución de ACODJAR DE R.L.....	118
4.8.	Conclusiones.	122
4.9.	Recomendaciones.....	124
CAPÍTULO V.....		126
“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.)”.....		126
5.1.	Plan Estratégico de Marketing.....	126
5.2.	Análisis de la situación actual del mercado de la cooperativa.....	128
5.3.	Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).	133
5.3.1.	Plan filosófico.....	140
5.3.2.	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	142
5.3.3.	Plan Estratégico.....	145
5.3.4.	Plan Operativo.....	146
5.4.	Presupuesto.....	163
5.5.	Cronograma de actividades estratégicas.....	165
5.6.	Sistema de control.....	166
REFERENCIAS.....		170

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº DE PÁG.

ANEXO 1. Encuesta dirigida a empleados de ACODJAR para diagnóstico preliminar. ..	176
ANEXO 2. Tabulación de sondeo del diagnóstico preliminar de ACODJAR DE R.L	178
ANEXO 3. Estados Financieros de la Memoria de Labores de ACODJAR DE R.L.	180
ANEXO 4. Desglose de departamentos de las gerencias de ACODJAR DE R.L	182
ANEXO 5. Encuesta dirigida a asociados de la cooperativa ACODJAR DE R.L.....	184
ANEXO 6. Entrevista dirigida la gerencia de mercadeo de ACODJAR DE R.L.....	188
ANEXO 7. Ficha de observación.....	190
ANEXO 8. Cobertura de las agencias pertenecientes a ACODJAR DE R.L.....	191
ANEXO 9. Competidores directos de La Cooperativa en estudio.....	192

ÍNDICE DE TABLAS

N° DE PÁG.

Tabla 1. Productos y servicios que ofrece la cooperativa ACODJAR versus oferta de la competencia directa.	21
Tabla 2. Estrategias para los líderes, retadores, seguidores y especialistas.....	61
Tabla 3. Determinación de la muestra de asociados de ACODJAR DE R.L.	73
Tabla 4. Tiempo de ser miembro de la cooperativa ACODJAR DE R.L.	77
Tabla 5. Productos que ofrece la cooperativa ACODJAR DE R.L.....	79
Tabla 6. Servicios financieros de la cooperativa ACODJAR DE R.L.	81
Tabla 7. Elementos culturales de la cooperativa ACODJAR DE R.L.	83
Tabla 8. Tasa de interés que paga ACODJAR DE R.L., en cuentas de ahorros.	84
Tabla 9. Evaluación de las tasas de interés en créditos de ACODJAR DE R.L.....	86
Tabla 10. Beneficios que brinda la cooperativa ACODJAR a sus asociados-clientes.....	88
Tabla 11. Mejora en los productos de ACODJAR DE R.L.....	90
Tabla 12. Productos y servicios de la cooperativa ACODJAR que generan mayor satisfacción.	92
Tabla 13. Propuesta de un producto nuevo a la cooperativa ACODJAR DE R.L.	94
Tabla 14. Motivos para retirarse de la cooperativa ACODJAR DE R.L.....	96
Tabla 15. Escala de calificación por el servicio brindado en ACODJAR DE R.L.	98
Tabla 16. Distribución de corresponsales financieros por zona geográfica	103
Tabla 17. Operaciones financieras de las instituciones supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero	104
Tabla 18. Cartera de Préstamos por Sector Económico. Comparativo a Diciembre 2016-2015	107

Tabla 19. Asociaciones cooperativas afiliadas ZONA 1	110
Tabla 20. Asociaciones cooperativas afiliadas ZONA 2	111
Tabla 21. Asociaciones cooperativas afiliadas ZONA 3	112
Tabla 22. Cartera de préstamos de FEDECACES 2015.....	112
Tabla 23. Número de operaciones y montos, agentes y sub agentes por cooperativa 2015.....	114
Tabla 24. Número de envíos y montos, agentes y sub agentes por cooperativa 2015	115
Tabla 25. Operaciones por Departamento	116
Tabla 26. Variación de la distribución de la cartera de préstamos de FEDECACES	117
Tabla 27. Colocación de créditos de ACODJAR DE R.L.....	119
Tabla 28. Remesas pagadas por ACODJAR DE R.L	120
Tabla 29. Líderes por número de operaciones, montos y comisiones todos los agentes por cooperativa.....	120
Tabla 30. Líderes de colecturía de todos los servicios por cooperativa	121
Tabla 31. Tasas de interés vigentes en la cooperativa ACODJAR	135
Tabla 32. Ubicación de las agencias de la cooperativa ACODJAR DE R.L	136
Tabla 33. Matriz estratégica de la cooperativa ACODJAR DE R.L	144
Tabla 34. Horario de trabajo actual en ACODJAR DE R.L	147
Tabla 35. Propuesta de nuevo horario a la cooperativa ACODJAR DE R.L.....	148
Tabla 36. Requisitos propuestos para el Ahorro Diamante	149
Tabla 37. Temas propuestos a impartir en la introducción del Ahorro Diamante	149
Tabla 38. Requisitos propuestos para el Crédito Solidario	150

Tabla 39. Temas propuestos a impartir en la introducción del Crédito Solidario	150
Tabla 40. Requisitos propuestos para el Crédito Ganadero.....	151
Tabla 41. Temas propuestos a impartir en la introducción del Crédito Ganadero	152
Tabla 42. Plan de acciones para la cooperativa ACODJAR DE R.L.	160
Tabla 43. Presupuesto del Plan de Marketing para ACODJAR DE R.L.....	164
Tabla 44. Escala de calificación para ACODJAR DE R.L.	167
Tabla 45. Escala de valoración del sistema de control.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº DE PÁG.

Figura 1. Causas identificadas en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal “Doctor José Antonio Ruíz” de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L).....	25
Figura 2. Estructura organizativa de ACODJAR DE R.L.....	43
Figura 3. Proceso del Marketing.....	58
Figura 4. Comparación entre Marketing y Ventas.....	59
Figura 5. Matriz de Participación de Crecimiento de BCG.....	62
Figura 6. Tiempo de ser miembro de la cooperativa ACODJAR DE R.L.	78
Figura 7. Productos financieros de ACODJAR DE R.L.....	80
Figura 8. Servicios financieros de ACODJAR DE R.L.	82
Figura 9. Elementos culturales de la cooperativa ACODJAR DE R.L.	83
Figura 10. Tasa de interés que paga la cooperativa ACODJAR en cuentas de ahorros	85
Figura 11. Evaluación de las tasas de interés en créditos de ACODJAR.....	86
Figura 12. Beneficios que brinda la cooperativa ACODJAR a la comunidad	88
Figura 13. Mejoramiento en los productos y servicios de ACODJAR DE R.L.....	90
Figura 14. Producto o servicio de mayor aceptación de ACODJAR DE R.L.....	92
Figura 15. Propuesta de nuevos productos o servicios financieros a la cooperativa ACODJAR DE R.L.	95
Figura 16. Razones de retiro del asociado de la cooperativa ACODJAR DE R.L.....	97
Figura 17. Escala de calificación de ACODJAR DE R.L.	98
Figura 18. Fuentes de fondeo de instituciones supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero.....	102
Figura 19. Distribución de corresponsales financieros por zonas geográficas.....	104

Figura 20. Cartera de préstamos del Sistema FEDECRÉDITO	108
Figura 21. Fuentes de recursos FEDECRÉDITO 2016.....	109
Figura 22. Activos totales de ACODJAR DE R.L	118
Figura 23. Matriz de Boston.....	129
Figura 24. Productos y servicios que ofrece la cooperativa ACODJAR.....	134
Figura 25. Canales de Distribución de ACODJAR DE R.L.....	139
Figura 26. Contenido del Plan Estratégico de Marketing propuesto a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L.)	140
Figura 27. Análisis FODA de la cooperativa ACODJAR DE R.L.....	143
Figura 28. Propuesta de afiche a la cooperativa ACODJAR DE R.L	157
Figura 29. Broshure para la cooperativa ACODJAR (Parte externa).....	158
Figura 30. Broshure para la cooperativa ACODJAR (Parte interna)	159
Figura 31. Modelo de control	166

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACI	Alianza Cooperativa Internacional.
ACODJAR DE R.L.	Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada.
a.n.e	Antes de nuestra era.
BCG	Boston Consulting Group.
ed.	Editor/s o director/s literario/s.
et al.	Y otros.
BCR	Banco Central de Reserva.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
FEDECACES	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.
FEDECREDITO	Federación de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
INSAFOCOOP	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
SAC	Sociedades de Ahorro y Crédito.
s.f	Sin fecha.
SPSS	Statistical Package Forthe Social Sciences.
SSF	Superintendencia del Sistema Financiero.
TIBP	Tasa de Interés Básica Pasiva.
UEN	Unidades Estratégicas de Negocios.

INTRODUCCIÓN

El sector cooperativo financiero es de las actividades económicas más importantes y dinámicas de El Salvador. Prueba de ello ha sido el crecimiento en el número de asociaciones cooperativas, su desarrollo y difusión indica que desde sus primeras apariciones lograron despertar el interés de los diversos sectores económicos y sociales. Sin embargo, el crecimiento de estas se ha visto afectado por diversos factores como la crisis económica en la que vive el país y la fuerte competencia del sistema bancario nacional e internacional.

Ante este panorama y considerando la difícil situación que viven las asociaciones cooperativas frente a la competencia surge la necesidad de este estudio, que lleva por nombre “ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL “DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ” DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.) PARA EL AÑO 2017. Con el propósito principal de ofertar productos y servicios con mayor calidad, esto obliga a los directivos de las cooperativas ser más competitivos y adaptarse a las condiciones cambiantes y demandas cada vez más exigentes de los clientes, esto mediante el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que le aseguren el éxito en el ámbito financiero y su permanencia en el mismo.

Para abordar la problemática presentada en esta investigación, esta se desarrolla en cinco capítulos, teniendo como parte inicial el Capítulo I, donde se describe el planteamiento, definición e identificación del problema mediante la utilización del diagrama de Ishikawa, análisis interno y externo de la cooperativa frente a sus principales competidores, así como los objetivos que mediante el desarrollo de este trabajo se demostrará su cumplimiento.

Consecuentemente, el Capítulo II comprende investigación documental sobre los antecedentes del cooperativismo a nivel mundial y sus primeras apariciones en nuestro país, asimismo, contiene aspectos generales de las asociaciones y los antecedentes de la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L. También, incluye la normativa legal aplicable y los elementos teóricos de la competitividad y marketing.

El Capítulo III describe la metodología aplicada durante la investigación, universo de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas empleadas para el proceso de recolección de información.

En seguida el Capítulo IV se refiere al análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación referente a la competitividad de los productos y servicios financieros de ACODJAR DE R.L., en donde se muestran los datos en gráficos de frecuencia para una mejor visualización y comprensión de los mismos. Asimismo el trabajo presenta el análisis de la competencia, entre estas se encuentran las cooperativas no afiliadas o cooperativas libres y las que forman parte de las federaciones FEDECACES, FEDECRÉDITO e instituciones supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Finalmente en el Capítulo V se incluye la propuesta de un Plan Estratégico de Marketing para La Cooperativa, en donde se establece un análisis de la situación actual de la institución, enfatizándose en la búsqueda de una solución de acuerdo a la problemática identificada.

Esta investigación se realizó en un período comprendido del mes de Julio 2016 a Febrero de 2018, con el propósito de que a través del análisis de la información obtenida en el estudio de investigación, se cumplieren con los objetivos planteados al inicio, permitiendo con ello la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en el tema, considerando que la información relacionada con el tema hasta ahora es bastante escasa.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.) PARA EL AÑO 2017.

RESUMEN

Esta investigación se llevó a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal “Doctor José Antonio Ruíz” de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L.) en el período comprendido del mes de Julio de 2016 a Febrero de 2018, se planteó como objetivo general, realizar un análisis de la competitividad de los productos y servicios financieros, que permita conocer la incidencia en los rendimientos de las operaciones financieras de ACODJAR DE R.L., con el desarrollo se llega a las siguientes conclusiones. Se carece de productos y servicios que lleven consigo un valor agregado que logre impactar la mentalidad de los asociados y clientes. ACODJAR DE R.L. Se encuentra ubicada como la número uno a nivel de FEDECACES, en el pago de remesas y envíos realizados de El Salvador al exterior. El objetivo principal se alcanzó con el desarrollo de la investigación, recabando la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas en la Asociación Cooperativa. Mantenerse y mejorar la posición competitiva frente a la competencia es la tarea primordial de toda institución y la manera de lograrlo es mejorando el portafolio de productos y servicios financieros.

Se propone la introducción sistemática de una nueva gama de productos y servicios, enfocando las actividades de publicidad de acuerdo al comportamiento que presentan los asociados y clientes de la asociación cooperativa.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.) PARA EL AÑO 2017.

ABSTRACT

This research was carried out in the Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal "Doctor José Antonio Ruíz" de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L.) in the period from July 2016 to February 2018, the general objective was to an analysis of competitiveness of financial products and services, which allows to know the impact on the performances of the financial operations of ACODJAR DE R.L., with the development we reach the following conclusions. There is a lack of products and services that carry with them an added value that manages to impact the mentality of the associates and clients. ACODJAR DE R.L. It is located as the number one at the FEDECACES level, in the payment of remittances and shipments made from El Salvador abroad. The main objective was reached with the development of the research, gathering the necessary information to make strategic decisions in the Cooperative Association. Maintaining and improving the competitive position in the face of competition is the primary task of any institution and the way to achieve this is to improve the portfolio of financial products and services.

It is proposed the systematic introduction of a new range of products and services, focusing on advertising activities according to the behavior of the associates and customers of the cooperative association.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se presenta la problemática en estudio y la justificación del por qué la relevancia del tema acerca del análisis competitivo de los productos y servicios financieros de la cooperativa ACODJAR DE R.L. Consecuentemente, se proponen los objetivos de la investigación, al igual que las causas que dieron origen a la problemática, las cuales serán probadas más adelante durante el proceso de análisis de los resultados obtenidos.

Las cifras monetarias en el presente documento serán expresadas en miles de dólares de los Estados Unidos de América, con una cifra decimal.

1.1. Antecedentes del problema.

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada, emergió como una institución magisterial pero con el paso del tiempo se convirtió en una cooperativa comunal abriendo sus puertas a todas las personas que desearan formar parte de la gran familia que conforma ACODJAR DE R.L. En la actualidad se encuentra ofreciendo sus productos y servicios financieros con tasas de interés muy atractivas.

La Cooperativa ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, el número de asociados se ha incrementado significativamente, ha logrado la apertura de nuevas agencias en lugares estratégicos, al igual que se ha mejorado en cuanto a atención a los clientes, aunque las operaciones financieras se ven afectadas en gran medida por los cambios que se producen en el mercado financiero.

La tendencia que presenta la Asociación Cooperativa en el año 2015 y 2016 con respecto a los excedentes de operaciones son saldos negativos.

En el año 2015 presentó un resultado de US\$198,704.00 en contra significando que es una cantidad no cubierta por las operaciones de intermediación financiera en ese año, el saldo

presentado en el 2016 fue de US\$651,725.00. Teniendo un comportamiento similar con el año anterior.

En el año 2014 el excedente de operación fue de US\$145,429.00 siendo saldos a favor de la cooperativa. Para años posteriores los saldos negativos se ven incrementados en sus operaciones.

Las inversiones en la creación de nuevas agencias representan una disminución en su capital por generar grandes desembolsos para La Cooperativa. Sin embargo, esto se verá compensado por el incremento en el número de asociados de esos sectores donde antes no se tenía presencia.

A la fecha ACODJAR DE R.L. Cuenta con dos nuevas agencias, una se encuentra ubicada en San Esteban Catarina en el departamento de San Vicente y la otra en Ciudad Dolores, departamento de Cabañas. La expansión que está haciendo incrementa su capacidad competitiva y activos.

El sector cooperativo financiero es de las actividades económicas más importantes y dinámicas de El Salvador. Según el Periódico La Prensa Gráfica (2012) en su reportaje titulado “El nuevo rol para las cooperativas” se estimaba que en Latinoamérica había cerca de 300 millones de cooperativistas, que representaban el 30% del total mundial, lo que demuestra la importante labor y aceptación que ha logrado en los últimos años.

En El Salvador, las asociaciones cooperativas de mayor auge son las de naturaleza ahorro y crédito, siendo un pilar fundamental de la economía, las que han logrado posicionarse en el sector, absorbiendo a una cantidad considerable de clientes de los bancos.

Como dato importante, cabe destacar que en El Salvador hasta el 31 de mayo de 2016 había 1,091 asociaciones activas; esto según datos del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), de las cuales 453 son las dedicadas al rubro de Ahorro y Crédito, significando un 41.52% del total global.

Las asociaciones cooperativas tienen como finalidad la búsqueda del bien común de los asociados, según la Constitución de la República de El Salvador (2016) en el artículo número 7 todos los habitantes tienen el derecho de asociarse y de reunirse pacíficamente,

asimismo establece que nadie puede obligar a una persona a ser miembro de una asociación, lo cual concuerda con el artículo 2 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas (2016), la cual afirma que tienen como principio la libre adhesión y retiro voluntario.

El crecimiento en el número de asociaciones cooperativas dedicadas al rubro financiero, las obliga a tomar medidas a corto plazo que le aseguren una mayor permanencia en el mercado financiero.

Como Asociación Cooperativa, se ve en la necesidad de analizar su posición actual frente a sus principales competidores, esta debe estar enfocada en las áreas claves para el éxito de la misma. El número de cooperativas ha ido en aumento y su crecimiento es notorio, esto afecta significativamente a unas más que otras, lo cual se refleja en la reducción de las utilidades que posteriormente les obliga a la clausura de sus operaciones. Ante este panorama de competencia, donde la cooperativa no compite sola, ésta debe identificar sus ventajas competitivas que le permitan mantenerse en el ámbito financiero. De acuerdo con Porter (1991), las empresas logran obtener ventajas competitivas cuando disponen de un ambiente de competencia dinámica, que se caracteriza por una integración de ventajas, así como de un constante estímulo por mejorar sus productos.

1.2. Definición del problema.

En la actualidad, La Cooperativa enfrenta uno de sus problemas principales y es la competencia del Sistema Bancario, Sistema Cooperativo y Sistema FEDECRÉDITO como principales competidores, los cuales están ofreciendo en su mayoría productos y servicios financieros con características similares o mejores en cuanto a productos más atractivos, tasas de interés preferenciales y mayores plazos en créditos, de esta forma obtienen un nivel más competitivo de participación en el mercado financiero.

La tendencia de crecimiento de la asociación cooperativa le ha permitido tener una mayor expansión territorial, pero en cada uno de los lugares en los que se ha establecido existen instituciones financieras llámese bancos, cajas de crédito u otras cooperativas que compiten directamente con ella.

El mercado financiero de El Salvador se encuentra sobre explotado, existe una gran cantidad de instituciones que se dedican a la intermediación financiera, por lo que es necesario la toma de medidas que contribuyan a incrementar las operaciones de la Asociación Cooperativa.

A continuación se expondrá sucintamente los productos y servicios que ofrece La Cooperativa en estudio en relación a la competencia más cercana en los lugares donde tiene presencia.

La siguiente tabla muestra la diversidad de productos y servicios a los que la población tiene acceso. Entre las entidades financieras más cercanas a ACODJAR DE R.L. Se mencionan: FEDECACES, COPADEO DE R.L., ACAASS DE R.L., AMC, COMEDICA y el Sistema FEDECRÉDITO.

Tabla 1. Productos y servicios que ofrece la cooperativa ACODJAR versus oferta de la competencia directa.

ACODJAR DE R.L.	FEDECACES	COOPERATIVAS NO ASOCIADAS				SISTEMA FEDECREDITO
		COPADEO DE R.L.	ACAASS DE R.L.	AMC	COMEDICA	
Ahorro a la vista Aportaciones Ahorro infanto juvenil Ahorro programado Ahorro simultáneo Ahorro navideño Ahorro remesa efectiva Depósito a plazo	Ahorro a la vista Aportaciones Ahorro programado Depósito a plazos	Ahorro corriente Aportaciones Ahorro simultáneo Ahorro programado Ahorro navideño Súper ahorro Depósito a plazo	Ahorro corriente Aportaciones Ahorro infantil Ahorro navideño Ahorro programado Depósito a plazo	Ahorro corriente Depósito a plazo	Ahorro corriente Aportaciones Ahorro juvenil Depósito a plazo Ahorro diamante	Ahorro a la vista Ahorro infantil Ahorro programado Depósito a plazo
Crédito de consumo Crédito para Vivienda Crédito para Vehículo Crédito para	Créditos personales Créditos Productivos Créditos para Vivienda Crédito Automotriz Créditos comercios	Crédito para producción agrícola Crédito ganadero Crédito para comercio Crédito para vivienda	Crédito de producción agrícola Crédito empresarial Crédito de consumo Crédito de vivienda Crédito rotativo	Crédito micro empresa Crédito pequeña empresa Crédito agropecuario Crédito estacional	Crédito de consumo	Créditos personales Créditos populares Crédito para microempresa Crédito para vivienda Crédito agropecuario

Comercio y Producción	Créditos MYPE	Crédito para agroindustria Crédito consumo personal Crédito estacional Crédito asocio productivo Crédito micro empresa con metodología solidaria		Crédito mejora de vivienda Crédito consumo Crédito grupo solidario		
Remesas Colecturías	Remesas Colecturías		Remesas Colecturías			Remesas Colecturías
Tarjeta de débito				Tarjeta de débito	Tarjeta de débito Tarjeta compra segura (Tarjeta de Crédito)	Tarjeta de débito
Seguros	Seguros					Seguros

Nota: Comparación de la gama de productos de La Cooperativa en estudio con la competencia más cercana. Entre estas están: FEDECACES, COPADEO DE R.L., ACAASS DE R.L., AMC, COMEDICA y SISTEMA FEDECREDITO. Agosto de 2016.

1.2.1. Análisis externo de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

De acuerdo a la tabla comparativa anterior de los productos y servicios que ofrece la Asociación Cooperativa versus su competencia más cercana se determina que:

Existe una serie de productos y servicios con los que en la actualidad la institución no cuenta, la falta de éstos le genera rendimientos desfavorables en sus operaciones financieras y disminuye su ventaja competitiva e incrementa el retiro del número de asociados que buscan otra diversidad de productos.

Dentro de los productos que generan mayores ingresos en la competencia se encuentran los siguientes:

- Ahorro diamante.

Es un tipo de ahorro a plazo con una tasa de interés diferenciada a las demás consiste en que el asociado apertura su cuenta con una cantidad de dinero y puede depositar y retirar sin límites con el único requisito de mantenerse arriba del mínimo establecido.

La tasa de interés está basada en la Tasa de Interés Básica Pasiva (TIBP) publicada por el Banco Central de Reserva (BCR) más un premio adicional.

- Crédito ganadero.

Este va orientado al financiamiento para la compra de ganado de engorde y productoras de leche.

- Crédito solidario.

Crédito dirigido a los grupos de mujeres emprendedoras en el que cada una tiene una actividad económica o desean iniciar un negocio y que se reúnen con la finalidad de obtener un crédito o garantizarse mutuamente por tener el inconveniente de no poder presentar garantías personales y patrimoniales.

La ventaja de este tipo de crédito es la recuperación, ya que todas actúan en calidad de deudoras, por ende todas tienen la misma responsabilidad sobre este.

- Tarjeta de crédito.

Tarjeta emitida por una institución financiera en donde el portador accede a un crédito por parte del emisor, el cual es utilizado para cancelar los productos o servicios adquiridos sin poseer dinero en efectivo.

- Calculadora de cuotas.

Consiste en un servicio en línea en donde el interesado anota la cantidad de dinero solicitado y por cuánto tiempo lo desea, la calculadora se encargará de realizar los cálculos y establece la cuota que tendrá que cancelar mensualmente.

La incidencia que tiene la competencia, obliga a la asociación a realizar cambios a las tasas de interés, esto para no perder su posición en el mercado, y son realizados por el Consejo de Administración de La Cooperativa. Cabe recalcar que estos pueden variar dependiendo de las condiciones del mercado financiero.

Destacando la importancia de las asociaciones cooperativas, se sabe que éstas desempeñan un papel fundamental en los países en vías de desarrollo, principalmente porque ofrecen cierta solidez y estabilidad económica. De la misma manera, es necesario establecer las causas y sub-causas de la problemática mediante el uso de la herramienta del Diagrama de Ishikawa.

Definición de Diagrama de Ishikawa:

El Diagrama de Ishikawa, se trata de un diagrama que por su estructura es llamado también Diagrama Causa-efecto, Espina de Pescado, Diagrama de Grandal, etc. Consiste en una representación gráfica en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, representando el problema a analizar y permite visualizar los problemas y sus causas facilitando su interpretación.

El Diagrama presentado a continuación integra todas las partes, como son cada uno de los problemas identificados, el cual por medio de la figura, puede verse la ramificación de las sub-causas que sustenta la información presentada y que dieron origen al problema central.

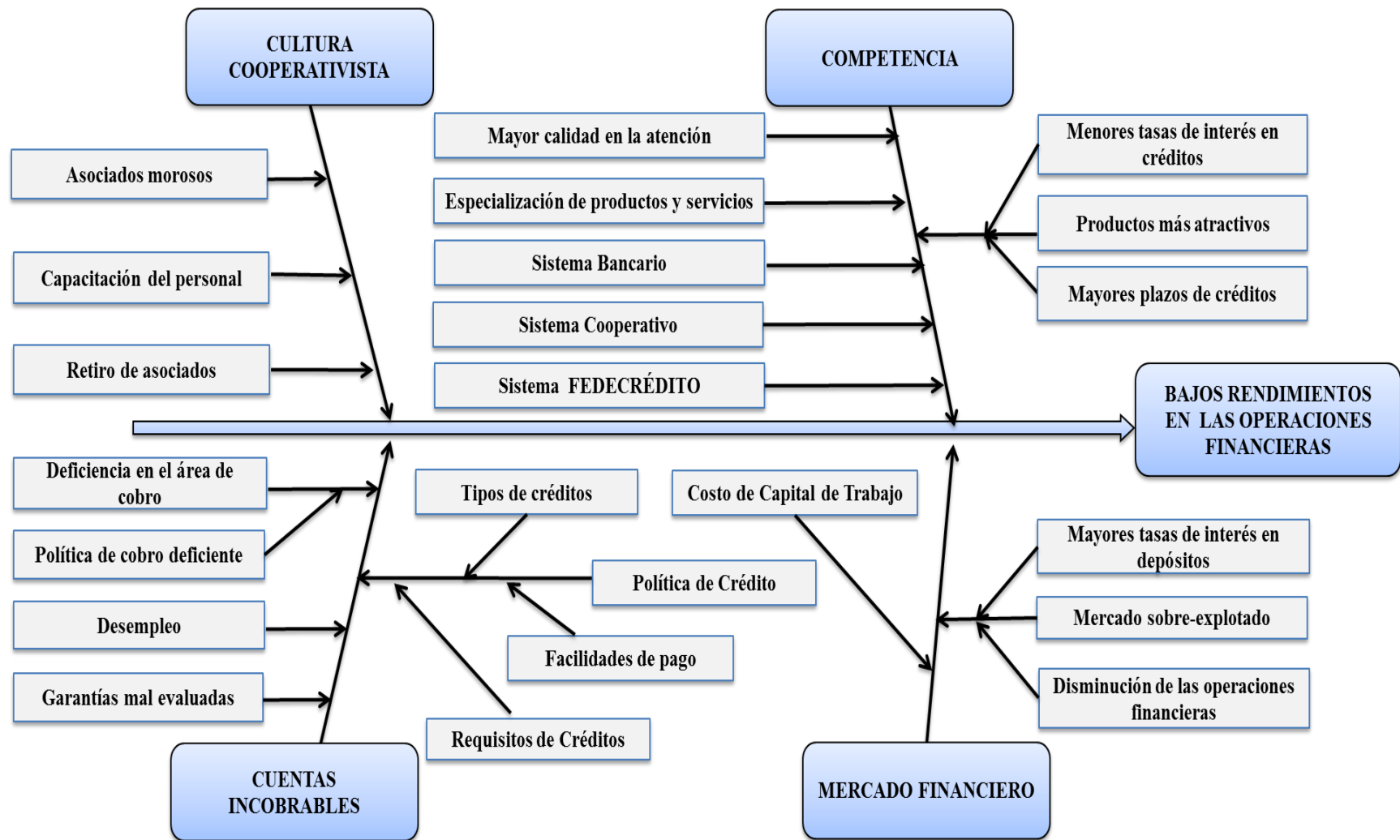


Figura 1. Causas identificadas en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal “Doctor José Antonio Ruíz” de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L). Diagnóstico preliminar realizado por el grupo de investigación. Agosto 2016.

A continuación se expone una descripción de la problemática de los “Bajos rendimientos en las operaciones financieras” en la cual, se desarrollan cada una de las variables identificadas en La Cooperativa. Para la identificación de la problemática se tomó como modelo de análisis la agencia central, ubicada en San Sebastián, departamento de San Vicente. Se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de información para el diagnóstico preliminar de esta investigación (Véase el anexo 1).

1. Cultura Cooperativista.

El conocimiento de la cultura cooperativista en los asociados-clientes y empleados permitirá en ellos la apropiación y vivencia de los valores y principios, lo cual no se está transmitiendo de empleados a asociados.

La falta de cultura cooperativista tiene incidencia directa en la actitud e insatisfacción de los asociados, que conlleva al retraso de éstos en sus aportaciones y en casos más extremos a retirarse de La Cooperativa, porque otras instituciones les ofrecen mejores servicios.

Según datos recopilados mediante encuestas a empleados de La Cooperativa, se logró establecer que una de las causas por las que los asociados se convierten en morosos, es la falta de recursos económicos en un 73.33% (Véase anexo 2, pregunta 5). Por tanto no tienen los recursos para tener una cuenta de ahorros. Seguidamente un 26.67% reveló que los altos índices de desempleo en el país no les permiten tener acceso a un empleo, ni mucho menos a ser propietarios de una cuenta.

Otro elemento a considerar es la falta de capacitación, esto le resta competitividad a La Cooperativa porque no tiene un programa de capacitación establecido y las propuestas se hacen de acorde a las necesidades que surgen y no se le está dando el seguimiento adecuado.

2. Competencia.

La competencia es uno de los problemas a los cuales debe enfrentarse toda entidad llámese, empresa, institución o asociación sin importar el tamaño, naturaleza o clase, esto les obliga al establecimiento de estrategias y toma de decisiones que le aseguren el éxito o al menos les brinde las características mínimas para sobrevivir en el sector de interés.

Para los empleados de La Cooperativa el principal competidor es El Sistema Bancario con un 66.67% de respuestas obtenidas, el impacto que tiene este sector es bastante alto, el 26.67% de estos identificó al Sistema Cooperativo como uno de los principales competidores; el número de cooperativas ha tenido un crecimiento constante (Véase anexo 2, pregunta 7). Asimismo, el 6.67% señaló al Sistema FEDECRÉDITO como un competidor fuerte aunque no el más importante.

La competencia obliga a tener productos más atractivos con mayores tasas de interés en las cuentas de ahorros, menores tasas de interés en créditos, así como mayores plazos de pago de los mismos.

3. Cuentas Incobrables.

Las cuentas incobrables son uno de los principales problemas que enfrenta toda institución financiera, estos significan una pérdida para esta, son recursos despilfarrados y estos deben ser utilizados eficientemente.

Para el 100% de las personas encuestadas una de las razones por las cuales un crédito se convierte en incobrable es debido al desempleo, el cual está afectando a gran escala a El Salvador. La falta de un empleo estable para algunos asociados les obliga a dejar de pagar sus cuotas, convirtiéndose en créditos irrecuperables que generan pérdidas significativas para La Cooperativa en estudio (Véase anexo 2, pregunta 9).

Resulta conveniente mencionar la incidencia de las políticas de crédito en las cuentas incobrables, esto debido a los requisitos y facilidades de pago que se establezcan. El respaldo con el que cuenta la asociación en un crédito es la garantía, la evaluación de esta tiene que asegurar la recuperación del desembolso realizado.

No hay que perder de vista el área de cobro y la manera de realizarlos influye directamente en las operaciones y se ven reflejados en el capital de La Cooperativa, si son eficaces representan un incremento en el capital, si las disminuciones son negativas implican pérdidas.

4. Mercado Financiero.

La situación del mercado financiero obliga a que las instituciones dedicadas a la intermediación financiera realicen cambios en sus políticas internas como por ejemplo; las tasas de interés en los depósitos, esto impacta significativamente las utilidades de la Asociación Cooperativa. Ésta para captar mayor cantidad de fondos ofrece mejores tasas de interés en los ahorros y menores tasas de interés en los créditos.

Según el 53.33% del total de las personas consultadas para el diagnóstico preliminar de esta investigación afirmó que La Cooperativa se diferencia de las demás en las tasas de interés (Véase anexo 2, pregunta 8) lo cual confirma lo planteado.

El costo de capital es uno de los desembolsos más significativos porque es lo que se les paga a los ahorrantes, éstos deben ser obtenidos por medio de los créditos y la recuperación, cuando no existe un buen desempeño se disminuyen los rendimientos de la Asociación Cooperativa.

1.3. Enunciado del problema.

Con el análisis realizado se puede enunciar el problema de investigación de la siguiente manera:

¿EN QUE MEDIDA INFLUYE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS EN LOS RENDIMIENTOS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA ACODJAR DE R.L?

1.4. Justificación de la investigación.

El sistema cooperativo financiero desde sus primeras apariciones ha dado valiosos aportes a la economía a nivel mundial, como fuente generadora de empleo ha logrado mejorar la calidad de vida de sus asociados-clientes. El cooperativismo ha alcanzado un alto grado de participación en El Salvador donde las cooperativas han logrado atender sectores decisivos de la vida social y económica.

El sector cooperativo está siendo influenciado por la competencia y esto afecta la habilidad de las asociaciones cooperativas para mantenerse a flote en un mercado tan competitivo.

El tema se justifica desde el punto de vista de La Cooperativa, como una necesidad actual de lograr una ventaja competitiva que permita que ACODJAR DE R.L., mejore su posición competitiva perdurable en el tiempo. Esto permitirá que se identifiquen y disminuyan sus falencias en las áreas más vulnerables, minimizando situaciones de insatisfacción de los clientes y retiro de los asociados. La Cooperativa tiene que tomar en cuenta lo que está ocurriendo en el entorno, sus efectos pueden ser muy significativos y afectar gradualmente sus operaciones financieras.

De acuerdo a las perspectivas de crecimiento que tiene la Asociación Cooperativa, presentó la necesidad de incrementar sus operaciones, una manera de lograrlo sería ampliando y especializando la gama de productos y servicios que ofrece, mejorar las operaciones en el área de cobro, analizar la efectividad de las políticas de crédito, generar un valor agregado a los productos y servicios ofertados por la cooperativa.

Esta investigación surgió ante la necesidad de proponer estrategias competitivas para brindar mejores y más servicios financieros para los clientes de ACODJAR; se consideró que estos deben tener acceso a una mejor gama de productos y servicios financieros que les permitieren la creación de nuevos negocios en la zona, mediante el apalancamiento de la cooperativa, logrando con ello el crecimiento y desarrollo económico de la población y de La Cooperativa, generando un impacto positivo para la sociedad.

La innovación es uno de los puntos más estratégicos, ello permite generar un valor agregado, estar a la vanguardia y adaptarse a los cambios frente a un mercado tan exigente, entre más atractivos son los productos que se ofrecen, mayor atención se capta de los clientes.

Los clientes desean productos que estén acorde a sus perspectivas y necesidades, mayores plazos de pago, tasas de interés relativamente bajas. Una de las oportunidades más significativas es la captación de remesas provenientes de los Estados Unidos, dejar de ser solo una ventanilla de pago y convertirse en una ventanilla de inversión.

También cabe mencionar que otra de las dificultades, es que el mercado financiero está sobre explotado, en donde las instituciones financieras buscan atraer a los clientes por medio de la innovación de los productos, promociones, tasas de interés especiales según los

montos de capital, etc. Mantener el posicionamiento en el mercado no es una tarea sencilla, la institución que logre realizar una mejor innovación en los productos se está asegurando su estabilidad económica, la manera de lograrlo es identificando las diferentes necesidades y expectativas de los clientes.

Con ello, se podría establecer qué es lo que se está haciendo de manera errónea y que solución se le puede dar al problema. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que no solo con el hecho de incrementar las operaciones se generarán mayores utilidades. Dicho lo anterior se requiere la realización de una evaluación interna, analizar el comportamiento de las cuentas incobrables, por qué incrementan o disminuyen, promover la eficiencia de las operaciones e identificar las deficiencias en las políticas de crédito.

Todos estos factores afectan negativamente el nivel de competitividad de la asociación cooperativa, por lo que la realización de esta investigación es importante, ya que con la propuesta que se realice se podrá contrarrestar la problemática identificada. Sin embargo, cabe destacar que el principal beneficiario es La Cooperativa, porque podrá utilizar este documento para ampliar su toma de decisiones en cuanto a preferencias de los clientes y el desarrollo de actividades relacionadas con los asociados, perfilados a ser más competitivos.

De esta manera, se despierta el interés en la realización de futuras investigaciones que permitan ahondar en el tema que englobe todo el sector cooperativo de El Salvador que genere mayores aportaciones al área de interés.

Con lo ya descrito, y en un intento por generar un documento que dé respuesta a la problemática centrada en la cooperativa ACODJAR DE R.L., y que a su vez aporte nuevas ideas sobre los efectos en el uso de estrategias competitivas, como instrumento para los productos y servicios financieros permitiéndoles ser más competitivos a nivel nacional, se proponen los siguientes objetivos:

1.5. Objetivos de la investigación.

1.5.1. Objetivo General.

Realizar un análisis de la competitividad de los productos y servicios financieros, que permita conocer la incidencia en los rendimientos de las operaciones financieras de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal “Doctor José Antonio Ruíz” de Responsabilidad Limitada” (ACODJAR DE R.L.).

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar el portafolio de productos y servicios financieros que posee la cooperativa para el año dos mil dieciséis.
- Conocer la dinámica que tienen los productos y servicios ofertados por la cooperativa para lograr su permanencia en el mercado con una mayor competitividad.
- Analizar la efectividad de las políticas de crédito y cobro de la Asociación Cooperativa a través del estudio de los índices de colocación y cuentas incobrables.
- Identificar la ventaja competitiva que posee la Asociación Cooperativa con respecto a la competencia más cercana.
- Identificar los competidores tanto directos como indirectos que afectan sus operaciones de intermediación financiera.
- Establecer una propuesta estratégica de marketing a la asociación cooperativa de acuerdo a la problemática identificada.

CAPÍTULO II.

ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES.

Este capítulo tiene como objetivo profundizar en el tema del cooperativismo y su impacto a nivel mundial desde sus primeras apariciones. Permitiendo así conocer el grado de relevancia que ha alcanzado en los últimos años y los beneficios que brindan las cooperativas a los asociados, mediante la vivencia de los principios y valores que rigen la filosofía cooperativista, asimismo, el marco legal por el cual se encuentran regidas, posteriormente las generalidades de las cooperativas, teorías de competitividad y marketing.

2.1. Antecedentes del cooperativismo.

2.1.1. Antecedentes de las Asociaciones Cooperativas a nivel mundial.

La idea y la práctica de la cooperación aplicada a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización, respondiendo a una vocación natural o buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

Izquierdo Albert (2005) afirma:

Quando el hombre se asocia, lo hace para cooperar. De tal manera que en un estricto análisis podemos afirmar que la cooperación, al ser un valor de orden vital, no puede estar en contradicción con ninguno de los propósitos que inducen al hombre a lograr sus objetivos vitales dentro de los que se encuentran la consolidación de una sociedad equitativa y libre.

Es necesario mencionar la época de la revolución industrial ocurrida en Europa, especialmente en Gran Bretaña, en el siglo que va desde 1750 a 1850 como una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial no fue solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de

maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil.

En este contexto surge el cooperativismo como respuesta a la convulsión económica y social imperante, como expresión de un comportamiento, de un enfrentamiento a la realidad, apoyado en la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua.

Una vez que surge, se convierte en un importante factor de desarrollo de las fuerzas productivas, porque amparado por su filosofía humanista exalta la primacía del ser humano común, asumiendo un rol protagónico en los procesos socio económicos, el cual desde su surgimiento y hasta la actualidad aprendió y necesitó la cooperación con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

En lo concerniente a los historiadores del cooperativismo, El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) está de acuerdo en señalar como antecedentes importantes del sistema cooperativo los desarrollados por:

- Las asociaciones entre los artesanos en Egipto, los mercaderes y navegantes fenicios del siglo XVIII a. n. e.
- Las organizaciones para la explotación en común de la tierra de los babilonios.
- La colonia comunal mantenida por los esenios a la orilla del Mar Muerto.
- Sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Los “ágapes” de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujo Brentano).
- Vida agraria entre los germanos.

El sistema cooperativista presenta sus inicios propiamente en 1844, en la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos recordaron las ideas de Robert Owen originario de Newport, Gran Bretaña y considerado el padre del Cooperativismo y pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

La entidad fue registrada el 24 de octubre de 1844 bajo el título: "Rochdale Society of Equitables Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale).

A lo largo del tiempo en los diversos contextos de la civilización los llamados Precursores del Cooperativismo fueron un grupo de hombres que con su pensamiento y acción dieron los lineamientos básicos para que el Cooperativismo surgiera con fuerza en los diferentes sectores económicos y sociales. Entre los fundadores más relevantes por sus aportaciones a esta doctrina cooperativista están:

- ROBERT OWEN (1771-1858).
- CHARLES FOURIER (1772-1837).
- FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN (1818-1888).

Estos precursores hacen énfasis en uno de los principios fundamentales del Cooperativismo que es la “ayuda mutua” donde todos aporten ayuda para alcanzar las metas individuales o colectivas propuestas y es la que nos une como asociados.

Una característica importante del cooperativismo es su sencillez, pues no surge como producto de reflexiones de teóricos, sino del sentido común.

2.1.2. Antecedentes de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador.

El surgimiento del Cooperativismo en Europa generó un gran impacto en distintos países, tanto que llegó a despertar el interés por parte de las autoridades de la Universidad de El Salvador (UES). En el año de 1886, deciden impartir la cátedra sobre Cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia con carácter de obligatoria para todos los alumnos inscritos en esa carrera (INSAFOCOOP, 2016).

El tema del Cooperativismo en El Salvador ha venido tomando importancia desde su surgimiento. En el transcurso de los años su evolución ha ido cobrando importancia, a pesar de las limitantes que han tratado de frenarle en su lucha constante por mejorar el nivel de vida de las clases desprotegidas de la sociedad salvadoreña, especialmente a los obreros y campesinos de las zonas más vulnerables del país.

En El Salvador específicamente en 1886, se inicia la promulgación de las primeras normas de carácter legal que regularían el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador. Posteriormente en 1904, en el Código de Comercio aparecen publicadas las mismas, específicamente en el capítulo IV titulado: De las Asociaciones Cooperativas definiéndolas como Sociedades Mercantiles. Fue en ese mismo año que se organizó la primera Asociación Cooperativa de Zapateros en San Salvador de origen artesanal. Esta época marca la pauta referente a buscar el bien común a través de la ayuda mutua para salir adelante.

En el año de 1917, se constituye la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador Federados. Posteriormente en 1930, el Estado Salvadoreño estableció su política con el fin de apoyar el esfuerzo común de grupos productivos asociados, dictándose para tales fines la compostura necesaria; aclarándose que estas se salían del marco constitucional de 1886, vigente a esa fecha; pero que ello empezó a favorecer el esfuerzo de las Asociaciones Cooperativas formadas por grupos medianos y pequeños.

La Asociación Cooperativa Algodonera fue creada en 1940, la cual basó su funcionamiento en el Código de Comercio del año de 1904, posteriormente se integró a la Federación de Cajas de Crédito Rural, amparados en la Ley de Crédito Rural en el año de 1943.

El estado inició la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en 1964, para los sectores urbanos con el propósito de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante la ayuda mutua. Sin embargo, en el año 1969, estos grupos integraron la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES). Esta es una institución privada de carácter financiero con propiedad asociativa. El 2 de diciembre de ese mismo año, se promulgaron dos leyes: La Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley General de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), convirtiéndose este último en el ente rector del movimiento cooperativo en el país.

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (2016), afirma que el origen de las Asociaciones Cooperativas Salvadoreñas se resume en las siguientes tres etapas, las cuales comprenden los siguientes períodos:

1. Primera Etapa (1860 – 1948). El Cooperativismo se ramificó entre el gremio de los empleados públicos, en busca de una defensa contra el agiotismo. El servicio hacia los obreros y agricultores fue mínimo.
2. Segunda Etapa (1950 – 1966). En esta etapa prevaleció la asistencia hacia la población agropecuaria promoviendo y financiando cooperativas de ahorro y crédito con financiamiento estadounidense.
3. Tercera Etapa (1969 – 1987). Se apoyan los cambios sociales y económicos en el país, impulsándose la Reforma Agraria. En esta etapa se incrementa el grado de integración cooperativa con la fundación de federaciones y confederaciones cooperativas.

2.2. Aspectos generales de las asociaciones cooperativas.

Existen múltiples formas de definir el significado de las palabras Cooperativismo y Cooperativa, la naturaleza es esencialmente la misma, ambas van encaminadas al desarrollo económico de los asociados. Es importante destacar los siguientes términos, con el propósito de familiarizarse con el sector en que se realizará la investigación.

Cooperativismo.

“Forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa” (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo [INSAFOCOOP], 2016).

El valor fundamental del Cooperativismo es la cooperación, en ella funda su finalidad que son el ennoblecimiento y la liberación de la sociedad.

Cooperativa.

“Una cooperativa 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” (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 2016).

Según el Art. 1. De la Ley General de Asociaciones Cooperativas define a las cooperativas como: Asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento.

2.2.1. Importancia y propósito de las cooperativas.

- Las cooperativas surgen en respuesta a las necesidades económicas, sociales y culturales de los seres humanos.
- Están regidas por los principios y valores cooperativos creados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).
- Promueven la organización de personas para el logro del bien común.

El propósito principal es el servicio, producción y participación de las personas para el desarrollo económico sin fines de lucro.

2.2.2. Principios Cooperativos.

Para alcanzar los objetivos establecidos, las Asociaciones Cooperativas poseen principios que rigen su forma de actuación frente a otras instituciones, sin embargo, en la actualidad pueden definirse como “Lineamientos o guías interrelacionados entre sí mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores”. Estos principios que constituyen la esencia de las cooperativas no son independientes unos de otros.

Con relación a esta definición, es importante subrayar que, para INSAFOCOOP (2016), existen siete principios que son la estructura base de las organizaciones cooperativas.

1. Membrecía abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras que las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3. Participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membrecía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos:

- El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible.
- Los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones, con la cooperativa y el apoyo a otras actividades, según lo apruebe la membrecía.

4. Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, formación e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo. Para este propósito debe crearse un fondo de educación, el cual no es distribuible y es exclusivamente para promoción y educación cooperativa. Asimismo, debe realizar una formación e información de herramientas actualizadas o de tecnología.

La educación, formación e información se pone de manifiesto en el Art.- 92 de los estatutos de ACODJAR DE R.L. En este sentido, La Cooperativa brinda educación y entrenamiento a sus miembros, al personal encargado de la dirección, gerentes y empleados de la cooperativa, para el desarrollo eficiente de la misma, esto a través de capacitaciones dentro y fuera de la cooperativa tanto a nivel nacional como internacional. La Cooperativa realiza este tipo de entrenamiento para el desarrollo de las habilidades físicas e intelectuales del personal con el propósito de hacer más eficiente el desarrollo de las actividades que realizan los empleados.

6. Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, a través de la ayuda mutua y de la exclusión del fin de lucro propio de las Asociaciones Cooperativas.

El Art.- 97 de los estatutos de ACODJAR DE R.L. Expone que La Cooperativa podrá integrarse con otra u otras cooperativas de su mismo tipo para constituir una Federación o Confederación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Las federaciones se constituyen con diez o más cooperativas de un mismo tipo y las confederaciones se integran por lo menos con tres federaciones de una misma clase.

Actualmente, ACODJAR DE R.L. Pertenece a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).

7. Compromiso con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

La Cooperativa mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, procura el desarrollo y mejoramiento económico y social de sus asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática de los productos y servicios que ofrece.

La Asociación Cooperativa tiene como fin fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica y social de las cooperativas a nivel local, nacional e internacional.

El compromiso con la comunidad se traduce a través del desarrollo de obras de recreación, facilidades de cobro a sus asociados y mejores ventajas en la prestación de los servicios que brinda a sus asociados.

2.2.3. Valores Cooperativos.

El Sector Cooperativo se encuentra basado en valores que le son aplicables en su forma de operar. Se busca con ello que los asociados hagan suyos los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus asociados creen en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

2.2.4. Clasificación de las Asociaciones Cooperativas.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas establece en los Artículos del 7 al 12 las clases de Asociaciones Cooperativas que pueden constituirse. De acuerdo con la forma en que desarrollan sus actividades, las cooperativas pueden ser: Cooperativas de Producción, Cooperativas de Vivienda y Cooperativas de Servicios.

Cooperativas de Producción: Son integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos. Estas pueden ser:

- De Producción Agrícola;
- De Producción Pecuaria;
- De Producción Pesquera;
- De Producción Agropecuaria;
- De Producción Artesanal;
- De Producción Industrial o Agro-Industrial.

Cooperativas de Vivienda: Son las que tiene por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

Cooperativas de Servicios: Son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser de los siguientes tipos:

1. De Ahorro y Crédito;
2. De Transporte;
3. De Consumo;
4. De Profesionales;
5. De Seguros;
6. De Educación;
7. De Aprovisionamiento;
8. De Comercialización;
9. De Escolares y Juveniles.

Teniendo en cuenta la clasificación antes mencionada, es necesario enfatizar que, La Cooperativa ACODJAR DE R.L., está clasificada dentro de las Cooperativas de Servicios por el tipo de operaciones que realiza que son el ahorro, crédito y consumo.

2.3. Antecedentes y generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L).

2.3.1. Antecedentes de la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L.

La Cooperativa nace en la década de los 60's con un grupo de 30 maestros de las escuelas de San Sebastián, en el departamento de San Vicente, surge con el propósito de contrarrestar a los usureros a los que tenían que entregarles su boleta de cobro de salario y con intereses altos. Con un aporte económico de diez colones salvadoreños ¢10.00 c/u iniciando con un capital social de trescientos colones salvadoreños ¢300.00, fue constituida legalmente el 16 de noviembre de 1966, surge como un grupo pre-cooperativo de vínculo cerrado permitiendo la participación solo de maestros con el nombre de: ASOCIACIÓN

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAGISTERIAL “DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ” DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.).

Ese mismo año ACODJAR DE R.L. Se incorpora a la membresía de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) pasando a formar parte del Sistema Cooperativo Nacional.

En el año de 1972 se celebra una Asamblea General de Asociados, en la que se toma el acuerdo de abrir el vínculo de la cooperativa para dar oportunidad a toda persona que deseara formar parte de la membresía de ACODJAR DE R.L., denominándose de la siguiente manera: ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL “DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ” DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.).

La asociación cooperativa está organizada bajo las Leyes de la República de El Salvador. Ha sido inscrita por medio de acta de constitución suscrita el día 12 de julio de 1972 en el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) bajo folio número cincuenta del libro tercero de registros e inscripción de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que lleva dicho instituto. Con número de identificación tributaria 1009-201273-101-9, Número de registro de contribuyente 40402-0, su actividad económica principal es el ahorro y crédito.

Los estatutos son el instrumento legal que regula su actividad económica y social, los cuales están estructurados en concordancia con la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Su actividad económica principal consiste en captar fondos de ahorros exclusivamente de sus asociados para colocarlos en el mercado mediante líneas de créditos.

2.3.2. Estructura Organizativa.

La estructura organizacional, se refiere al marco en el que se desenvuelve la organización, donde las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de sus objetivos.

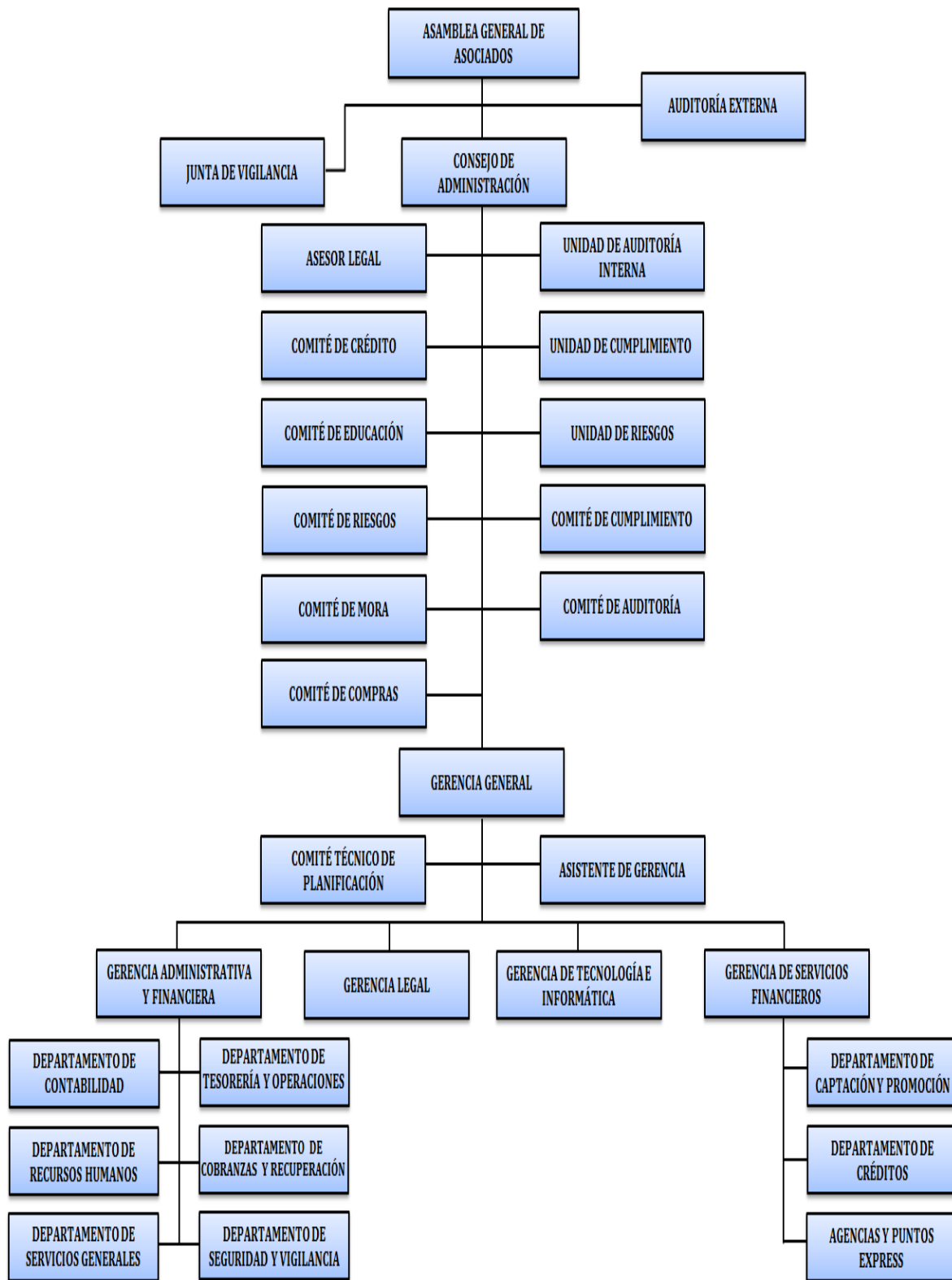


Figura 2. Estructura organizativa de ACODJAR DE R.L. Última actualización 01 de febrero de 2014.

MISIÓN

Somos el principal respaldo de nuestros asociados para la satisfacción de sus necesidades financieras, con Servicios Financieros éticos de calidad, a través de un equipo comprometido y calificado, generamos valor para nuestros asociados.

VISIÓN

Ser una Cooperativa comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades de nuestros asociados con soluciones integrales y oportunas que aporten a la mejora en su calidad de vida.

El giro de la cooperativa es la intermediación financiera, llamada también de ahorro y crédito, actividad que realiza desde hace más de cincuenta años, ofreciendo sus productos y servicios tales como; créditos, ahorros, remesas, pago de colecturías y seguros en cada lugar donde tiene presencia La Cooperativa.

Es importante destacar la línea de Préstamos y Servicios que ofrece ACODJAR DE R.L (2016) a sus clientes. Entre los cuales se enlistan los siguientes:

2.3.3. Línea de préstamos de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

- a) *Préstamo para consumo*: Es un crédito de consumo decreciente exclusivo para clientes asalariados y pensionados. La forma de pago de la cuota es a través de un descuento automático en planilla.
- b) *Préstamo para vivienda*: Este préstamo contribuye a solucionar problemas habitacionales de sus asociados, mediante diversos rubros, como la compra de vivienda, nueva o usada, construcción o remodelación de la misma.
- c) *Préstamo para vehículo*: Esta línea de crédito permite la adquisición de vehículos nuevos o usados, de una manera fácil y rápida, sin mayores complicaciones y siempre con los mayores beneficios.

d) *Préstamo para comercio y producción*: Este tipo de crédito está dirigido a satisfacer las necesidades de financiamiento de inventario para la venta, adquisición de materias primas o insumos de producción, así como otros gastos relacionados directamente con la producción.

2.3.4. Servicios que brinda la cooperativa ACODJAR DE R.L.

AHORROS.

a) Aportaciones.

Las aportaciones son los depósitos con carácter de obligatorios que realiza el asociado de forma mensual, cuyo monto mínimo es de (US\$5.00). Esta contribución es la que diferencia al cliente cooperativo con un cliente normal de otra institución financiera. Todo asociado al estar al día en el pago de sus cuotas goza de los beneficios que brinda ACODJAR DE R.L., entre los cuales se encuentra el recibir una retribución en concepto de dividendos al final de cada ejercicio según las utilidades obtenidas en ese año.

Las aportaciones sirven principalmente para que el cliente sea admitido como asociado de la cooperativa, asimismo, para incrementar el capital social de la misma.

Esta cuota de aportación es importante porque permite que el asociado se convierta en copropietario de la cooperativa con derecho a voto en la asamblea general de asociados, además, porque esta aportación significa la renovación de uno de los principios primordiales del cooperativismo que es la ayuda mutua y el compromiso con la comunidad.

b) Ahorro a la vista.

Es un ahorro con libre disponibilidad, en las que el titular o el representante(s) pueden efectuar operaciones de depósitos y retiros en cualquier momento, durante las horas hábiles y cuando el ahorrante lo desee, manejado a través de una tarjeta de ahorro, en la cual se efectúan los registros de todos los depósitos y retiros.

El monto mínimo para la apertura de la cuenta de ahorro a la vista, es de cinco dólares (US\$5.00) y el saldo para mantener vigente la cuenta de ahorro no podrá ser inferior al saldo mínimo requerido para su apertura.

c) Ahorro infante juvenil.

Es el ahorro que permite efectuar operaciones de depósito y retiro en cualquier momento, es manejado por medio de una libreta de ahorro identificada con el nombre del menor. La denominación en este caso es solo enunciativa, siendo el titular de la cuenta, el único habilitado para disponer de los ahorros.

El monto mínimo para la apertura de la cuenta de ahorro infante juvenil es de cinco dólares (US\$5.00) y el saldo para mantener vigente la cuenta de ahorro no podrá ser inferior al saldo mínimo requerido en la apertura. El propósito de esta modalidad de ahorro es fomentar la cultura del ahorro en los niños menores de dieciocho años de edad.

d) Ahorro programado.

Esta modalidad de ahorro le permite al asociado acumular un monto predeterminado, por medio de depósitos parciales de cualquier cantidad de manera periódica, hasta llegar a conformar un monto determinado al final del plazo, es manejado a través de una libreta de ahorro, puede adoptar sub categorías de ahorros definidos de la siguiente manera:

- *Ahorro simultáneo:* Se caracteriza por ser un ahorro retirable dentro de un plazo no menor de seis meses.
- *Ahorro navideño:* Es la modalidad de ahorro que le permite al asociado ahorrar durante el transcurso del año, y retirarlo únicamente en la época de fin de año.
- *Ahorro remesa efectiva:* Se caracteriza por ser un ahorro exclusivo para asociados receptores de remesas familiares, el propósito es crear la cultura de ahorro para el asociado y para el familiar que remite la remesa. El asociado ahorra durante el transcurso del año, y puede retirar el dinero solo en el mes de enero de cada año.
- *Depósito de ahorro a plazo:* Son los ahorros recibidos de los asociados, con la característica que deben mantenerse fijos durante un período determinado, acordado previamente entre la cooperativa y el ahorrante, estipulado en el certificado de ahorro a plazo; cuyo valor de apertura no podrá ser inferior a doscientos dólares (US\$200.00).

e) Tarjeta de débito.

Con este nuevo servicio la cooperativa ACODJAR DE R.L., facilita a todos sus asociados realizar sus diversas transacciones financieras, evitándoles los riesgos de portar efectivo, endeudamiento, administración deficiente de gastos o inseguridad financiera. Este servicio está respaldado por FEDECACES Y MASTERCARD.

f) Colecturía.

Este servicio permite a los clientes, realizar el pago de los servicios básicos, como las facturas de TIGO, AVON, ANDA, DEL SUR, CAESS, DEUSEM, EEO, CLESA y Ministerio de Hacienda, además pagos de subsidios otorgados por el Gobierno de El Salvador.

g) RedActiva.

El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES ofrece RedActiva, una extensa red, donde se puede realizar el retiro de ahorros, pagos de préstamos, depósitos, adquisición de seguros, recibir remesas familiares en cualquiera de las cooperativas afiliadas.

La Cooperativa mediante el pago de remesas permite a los clientes asociarse y apertura de su cuenta de ahorros en la línea de su preferencia y adquisición de un seguro por repatriación.

h) Seguros.

ACODJAR ofrece las mejores tarifas y coberturas en seguros de vida, de autos, hipotecarios, repatriación por medio de “SEGUROS FUTUROS”. Esto permite preparar al asociado para enfrentar cualquier circunstancia que pueda presentarse en un futuro.

Seguros Futuros está autorizada y supervisada por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), además, está inscrita y regulada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

2.4. Normativa legal para las asociaciones cooperativas en El Salvador.

2.4.1. Constitución de la República de El Salvador.

La Constitución de la República de El Salvador siendo la ley primaria establece en el Art. 7. Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito.

En la misma Ley se encuentra el Art. 113 que literalmente dice: Serán fomentadas y protegidas las asociaciones de tipo económico que tiendan a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios provenientes de sus actividades. En esta clase de asociaciones, además de los particulares, podrán participar el Estado, los municipios y las entidades de utilidad pública.

En la Constitución se establece la responsabilidad del Estado con las asociaciones cooperativas, Art. 114. El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

2.4.2. Ley General de Asociaciones Cooperativas.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas, tiene sus inicios a raíz del decreto número 339, de la Asamblea Legislativa el 6 de mayo de 1986, fue creada para dar cumplimiento al Art.114.- de la Constitución de la República de El Salvador y debido a la necesidad que tienen las Asociaciones Cooperativas de contar con una legislación adecuada.

2.4.3. Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

El Reglamento de La Ley General de Asociaciones Cooperativas surge por medio del decreto número 62, de fecha 20 de agosto de 1986, dando cumplimiento al Art.99.- de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

El objetivo principal del Reglamento está en el Art.1 que dice: 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.

2.4.4. Ley de Lavado de Dinero y Activos.

La Ley de Lavado de Dinero y Activos surge del decreto número 498, de fecha dos de diciembre de 1998, debido a la ratificación del Convenio Centroamericano para la Prevención y la Represión de los Delitos de Lavado de Dinero y de Activos relacionados con el Tráfico Ilícito de Drogas y Delitos Conexos.

Esta ley tiene como finalidad prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como el encubrimiento del mismo.

2.4.5. Ley Contra la Usura.

La Ley Contra la Usura surge del Decreto 221, con fecha seis de diciembre de 2012, debido a las acciones poco éticas de prestamistas, con el fin de proteger los derechos de propiedad y posesión de las personas, evitando consecuencias jurídicas, económicas y patrimoniales derivadas de estas prácticas.

La finalidad primordial de esa ley es establecer un marco normativo que rijan a las personas naturales o jurídicas que sean acreedoras de créditos, independientemente sean instituciones del sistema financiero, casas comerciales, comerciantes individuales y casas de empeño en general, etc.

2.5. Generalidades del análisis competitivo.

Con el fin de hacer más desarrollada y enriquecer la contextualización del problema, se presentan las generalidades del análisis competitivo, asimismo a manera de presentar de forma detallada cada uno de los elementos que influyen en el análisis competitivo.

El análisis competitivo en las Asociaciones Cooperativas es un componente vital. Mediante la realización de estos análisis del entorno de la empresa y con base a la situación actual de la organización, se podrán tomar las decisiones pertinentes, a fin de obtener los mejores resultados para beneficio de la organización.

En esta parte se mencionan algunos de los conceptos importantes y teorías para el análisis de la competitividad, permitiendo identificar las ventajas y desventajas de cada uno de los paradigmas que giran en torno al tema de la competitividad.

¿Qué es Competitividad?

El tema de la competitividad se ha venido planteando desde ya hace algunos años atrás, donde su verdadero nivel de importancia estuvo enmarcado por las condiciones cambiantes del mercado global, las cuales demandaban a las empresas de nuevas estrategias que les permitieran mantener una posición y participación más constante dentro del mismo mercado (Meraz, 2014, p. 79-80).

Actualmente, la competitividad es un tema que tiene gran auge en los diversos sectores económicos, esto como el proceso de mundialización que se presenta a nivel internacional, donde las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces en cuanto al manejo y utilización de los recursos humanos, financieros, naturales y de tecnología.

El término de competitividad está asociado con el concepto de competencia y la acción de competir, tanto a nivel de empresa como a nivel de sector e incluso entre países (Morales y Pech, 2000). Los cambios que acontecen de la acción de competir a nivel microeconómico y macroeconómico de las empresas, aumentan las necesidades de establecer mejores relaciones estratégicas y operativas con los clientes y proveedores, con el propósito de ser más competitivos.

Según Meraz (2014), menciona que además, a lo largo del proceso de cambio que emana de la estructura económica mundial, como producto de la globalización y la apertura comercial, la competitividad impone a las empresas establecer mecanismos relacionados con indicadores como el posicionamiento, políticas de precios, cantidad y calidad de productos y servicios, presencia en el mercado, tecnología, flexibilidad y adaptación a los cambios; de tal manera que puedan afrontar nuevos retos que les hacen replantearse aspectos sustanciales acerca de los paradigmas de la competencia (Morales y Pech, 2000).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que las empresas juegan un papel fundamental para incrementar la competitividad debido a que ellas son las encargadas de crear la productividad. Éstas deben adoptar políticas de mejora continua, innovación y profundización del conocimiento con el fin de competir en segmentos cada vez más exigentes. Porter afirma que “Las empresas de una nación deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los

productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción” (Porter, 1990).

La competitividad, entonces, es aquella medida que permite a una empresa o economía hacer una comparación con relación a la competencia.

La gerencia juega un papel decisivo en los análisis de competitividad, debido a que mediante la puesta en marcha de diversas estrategias puede ampliar su mundo de posibilidades, facilitándose la obtención de un lugar destacado frente a los demás competidores.

Una de las ventajas competitivas primordiales es la diferenciación de productos y servicios determinados en cuanto a calidad y satisfacción de necesidades de los clientes. La ventaja competitiva que distinga a la organización puede ser creada con los recursos disponibles y las habilidades humanas (Meraz, 2014), de tal forma que la estrategia sea ofertar mejores productos, mejor atención a los clientes y mayores beneficios.

La ventaja competitiva, entonces, puede ser creada con la combinación de recursos con los que dispone la empresa y las aptitudes de empresarios y empleados, de tal forma que la estrategia conlleve un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas, con el fin de garantizar la sobrevivencia, crecimiento, y rentabilidad del negocio (Morales y Pech, 2000).

Teniendo en cuenta la información estudiada, encontramos pertinente resaltar que el tema de la competitividad se encuentra estrechamente ligada con el concepto de estrategia competitiva, de esta dependerá el éxito o fracaso de la organización, en términos sencillos que está haciendo la empresa que no hace la competencia.

No podemos ver a la competencia y decir que lo haremos mejor, sino ver a la competencia y decir que lo haremos diferente. Hoy en día, ACODJAR DE R.L., se esmera en brindar el mejor servicio, con el fin de satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes-asociados.

El término de competitividad se comenzó a emplear a partir del siglo XVIII por David Ricardo y Adam Smith, como un concepto relacionado a la ventaja comparativa de la

producción y precios para una economía del mercado de un país en contraste con otro (Meraz, 2014, p. 84).

A partir de entonces, el término ha evolucionado constantemente. El tema de la competitividad ha ido cobrando importancia en el tiempo y ha sido la base para el surgimiento de una gran diversidad de conceptos. La Real Academia Española (1992) define la competitividad como aquel capaz de competir o que tiene la capacidad de competir (Labarca, 2007).

La competitividad se refiere a la medida en que una nación es capaz de producir bienes y servicios que, bajo condiciones de mercado libre, puedan superar la prueba que emana de los mercados internacionales, según Labarca (2007) en Meraz (2014).

Competitividad es hacer las cosas mejor que la competencia, en función de nuevas redes o alianzas cooperativas, a través de interacciones entre las empresas, industrias y regiones buenas, dejando de lado las malas, fracasadas y obsoletas, debido a que pertenecer al primer grupo es garantía de éxito, bienestar y progreso (Meraz, 2014, p. 85).

La competitividad es un proceso encaminado a generar el fortalecimiento de las capacidades para producir bienes y servicios iguales o mejor que la competencia, con el propósito de enfrentar los cambios que puedan surgir del entorno, para convertirla en una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

Para Meraz (2014) sostienen que, las teorías económicas clásicas son las que en realidad dieron su verdadera forma al concepto de la competitividad, pero que con el paso del tiempo la tendencia ha ido modificando las condiciones a las que los participantes deben adaptarse, desde el nivel internacional hasta el doméstico, incorporando nuevos elementos en su terminología, tales como los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales.

Es por ello que la literatura se expande ampliamente, analizándose a través de los enfoques macroeconómico y microeconómico (Morales y Pech, 2000).

Entonces, se destaca que el enfoque macroeconómico es aquel donde interviene el Estado mediante un apoyo hacia los diferentes sectores de la industria para impulsar el incremento de las exportaciones y la participación en el mercado internacional, y, el microeconómico,

aquel donde los empresarios, administradores o asesores de empresas perfilan sus objetivos de acuerdo a los intereses de la empresa privada, y no en función del país (Morales y Pech, 2000).

Es importante señalar la existencia de unos estudios desarrollados por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo que demuestran que los planteamientos relacionados al concepto de competitividad pueden ser abordados desde cuatro enfoques o niveles de actividad socioeconómica distintos, tales como: país, región, industria y empresa, o bien, macro, meta, meso y micro. (Meraz, 2014, p. 87).

Asimismo, Meraz (2014) afirma que la competitividad de acuerdo con el enfoque macro, correspondiente al nivel país, es analizada por medio de las teorías del comercio internacional, teniendo a Adam Smith como su principal precursor, quien señala que un país que goza de empresas que producen un bien a menores costos, tendrá ventaja absoluta en el comercio mundial; lo que se traduce en la oportunidad de una mejor calidad de vida y bienestar de la población (Labarca, 2007; Porter, 1990).

La competitividad para un país, esta inclinada hacia la especialización de los productos y servicios, mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, oportunidades que puedan surgir y el mejoramiento continuo que incremente las operaciones que permitan perpetrar en los lugares donde aún no se tiene presencia.

Meraz (2014) señala que, en el nivel meta o región, es donde se ubican las estructuras básicas de organización de tipo jurídico, político y económico, y se analizan los factores socioculturales, la escala de valor, y la capacidad estratégica. A nivel meso, industria o sector. La competitividad se plantea por la capacidad de las empresas de un sector en alcanzar un éxito sostenido en comparación con sus competidores, y puede medirse en materia de la rentabilidad de las empresas, las inversiones extranjeras entrantes y salientes, políticas horizontales, mediciones costo-calidad, entre otros (Labarca, 2007).

El nivel micro se ubica en cuarto término, el cual se adapta a la concepción de la empresa que para ser competitiva requiere un mayor desarrollo de productos y servicios de alta calidad, con costos inferiores a la competencia, contribuyendo a una remuneración

adecuada de los empleados y a un mayor rendimiento para los propietarios (Meraz, 2014, p. 87-88).

La competitividad a nivel micro está condicionada a los aspectos de productividad, tecnología, relaciones inter-empresa, y que se puede ver manipulada por el tipo de relaciones que existan con sus proveedores y clientes, según Meraz (2014). Sin embargo, hay otros elementos que juegan un papel decisivo para ser competitivos como la capacidad de producción que está ligada directamente con el tiempo, disponibilidad de infraestructura para brindar los servicios, las estrategias empresariales, las cuales diferencian a una empresa de otra.

La competitividad microeconómica entre empresas es la más importante, porque estas son las que tienen que enfrentarse de alguna forma a las empresas del mercado global, mediante la utilización de estrategias, diferenciación de productos y servicios.

Así, todas las anteriores concepciones de competitividad son tan distintas como los diferentes enfoques teóricos que se han ocupado de su estudio. A pesar de ello y debido a la intención de establecer un marco conceptual adecuado para el manejo del concepto en el ámbito empresarial (Meraz, 2014).

2.5.1. Origen y expansión de la competitividad.

Para comprender mejor los paradigmas de la evolución de la competitividad, habrá que tomar en cuenta la expansión de la producción industrial moderna, la cual presenta cinco grandes etapas, la primera, es la del taller artesanal, conocido también como artículos del tipo “uno a la vez”; la segunda etapa, fue la de la revolución industrial, la cual abrió un gran número de posibilidades para las empresas con el uso de máquinas; la tercera, referida al llamado sistema norteamericano de manufactura o de producción en masa; la cuarta, fundada en los principios de la administración científica, con el legendario “Modelo T” como ejemplo; y, la quinta etapa, basada en la nueva tendencia de la empresa flexible japonesa en la década de los setenta (Meraz, 2014, p. 89).

En los años sesenta, con las teorías de la competitividad desigual, surge la postura de Jean-Jacques y Servan-Shreiberg, referente al desafío que tuvieron que afrontar las industrias

europeas frente a las americanas, estas últimas caracterizadas por sus grandes tamaños y su acceso al mercado mundial, lo que les facilitaba una mayor oportunidad en cuanto a escalas de producción y desarrollo tecnológico (Labarca, 2007).

El éxito de las grandes empresas americanas recaía principalmente en sistema de producción en masa de última generación a través de la puesta en marcha de los conocimientos y habilidades de los trabajadores en el proceso de manipulación de estos. Entre las principales características de este sistema de producción era la flexibilidad, maquinaria especializada y por supuesto los proveedores.

Según Meraz (2014) en la década de los setenta, con la llegada de las empresas japonesas en el mercado occidental, principalmente de automóviles y artículos electrónicos, comienza a darse un gran interés por conocer las causas de dicho fenómeno, ya que estas producían una gran variedad de productos sin alterar sus costos, capaces de adaptarse y mejorar ante los cambios del entorno. Es en esta fecha en que surgen algunos estudios comparativos, a causa de la fuerte competencia que originaron las empresas japonesas (Porter, 1990).

Aquí, es donde surge el estudio de Michael Porter, máximo exponente del área de estrategia de la empresa, quien identificó los mecanismos determinantes de la competitividad en las industrias más exitosas de diez países. Éste decide reemplazar el concepto usado en las empresas de ventaja comparativa por el de ventaja competitiva, adoptando también dos enfoques, el de las cinco fuerzas y el de las estrategias competitivas genéricas (Labarca, 2007 citado en Meraz, 2014).

El concepto de “competitividad sistémica” surgió en el contexto del análisis de los dinámicos procesos de industrialización en Asia Oriental y del rezagado desarrollo de América Latina” Labarca (2007) en Meraz (2014). En contraparte, en el país chileno muchas empresas han logrado consolidarse como empresas exitosas tras haber mejorado sus procesos encaminados a las ventajas competitivas y, a su vez, ayudando a crear valor en el cliente a través de mecanismos como calidad total y mejoramiento continuo (Meraz, 2014).

Para finalizar, se puede decir que a lo largo de la historia los planteamientos teóricos han ido evolucionando, desde su origen hasta su expansión actual, vistos en los diferentes

ámbitos políticos, culturales y sociales, centrados en aspectos relacionados a la creación de redes entre gobierno y empresa con miras a lograr una industria en desarrollo y competitiva a nivel nacional e internacional (Labarca, 2007).

2.6. Conceptos generales del marketing.

Todas las empresas para poder alcanzar sus objetivos y metas necesitan del marketing, es utilizado como una herramienta en el logro de estos.

“El marketing es la administración de las relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 4).

En lo concerniente al concepto de Plan de Marketing, en Almendares et al. (2016) alegan que es: “La guía escrita que orienta las actividades de Marketing en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto/mercado.”

El plan de marketing es indispensable para las empresas, porque en este se establecen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos, cuando no está estructurado de la manera adecuada no genera todos los beneficios esperados.

Conocer a los clientes y satisfacer las necesidades y deseos de ellos es una señal de que se tiene un marketing adecuado.

2.6.1. Elementos del Plan Estratégico de Marketing.

Según Schnarch (2013) expresa que es necesario un esquema que sirva de referencia para la elaboración de un plan estratégico de marketing eficaz, un esquema de diseño en términos de secuencia es:

- Resumen ejecutivo: es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan.

- Análisis de situación: aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las siguientes partes: escenario, competencias y empresa.
- Análisis de mercado: comprende el análisis específico del sector en que se desarrollan las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será entendido.
- Análisis estratégico: comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.
- FODA: esta herramienta es propia del análisis estratégico y consiste en evaluar al micro y macro ambiente de la compañía.
- Los objetivos: la definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.
- Las estrategias: aquí se definen los caminos a través de los cuáles la empresa alcanzará los objetivos propuestos.
- Marketing operativo: consiste en el desarrollo de todas las variables del marketing mix.
- Presupuesto: es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.
- Control: se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

2.6.2. Importancia del Marketing.

El plan de marketing recopila la información relevante de los productos y servicios, el mercado y los clientes, mediante ello se analiza la situación actual de la entidad en relación a los competidores directos.

Para Méndez et al. (2009) el desarrollo de una estrategia de éxito y la búsqueda de oportunidades no es tarea sencilla, la mayoría de negocios no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el enlace indispensable para la innovación de una idea con los objetivos y recursos indispensables.

Su importancia radica en que orienta a las decisiones de impacto estratégico y a la misma vez ayuda a conocer si está bien definido el negocio, si la mezcla de marketing es la adecuada y ayuda a determinar cuáles son los segmentos del mercado más indicados para el lanzamiento del producto o servicio (Méndez, Guzmán y Castellanos, 2009).

Para la cooperativa ACODJAR DE R.L., es importante la realización de un plan estratégico de marketing que le proporcione la información necesaria para conocer qué productos y servicios son demandados por los clientes-asociados, los competidores fuertes y más cercanos, ello permitirá tener un panorama del segmento de mercado que no se está atendiendo.

A continuación se presenta un modelo de cinco pasos del proceso del marketing. En los primeros pasos las compañías trabajan por entender a los consumidores y crear un valor para los clientes y en el último estos obtienen los beneficios.

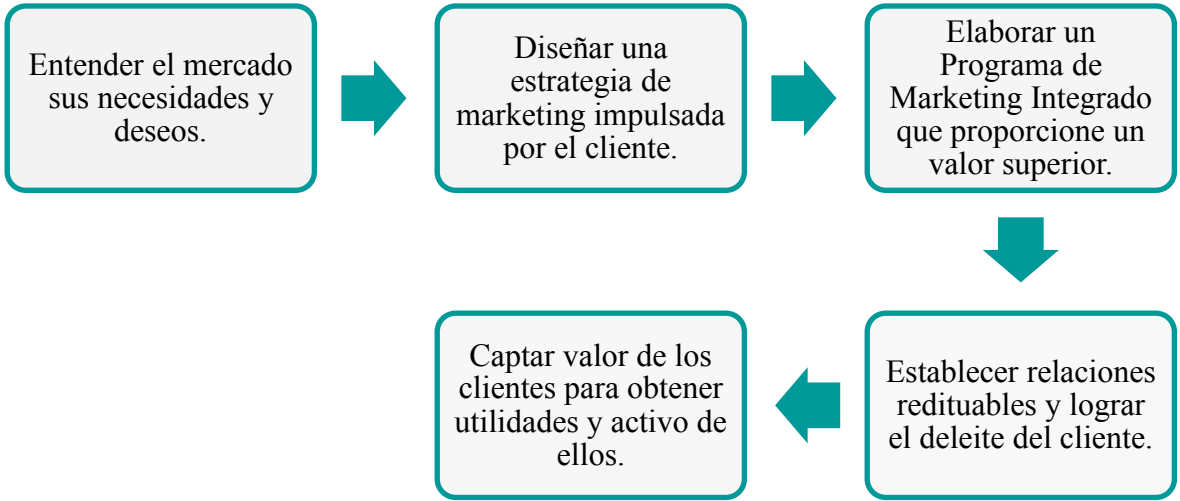


Figura 3. Proceso del Marketing. Kotler, P. & Armstrong, G., “Marketing”. 2012.

Es necesario establecer que existe una diferencia entre lo que es marketing y lo que es ventas, estos conceptos son comúnmente confundidos por las personas, la diferencia radica en la perspectiva en que son enfocados los clientes.

Las ventas implica una visión de *adentro hacia afuera*, que el proceso inicia en la fábrica o empresa donde se crean los productos y servicios, obligando una intensa campaña de promoción y ventas para lograr los niveles de ingresos deseados, el objetivo principal es

conquistar al cliente. Lo fundamental es vender a corto plazo sin prestar atención a quien es el que está realizando la compra del bien o servicio.

El marketing toma una perspectiva de *afuera hacia adentro*, el proceso inicia con tener un mercado bien definido previamente, enfocarse en las necesidades de los clientes, identificar sus necesidades y deseos. Lo importante es establecer una relación duradera con los clientes, basándose en el valor y la satisfacción de los mismos.



Figura 4. Comparación entre Marketing y Ventas. Kotler, P. & Armstrong, G., “Marketing”. 2012.

El marketing es una herramienta de gestión en el que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos establecidos, no es una actividad aislada, deben relacionarse las diferentes áreas de la institución (finanzas, producción, calidad, recursos humanos, entre otras).

En el documento se detalla lo que se espera lograr, las actividades a desarrollar, la inversión necesaria, el tiempo de ejecución y el control que se debe llevar, para el cumplimiento de todas las expectativas esperadas.

2.7. Mezcla de Mercado (Marketing Mix).

Una de las herramientas que se utilizan en el análisis interno es la mezcla de marketing y se define como: “El conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 52). Se encuentra compuesto por cuatro variables las que son: Producto, Precio, Plaza o distribución y Promoción o comunicación.

2.7.1. Producto.

“El término producto nos sugiere un bien físico, tal como un automóvil, un televisor o una cámara de fotos. Hoy en día son pocos los productos que no vienen acompañados de ciertos elementos auxiliares como servicios adicionales, información y experiencias” (Monferrer, 2013, p. 97).

2.7.2. Precio.

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos” (Monferrer, 2013, p. 117).

2.7.3. Plaza o producción.

“Recoge la función que relaciona la producción con el consumo. Es decir, poner el producto a disposición del consumidor final, en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo” (Monferrer, 2013, p. 131).

2.7.4. Promoción o comunicación.

“La comunicación es la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fábrica o vende. Esta se realiza a través de distintos medios el fin es estimular la demanda” (Monferrer, 2013, p. 151).

2.8. Estrategias competitivas de Kotler.

Para Kotler (2012), en función de la posición relativa de la empresa frente la competencia podemos distinguir cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategia de líder:** aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores. En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador.
- **Estrategia de retador:** aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil.
- **Estrategia de seguidor:** aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder.
- **Estrategia de especialista:** la empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores.

Tabla 2. Estrategias para los líderes, retadores, seguidores y especialistas.

Estrategias del líder de mercado	Estrategias del retador de mercado	Estrategias del seguidor de mercado	Estrategias del especialista de mercado
Ampliar el mercado total.	Ataque frontal total.	Seguir de cerca.	Por cliente, mercado, calidad-precio, servicio.
Proteger la participación de mercado. Ampliar la participación de mercado.	Ataque indirecto.	Seguir a la distancia.	Nicho múltiple.

Nota: Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing.

2.9. Matriz de participación de crecimiento.

“Método de planeación de cartera que evalúa las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de una empresa en términos de mercado y su participación relativa en el mercado” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 42).

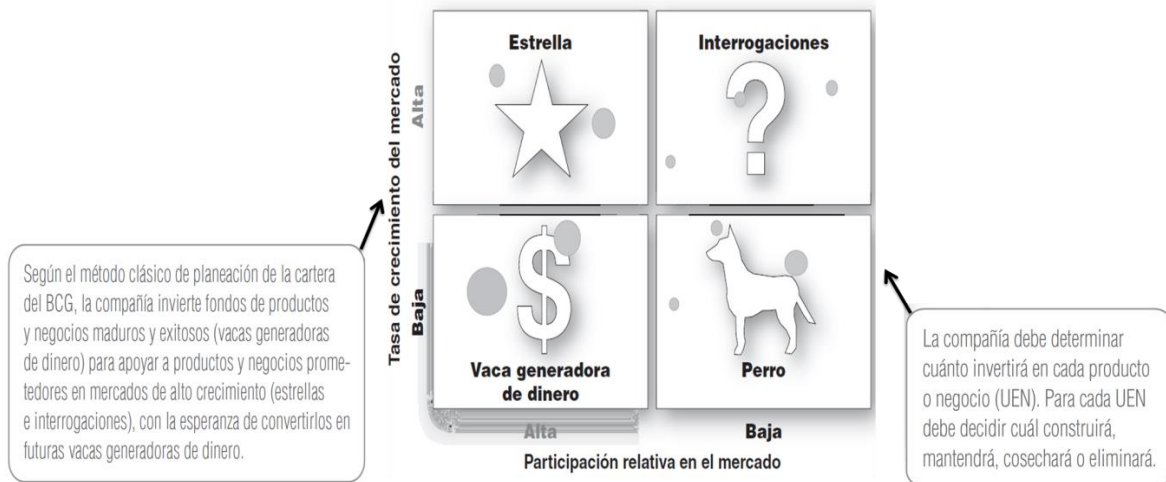


Figura 5. Matriz de participación de crecimiento de BCG. Kotler & Armstrong, “Marketing”. 2012.

La matriz de crecimiento de participación define cuatro tipos de UEN:

1. *Estrellas*: Negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento con el tiempo su crecimiento disminuye y se convierte en vaca generadora de dinero.
2. *Vacas generadoras de dinero*: Negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado.
3. *Interrogaciones*: Unidades de negocios de baja participación en el mercado de alto crecimiento necesitan una gran cantidad de efectivo.
4. *Perros*: Negocios de productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

2.10. Aspectos teóricos relacionados al tema del análisis competitivo.

2.10.1. Mercado financiero.

La mayoría de instituciones financieras de éxito tienen necesidades constantes de fondos y los obtienen a través de una institución financiera o un mercado financiero.

“Las instituciones financieras son aquellas que sirven como intermediarios para canalizar los ahorros de los individuos, las empresas u organizaciones y los gobiernos hacia préstamos o inversiones” (Gitman, 2012, p. 29).

En el ámbito financiero muchas instituciones dedicadas a este rubro pagan directa o indirectamente intereses sobre los fondos depositados por los ahorradores y otros ofrecen servicios a cambio de una comisión. Algunas instituciones financieras aceptan depósitos de ahorros de los clientes y prestan este dinero a otros clientes o empresas, mientras que otras invierten los ahorros de los clientes en activos productivos, otras hacen ambas cosas.

En este sentido, ACODJAR DE R.L., hace ambas cosas, capta fondos de ahorros y otorgamientos de créditos y brinda servicios de pago de colecturías de otras entidades asociadas a FEDECACES.

Definición de mercado financiero.

“Un mercado financiero es el lugar físico o mecanismo electrónico en el que se realizan intercambio de instrumentos financieros” (Superintendencia del Sistema Financiero [SSF], 2012).

Gitman y Zutter (2012) expresan:

Los mercados financieros son foros en los que proveedores y solicitantes de fondos realizan transacciones de manera directa. Mientras que los préstamos de las instituciones se realizan sin el conocimiento de los proveedores de fondos (los ahorradores), los proveedores de los mercados financieros saben a quiénes se prestan sus fondos o dónde se invierten. (p. 31).

Toda economía tiene dos tipos de mercados: El mercado de bienes y servicios, y el mercado de trabajo y capital. Una parte de este último está constituido por el mercado financiero.

Los mercados financieros son el punto de encuentro de los inversores para realizar la compra-venta de activos financieros, proporcionando utilidad a todas las partes.

Los mercados financieros permiten el encuentro entre oferentes y demandantes de recursos financieros, establecen precios para los fondos cedidos de acuerdo con el plazo y riesgo, dotan de liquidez a los activos y reducen sus costos de negociación.

2.10.1.1. Características de los mercados financieros.

Para la Superintendencia del Sistema Financiero (2012) establece las siguientes características y funciones de los mercados financieros.

- Amplitud: Número de títulos financieros que se negocian en un mercado financiero. Cuantos más títulos se negocien más amplio será el mercado financiero.
- Profundidad: Existencia de curvas de oferta y demanda por encima y por debajo del precio de equilibrio que existe en un momento determinado. Si existe gente que sería capaz de comprar a un precio superior al precio (P_0) de equilibrio. Y si existe alguien que está dispuesta a vender a un precio inferior.
- Libertad: Si existen barreras en la entrada o salida del mercado financiero.
- Flexibilidad: Capacidad que tienen los precios de los activos financieros, que se negocian en un mercado, a cambiar ante un cambio que se produzca en la economía.
- Transparencia: Posibilidad de obtener la información fácilmente. Un mercado financiero será más transparente cuando más fácil sea obtener la información.

2.10.1.2. Funciones de los mercados financieros.

Las funciones de los mercados financieros son cinco, entre los que se encuentran los siguientes:

- Transferencia de fondos desde aquellas personas o instituciones que tienen exceso de los mismos, hacia aquellas que tienen necesidad de fondos para adquirir activos.

- La transferencia de fondos, de tal forma que se redistribuya el riesgo asociado con la generación de los flujos de caja de los activos entre los que buscan financiación (emisores) y los que la proporcionan (inversores).
- Valorar los incentivos financieros, a través de la interacción entre compradores y vendedores. Este proceso financiero también determinará el rendimiento requerido de un activo financiero.
- Proporcionar liquidez, es decir, facilitar la compra o venta de los activos financieros. Si un activo careciera de liquidez, el inversor se vería obligado a mantener el título hasta que el emisor lo amortizara totalmente o bien se liquidase la empresa, en el caso particular de acciones.
- La reducción de los costes de transacción. Éstos se dividen en dos clases: los costos de búsqueda y los costos de información.

En los mercados financieros, al encontrarse la oferta y la demanda de activos o instrumentos financieros, se fijan sus precios de equilibrio. El precio de un activo financiero viene determinado, esencialmente, por dos factores: el tiempo que se tardarán en recuperar los fondos cedidos, y el riesgo en que incurre el inversor al comprar el activo.

2.10.2. Cuentas incobrables.

Es muy frecuente que un negocio que se dedique a ofrecer productos y servicios al crédito tenga algunos clientes que no paguen sus cuotas en los tiempos estipulados, usualmente existen usuarios que fallan y no cumplen con sus obligaciones, aunque se aplique todo esfuerzo de cobro de parte de la institución emisora, pueden haber situaciones de quiebra, desaparición de deudor, u otras causas que no dejen otra alternativa de que una determinación de cancelación.

Estas cuentas se conocen como incobrables y se clasifican en el rubro de gasto por cuentas incobrables, en la selección de gastos de operación, gastos de venta del Estado de Resultados. Al terminar cada período contable se estima el importe de las cuentas incobrables para tener una cifra razonable de las pérdidas en cuentas incobrables que

aparecerán en el Estado de Resultados. Cuando algunas cuentas de clientes adquieren carácter de dudosas o incobrables, se deben disminuir para que muestren la suma estimada de futuros cobros (Méndez, Guzmán y Castellanos, 2009, p. 12).

Una cuenta suele ser incobrable después de 180 días, o seis meses, de pagos perdidos. Después de este período de tiempo, la institución considera el dinero que debe el deudor como una "pérdida".

2.10.3. Políticas de crédito.

Las políticas de crédito son todos los lineamientos que utiliza el gerente financiero de una entidad, con el propósito de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. Esta implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

En las organizaciones las políticas de crédito le sirven para determinar si se concede un crédito o no, utilización de métodos de análisis de los mismos, asimismo para la toma de decisiones.

La ejecución de las políticas de crédito debe hacerse con sumo cuidado, ya que una ejecución inadecuada puede generar resultados no óptimos a la entidad ejecutora.

Uno de los objetivos fundamentales de las políticas de crédito es que tienen como fin otorgar facilidades de pago a un determinado cliente, así como establecer las condiciones generales que deben observarse en el otorgamiento del mismo.

La Cooperativa tiene dentro de sus políticas de crédito el otorgamiento de créditos a una tasa de interés relativamente baja a sus clientes y asociados, asimismo, el establecimiento de planes de pago accesibles. Cabe recalcar que el establecimiento de una buena política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

2.10.4. Rendimiento.

En el ámbito financiero se define como la rentabilidad económica, es decir la capacidad que tiene una empresa para generar ganancias, esta capacidad es indispensable para el aumento

de las operaciones de cualquier institución que se desenvuelva en los mercados financieros. Contar con un mayor rendimiento permite lograr el crecimiento y más utilidades.

Lo que toda empresa busca es aumentar sus ganancias, por lo que tiene que mejorar sus operaciones y lograr incrementar sus ingresos.

2.10.5. Crecimiento.

Se identifica como el incremento de la producción, propicia el desarrollo económico y la falta genera la disminución de las operaciones.

Está determinado como la capacidad que tiene una institución para producir bienes y servicios. Se puede expresar como la expansión de las posibilidades de incrementar las operaciones.

El crecimiento económico es definido por El Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Como el aumento de producto e ingreso por persona en el largo plazo, es el proceso por el cual una economía se vuelve más rica.

Para el BID establecer que existe un crecimiento tiene que cumplirse dos características principales:

1. Carácter sostenible en el tiempo: El crecimiento tiene que ser a largo plazo, no es posible decir que hay crecimiento, sin analizar el comportamiento de los años. Esta es una tarea de años no de meses.
2. Carácter endógeno: El crecimiento tiene que ser impulsado principalmente con recursos propios, no tiene que ser producto de apalancamiento financiero.

El crecimiento es producto de la rentabilidad de las operaciones realizadas, permitiendo la permanencia de la institución en el mercado.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se plantea la estructura metodológica, que funciona como guía y que describe los pasos y actividades desarrolladas para llevar a cabo la realización de la presente investigación. También se muestran los instrumentos utilizados para recopilar la información, los cuales se administraron a los asociados en las agencias de la cooperativa ACODJAR DE R.L. Ubicadas en San Sebastián, San Vicente, Ilobasco, Ciudad Victoria, Cojutepeque, San Salvador y Nombre de Jesús. Es importante subrayar que el método que se utilizó es el operativo.

3.1. Método de la investigación.

El método de investigación científico establece los parámetros a seguir en la indagación y las técnicas que son necesarias en el estudio de un fenómeno o problema en análisis.

“La metodología de la investigación se refiere al estudio sistemático de los métodos que se utilicen en relación con los fines y metas que se plantean en la investigación científica” (Martínez, p. 73).

Sampieri y compañía en el libro Metodología de la Investigación establece que: La metodología de investigación son todos los procesos sistemáticos que se aplican en la realización de un estudio, fenómeno o problema.

Para el establecimiento de la metodología de investigación fue necesario hacer uso de un diagnóstico preliminar, el cual permitió conocer las características principales de la problemática en estudio. El método que se utilizó para llevar a cabo el análisis competitivo de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa ACODJAR DE R.L., es el método operativo, este parte de una problemática en donde se identifican sus causas y efectos, con la finalidad de realizar una propuesta de solución.

Por lo tanto, se efectuó un análisis exhaustivo, con el cual se obtuvo información válida, la que permitió la realización de una propuesta que genere impacto positivo en la Asociación Cooperativa ACODJAR y aumente su competitividad frente a sus competidores directos.

3.2. Tipo de investigación.

Según el nivel de profundidad del conocimiento la investigación se considera de tipo descriptivo, en donde se realiza un análisis para la identificación de los factores que influyen en el problema de investigación.

Investigación descriptiva.

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Tamayo, 2003, p. 46).

Esta investigación se basa en la realidad de un hecho en búsqueda de la presentación de la interpretación correcta. Es útil para mostrar con claridad las dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación.

Mario Tamayo en el libro El Proceso de la Investigación Científica propone las diferentes maneras para la obtención de información. Sin embargo, para esta investigación solo se utilizó el estudio por encuesta y el método exploratorio.

Se busca la identificación del nivel de competitividad en el que se encuentra la Asociación Cooperativa en cuanto a productos y servicios financieros, además se analizarán las causas, características y la vinculación existente de los fenómenos relacionados a la situación actual de la institución, así como el motivo principal que dio origen a la problemática en estudio, todo enfocado en la búsqueda de una solución.

El objetivo principal fue realizar la identificación de la o las ventajas competitivas que tiene y que puede tener la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L.

3.3. Universo de la investigación.

El universo para la selección se encuentra dividido, de acuerdo a los datos que se busca analizar. Se realizó un análisis interno y externo por lo que las muestras son diferentes.

3.3.1. Análisis interno.

Para la realización del análisis interno se tomó como universo las siete agencias existentes hasta la fecha de realización del estudio en ACODJAR DE R.L., para la obtención de la información se utilizó como unidad de análisis a los asociados de La Cooperativa, basándose en una muestra significativa de cada una de las agencias para formar un consolidado de la información. Los cuales a medida se desarrolle capítulo se demostraran.

El domicilio principal de la Cooperativa es el municipio de San Sebastián, departamento de San Vicente, y disponía al inicio de la investigación de agencias de servicios financieros en los municipios de: San Vicente, Cojutepeque, Ilobasco, Ciudad Victoria, San Salvador y Nombre de Jesús.

3.3.2. Análisis externo.

Debido al tipo de estudio de investigación un aspecto necesario es la identificación de la competencia de la asociación ACODJAR DE R.L.

Para el análisis de la competencia se tomó en cuenta variables como: Posición al nivel de FEDECACES, cooperativas no afiliadas, sistema FEDECRÉDITO y Sistema Financiero. La fuente de información fueron las memorias de labores de los últimos años de las instituciones.

El objetivo era conocer el grado de competencia con la que contaba ACODJAR DE R.L., en lo que se refiere a productos y servicios financieros, la unidad de mercadeo era el enlace directo con la institución en estudio.

3.4. Muestra de la investigación.

Debido a que existe un universo relativamente amplio en cuanto a la población donde opera la cooperativa, se realizó una selección de personas mediante el muestreo no probabilístico en cada una de las agencias basado en el número de asociados. Para esta investigación existen restricciones importantes de costos elevados y tiempo, esto imposibilita examinar una muestra demasiado grande.

Para determinar el tamaño de la muestra, es necesario identificar los siguientes elementos:

- Nivel de confianza $(1-\alpha)$ 100%.

Que tiene relación directa con el tamaño de la muestra, por lo tanto a mayor nivel de confianza más grande debe ser el tamaño de la muestra, este permite determinar el valor de z , el cual se encuentra haciendo uso de la tabla de distribución normal.

- Error muestral.

Corresponde al margen de error que se fija de acuerdo al conocimiento que se tenga acerca del parámetro que piensa estimar el margen de error que se desea en la investigación, considerando un parámetro que este en el intervalo de confianza a medida que los resultados sean certeros.

Dado un nivel de confianza de 95%, representado por la letra Z .

$$(1-\alpha) 100\% = 95\%$$

$$1 - \alpha = 0.95$$

$$-\alpha = 0.95 - 1$$

$$-\alpha = -0.05$$

$$(-1)-\alpha = -0.05 (-1)$$

$$\alpha = 0.05$$

$\frac{Z_{\alpha}}{2} = \frac{Z_{0.95}}{2} = 0.475$ Se busca en la tabla de distribución normal. Y encontramos el valor de $Z = 1.96$

Una vez determinado el nivel de confianza, se determina el tamaño de la muestra por medio de la fórmula $n = \frac{Nz^2pq}{\varepsilon^2(N-1)+z^2pq}$ debido a que ya se conocía el total de la población que se estudió.

Dónde:

N= Es igual al total de la población.

Z= Representa el nivel de confianza de 95%.

p= Es la proporción esperada 50%.

q= 1- p (en este caso 1 - 0.50 = 0.50).

ε = Precisión (5%).

FÓRMULA MUESTRAL.

$$n = \frac{Nz^2pq}{\varepsilon^2(N-1) + z^2pq}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2(19,989)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(19,989 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{19,197.4356}{49.97 + 0.950625}$$

$$n = \frac{19,197.4356}{50.920625}$$

$$n = 377$$

El tamaño de la muestra es de 377 elementos de la población que son el número de membrecías de la Asociación Cooperativa (El número de asociados pueden variar con el paso del tiempo).

3.4.1. Muestra por agencias.

Para la selección de la muestra, y delimitación del presente estudio, se decidió tomar las siete agencias existentes a la fecha de inicio de la investigación en los lugares donde tiene presencia. La consolidación de los objetivos se fundamenta en la información recopilada en esos territorios. Así pues, se justifica que la muestra es en sí los 377 asociados de las agencias.

Tabla 3. Determinación de la muestra de asociados de ACODJAR DE R.L.

Agencia	Muestra Total	Membrecía	Porcentaje	Muestra por agencia
San Sebastián	377	5072	25.4%	96
San Vicente		3615	18.1%	68
Cojutepeque		3860	19.3%	73
Ilobasco		3799	19.0%	72
Ciudad Victoria		600	3.0%	11
San Salvador		1455	7.3%	27
Nombre de Jesús		1588	7.9%	30
Total		19989	100.0%	377

Nota: Apoyo técnico en el área de mercadeo para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L) en las agencias de San Sebastián, San Vicente y Cojutepeque en el período comprendido del 25 de septiembre de 2014 al 26 de enero de 2015.

3.5. Fuentes de información.

Para la realización de la investigación y de acuerdo a los objetivos planteados fue necesario obtener los siguientes tipos de información:

- Fuentes de información primarias.

Este tipo de información se recoge para satisfacer las necesidades más específicas de este trabajo de investigación. Para obtener dicha información se recurrió a dos formas de recolección que corresponden a la realización de encuestas, entrevistas y la observación directa.

- Fuentes de información secundarias.

Las fuentes de información secundarias la constituyen consultas a bibliotecas virtuales que pudieran proporcionar información relacionada al tema, revistas, documentos impresos proporcionados por la cooperativa y documentos digitales de la web.

Para la realización de esta investigación se aplicaron 377 encuestas, las cuales fueron respondidas en su totalidad. Estas fueron contestadas por los asociados que se abordaron en cada una de las agencias y que están directamente vinculados con los productos y servicios que ofrecen.

3.6. Técnicas para recolección de datos.

Una vez definida la muestra de los asociados, y llevado a cabo el trabajo de forma empírica de esta investigación, se prosiguió con la recolección de información por medio de una encuesta.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos para la recolección de información sobre la problemática en estudio, entre las que se pueden, mencionar:

3.6.1. Entrevista Personal.

Consiste en la intercomunicación personal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener mediante respuestas verbales información esencial.

Esta información fue proporcionada por la Gerente de Mercadeo de la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L. Con el propósito de obtener información confiable sobre la situación real de la cooperativa que permitieran identificar las causas de la problemática

y así proponer a la gerencia estrategias que minimizaran las posibles causas. (Véase anexo 6. Entrevista dirigida a la gerencia de mercadeo).

Lo anterior se realizó a través de visitas de manera personal a la agencia central ubicada en San Sebastián. Las fechas y horario fueron estipuladas de acuerdo a la disponibilidad de la gerente.

3.6.2. Observación Directa.

Consiste en un proceso sistemático utilizado en la obtención de información de un sujeto en estudio que cuyo comportamiento pone de manifiesto su forma de ser.

Se realizó dentro de la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L., en general. Asimismo, se hizo uso de esta técnica para ver el comportamiento de los asociados frente a los productos y servicios que brinda La Cooperativa y la oferta de las demás instituciones financieras, las cuales son la competencia directa en el mercado financiero.

3.6.3. La Encuesta.

Consiste en un estudio en el cual el investigador obtiene información mediante una serie de preguntas normalizadas, dirigida básicamente a una muestra o a la población total en estudio, con el fin de obtener información sobre un objeto en estudio.

El instrumento de recolección se les aplicó a los asociados de la Cooperativa, quienes fueron seleccionados por medio del muestreo no probabilístico, a fin de obtener la información necesaria, pero siempre procurando que la encuesta fuese respondida en su totalidad por los asociados, ya que ellos son los que están directamente ligados a los productos y servicios prestados (Véase Anexo 5. Encuesta dirigida a asociados de La Cooperativa).

3.7. Procesamiento y análisis de datos.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se partió de una revisión minuciosa de la información recabada durante el desarrollo de la entrevista y encuestas. El objetivo siempre fue captar las ideas más relevantes que posteriormente fueron plasmados en este documento.

De la información obtenida de la entrevista, la observación directa y la encuesta, se realizó un proceso de ordenamiento adecuado y preciso de la información mediante el uso de la herramienta Statistical Package For the Social Sciences (SPSS), para determinar con más exactitud la esencia de lo que se deseaba conocer de la problemática en estudio.

Tanto la información, como el procesamiento deben de ser lo más fiable posible a fin de evitar inconvenientes en el desarrollo de la investigación. En tal caso no se debe de olvidar el propósito del estudio, que es llevar a cabo un análisis competitivo de los productos y servicios financieros que ofrece la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L.

3.7.1. Análisis de resultados.

El análisis e interpretación de los resultados será con respecto a la información que se obtuvo en relación a la problemática, siendo esta la base fundamental para la propuesta que sirva de guía a la cooperativa a fin de poder dar solución al problema al cual se encuentra expuesta.

El análisis de datos de esta investigación se realizó a través de pruebas estadísticas y análisis de contenido, particularmente mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics 20.0, para el procesamiento de la información a través del cual se determinaron las frecuencias y distribución de resultados. Las variables con el nivel de nominal y ordinal se determinaron mediante el análisis de frecuencias. Asimismo, se empleó la herramienta de Microsoft Office, Excel 2010 para elaboración de las tablas que aparecen en este documento, los resultados se muestran ya tabulados y en gráficos de frecuencia, en orden para un mejor manejo y visualización de los mismos.

Habiendo obtenidos los datos directamente de los empleados y asociados de la cooperativa, nos brinda un parámetro en el cual podemos establecer conclusiones y recomendaciones para resolver la problemática que aborda el tema.

Para realizar esta investigación se visitó cada uno de los departamentos y municipios donde tiene presencia la cooperativa en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con base a la encuesta aplicada a los asociados de cada una de las agencias, contestando cada pregunta de la investigación desarrolladas para cada uno de los objetivos, al mismo tiempo haciendo un análisis del comportamiento de los clientes y asociados en relación a los productos y servicios que adquieren. También se muestra el análisis de la competencia del Sistema FEDECRÉDITO, FEDECACES y la cooperativa en estudio.

4.1. Análisis de datos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L).

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva usted utilizando los productos y servicios de La Cooperativa?

En la tabla 4 se detalla el tiempo que tienen los asociados de utilizar los productos y servicios financieros de la cooperativa. El indicador principal son los productos y servicios.

Tabla 4. Tiempo de ser miembro de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Años	Frecuencia	Porcentaje
0-2 Años	133	35.30%
2-4 Años	85	22.50%
4-6 Años	48	12.70%
6 Años o más	111	29.40%
Total	377	100.00%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

En la tabla anterior se mencionan que 133 personas tienen menos de 2 años de pertenecer a La Cooperativa y 111 llevan más de 6 años de ser miembros. Estos son los datos más relevantes por ser los que mayor respuesta obtuvieron.

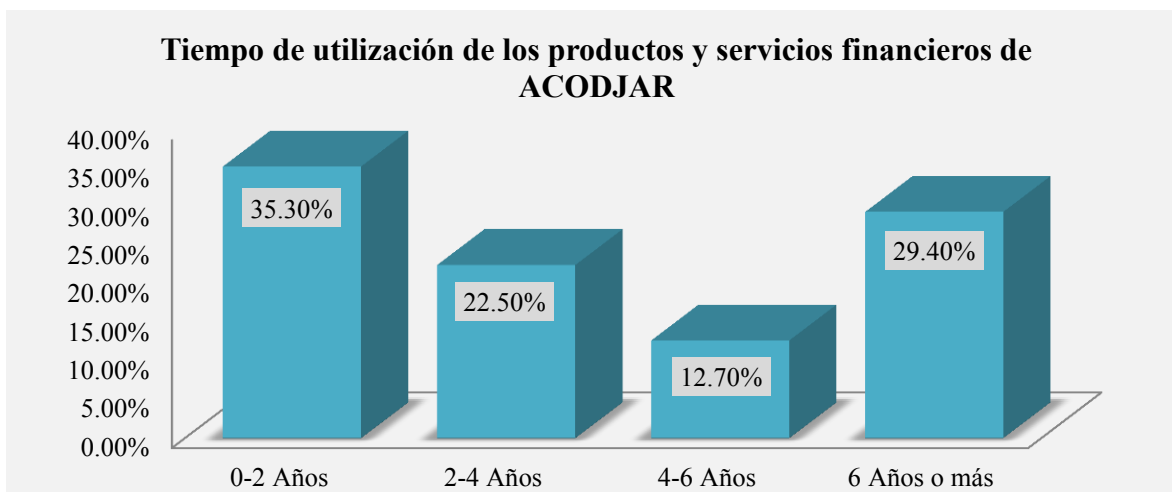


Figura 6. Tiempo de ser miembro de la cooperativa ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

La mayor parte de los asociados de La Cooperativa llevan menos de dos años de pertenecer a la misma y por ende haciendo uso de los productos y servicios que ofrece. Estos representados por un 35.3%, esto implica un crecimiento en la demanda de los productos y servicios, siendo este el período en el cual se ha visto un incremento en el número de membrecías, ACODJAR DE R.L., ha logrado esto debido a que ha llegado a aquellos lugares donde los usuarios debido a la distancia no cuentan con la disponibilidad inmediata de una institución financiera que ofrezca productos y servicios acorde a sus necesidades. Este es el caso de las agencias de Nombre de Jesús y Ciudad Victoria, puesto que no tienen competidor directo en esos territorios, se caracterizan por ser captadoras de remesas, fondos que provienen de otros países.

Entonces, la diferencia del 64.7% de la población mencionó tener más de dos años de ser miembro activo de La Cooperativa, algunos desde su fundación. Con ello se observó que ha tenido un crecimiento constante de la cartera de clientes.

La Cooperativa ha logrado incrementar su capital tanto económico como humano, ha invertido en el mejoramiento de su infraestructura, con el fin de mejorar la calidad de los servicios.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de productos y servicios le ofrece la Asociación Cooperativa?

Se puede observar la cantidad de instituciones financieras ofertando una amplia gama de productos y servicios que se ajusten a las necesidades y deseos de los clientes. Por los cuales el consumidor puede elegir al momento de obtenerlos o hacer uso de los servicios; retornando al trabajo donde se muestran los productos ofertados por ACODJAR DE R.L.

Dentro de la cooperativa se encuentran los siguientes productos con el objetivo de identificar los más conocidos.

Tabla 5. Productos que ofrece la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Productos Financieros	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Créditos	52	9.1%	13.8%
Ahorros	146	25.5%	38.7%
Depósitos a plazo	62	10.8%	16.4%
Aportaciones	119	20.8%	31.6%
Seguros	4	7%	1.1%
Todos los anteriores	189	33.0%	50.1%
Total	572	100.0%	151.7%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

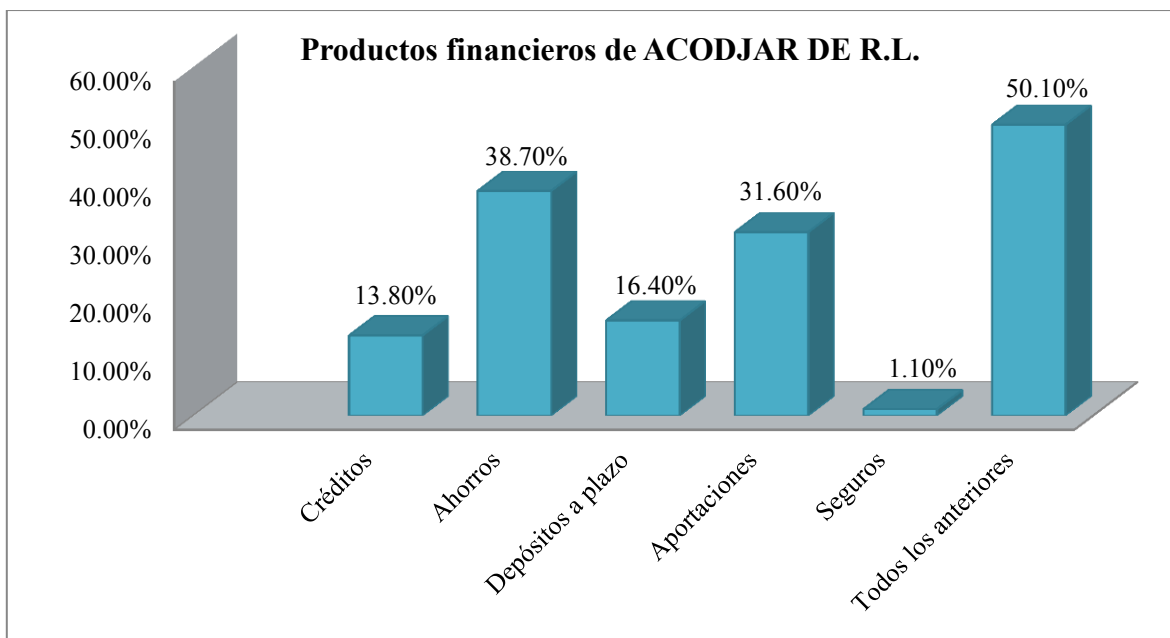


Figura 7. Productos financieros de ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

El reconocimiento que tienen los diferentes productos financieros de la cooperativa por parte de los asociados es notorio, ya que el 50.1% de los 377 encuestados afirman conocer todos los productos que la institución les ofrece, este amplio porcentaje de reconocimiento se da porque la mayoría de las personas son miembros de La Cooperativa y son clientes frecuentes.

Uno de los productos que debe brindársele mayor atención son los créditos, porque son los que le dan vida a la institución financiera, se ha logrado identificar que la agencia en la que su punto fuerte son los créditos, es la agencia ubicada en San Salvador, por ser un lugar céntrico en donde los movimientos monetarios son mayores y hay presencia de grandes empresas y negocios informales.

La figura 7 muestra que en términos generales solo 13.8% del total de la muestra identificó los créditos como su producto de mayor utilización. Considerando que otras instituciones financieras ofrecen menores tasas de interés en estos, que las personas tienden a optar por otra institución, lo cual repercute de manera negativa los intereses de ACODJAR, razón que pone de manifiesto que internamente no se ha trabajado por aplicar nuevas estrategias que ayuden a la cooperativa a ser más competitiva en este sector.

A nivel interno el producto de mayor demanda es el ahorro a la vista con el 38.7% del total de consultados quienes afirmaron hacer uso de esta modalidad, la cual no le genera mayor rentabilidad a la cooperativa, ya que el asociado puede realizar diferentes movimientos en el momento que considere conveniente. Por otro lado, los movimientos que si generan rentabilidad son las aportaciones, los depósitos a plazo, los seguros y los créditos, estos productos tienen restricciones en los movimientos por políticas de la cooperativa.

Entre los aspectos más importantes de este análisis se menciona que: Los asociados conocen en su mayoría los productos disponibles. Sin embargo, tienen cuentas en otras instituciones y entre los productos más conocidos están los ahorros y las aportaciones por ser el primero en obtenerse cuando se desea ser miembro.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de servicios ofrece la Asociación Cooperativa?

Los servicios que presta toda entidad financiera es de suma importancia, ello permite dar a los clientes mejor acceso a los servicios básicos. Actualmente los servicios que se ofrecen a los asociados-clientes son los siguientes:

Tabla 6. Servicios financieros de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Servicios Financieros	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Pagos de Remesas	131	26.8%	34.7%
Pagos de Colecturía	157	32.2%	41.6%
Pagos de Subsidios del Gobierno	21	4.3%	5.6%
RedActiva	15	3.1%	4.0%
Todos los anteriores	164	33.6%	43.5%
Total	488	100.0%	129.4%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

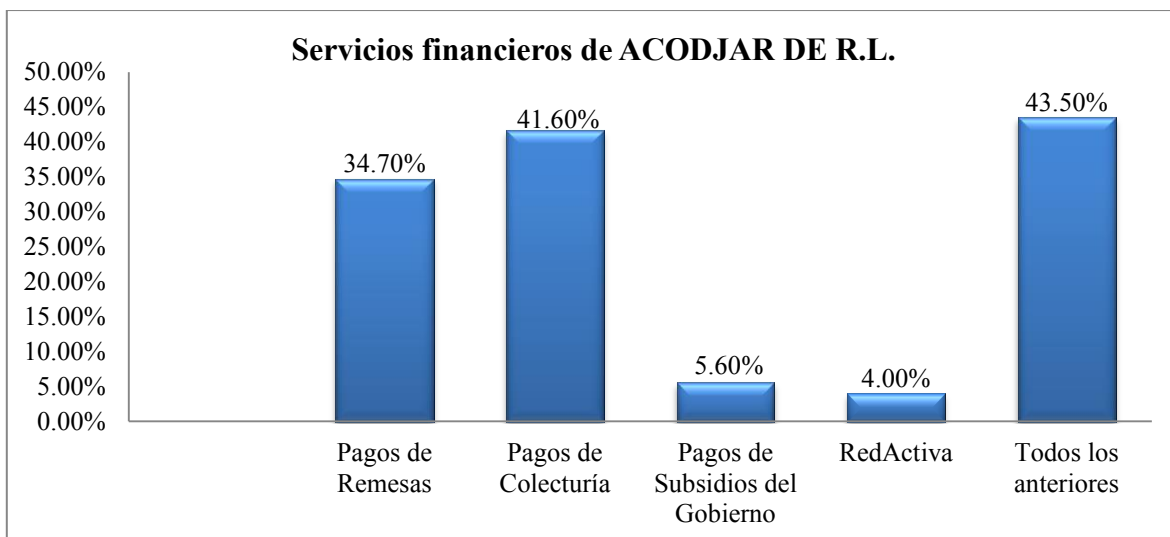


Figura 8. Servicios financieros de ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

En la tabla 6 y figura 8 se pueden ver todos los valores recolectados de los servicios, los cuales en su mayoría muestran que los asociados dijeron conocer y hacer uso de los servicios que la institución presta siendo este de un 43.5% de los investigados, o bien del 41.6% del servicio de pagos de colecturías por la satisfacción de necesidades inmediatas. Incluso se puede apreciar que el 34.7% hacen uso del pago de remesas provenientes de otros países. La minoría del 4% corresponde a la RedActiva, como se observó esta modalidad tiene poco reconocimiento, por ser uno de los servicios más recientes no reflejan mayor demanda y no es muy reconocida, e inclusive algunos de los asociados dijo no tener conocimiento de ello y tampoco mostró interés en el concepto.

Uno de los comentarios positivos que se obtuvieron es que los encuestados dijeron preferir los servicios de La Cooperativa porque el tiempo de espera es menor, la atención es personalizada y al mismo tiempo pueden hacer otras transacciones como retiro de efectivo.

ACODJAR ha obtenido esta preferencia en base a servicio al cliente, lo que le da un plus a la capacidad competitiva frente a otras instituciones financieras.

Pregunta 4: ¿Con cuál de los siguientes elementos identifica la cultura de La Cooperativa?

Tabla 7. Elementos culturales de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Elementos culturales de la Cooperativa ACODJAR	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Responsabilidad Social	86	19.0%	22.8%
Educación	54	11.9%	14.3%
Bien común	55	12.1%	14.6%
Igualdad de derechos	32	7.1%	8.5%
Todos los anteriores	145	32.0%	38.5%
No sabe	81	17.9%	21.5%
Total	453	100.0%	120.2%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

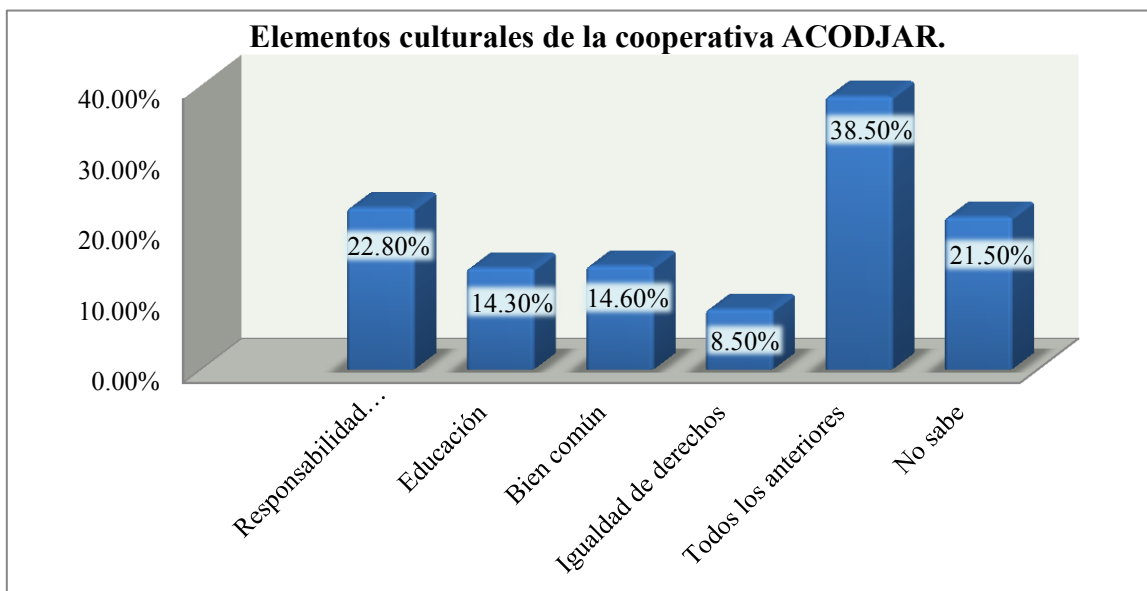


Figura 9. Elementos culturales de la cooperativa ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

Los elementos culturales forman parte de la razón de ser de La Cooperativa y se ha vuelto parte de ésta en los diferentes puntos donde tiene presencia, esta es una de las ventajas con las que cuenta. La mayor proporción de los investigados de la muestra para este trabajo afirmó conocer los elementos culturales que posee la institución financiera, con el 38.5%. Por otro lado, el 21.5% constató que no sabía y tampoco mostró interés en los elementos con los que se identifica la misma. Lo que deja a relucir que este porcentaje solamente prefiere hacer uso de los servicios financieros por su cercanía.

Las asociaciones cooperativas suelen ser reconocidas por su alto grado de cultura cooperativista y los beneficios que brindan a sus asociados y a las comunidades de influencia, con ello logran tener presencia en todas las áreas y el reconocimiento se traduce en el incremento del número de asociados y posteriormente en sus transacciones. ACODJAR debe esforzarse más en dar a conocer estos elementos, los empleados deberían hacer suyos estos valores y practicarlos en el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 5: ¿Qué tasas de interés le pagan por sus cuentas de ahorros?

Las tasas de interés juegan un papel importante si de ahorrar se trata, los asociados buscan ganar un porcentaje por los depósitos. El objetivo que se persigue es conocer la tasa de interés que la cooperativa paga a sus asociados por las cuentas de ahorros.

Tabla 8. Tasa de interés que paga ACODJAR DE R.L., en cuentas de ahorros.

Tasas de Interés	Frecuencia	Porcentaje
1.0%	47	12.5%
1.50%	8	2.1%
2.0%	9	2.4%
No Sabe	313	83.0%
Total	377	100.0%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

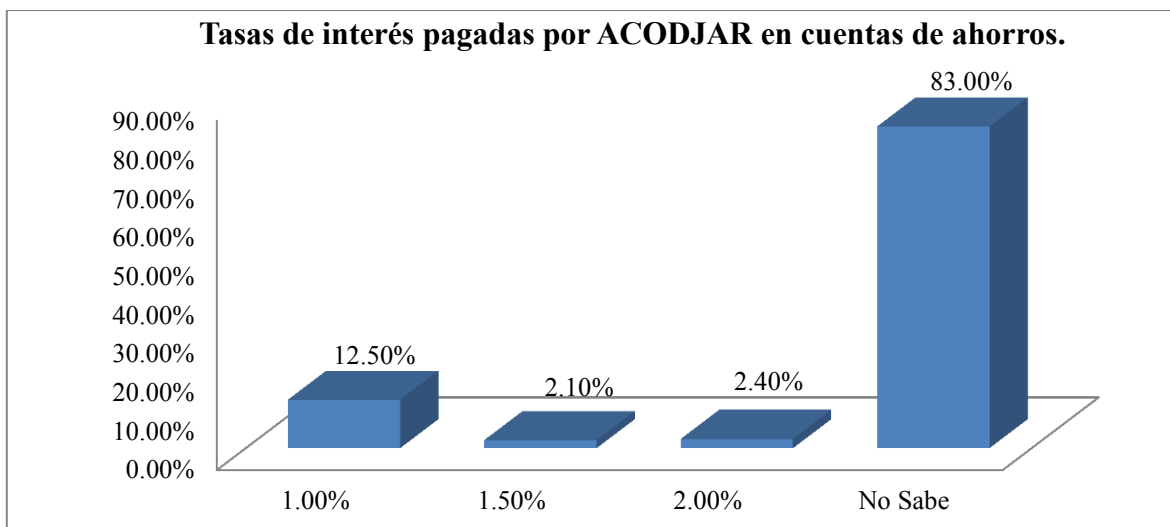


Figura 10. Tasa de interés que paga la cooperativa ACODJAR en cuentas de ahorros. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

De acuerdo a la pregunta realizada se evidenció en la tabulación y en la representación de la figura 10 que el 83% del total no tiene conocimiento de la tasa de interés, información que al momento de la apertura de una cuenta se le hace del conocimiento del asociado que tasa de interés se le paga en las cuentas de ahorros, lo que demuestra que no suelen tomarle importancia.

La tasa de interés debe ser un tema de amplio conocimiento para todo empleado de ACODJAR, lastimosamente mediante el estudio, se pudo observar que algunos empleados tampoco saben los montos que se pagan por cuentas de ahorro o créditos, este detalle le resta competitividad a la cooperativa.

Un porcentaje bastante reducido del 12.5% de la población respondió que le pagaban la tasa del 1% por cuentas de ahorro a la vista. Sin embargo, dijo desconocer las tasas pagadas en caso de ser acreedor de un crédito.

El tener conocimiento sobre la tasa de interés pagada por la cooperativa motiva a los asociados a seguir depositando su dinero porque ve reflejadas sus ganancias al final del año, caso contrario puede generar cierto grado de desconfianza e incitar a cambiarse de institución financiera. Sin embargo, algunas personas dijeron tener cuentas en otras instituciones que pagan mejores tasas de interés en sus cuentas de ahorros u otros motivos.

Pregunta 6: ¿Cómo evalúa usted las tasas de interés que La Cooperativa cobra en los créditos?

De acuerdo al retiro de asociados antiguos se indagó como evalúan la tasa actual que la cooperativa cobra en los créditos. En la tabla 9 se refleja la información recopilada.

Tabla 9. Evaluación de las tasas de interés en créditos de ACODJAR DE R.L.

Tasas de interés	Frecuencia	Porcentaje
Menor que las demás instituciones financieras	103	27.3%
Igual a las de las demás instituciones	139	36.9%
Mayor que las demás instituciones financieras	35	9.3%
No sabe	100	26.5%
Total	377	100.0%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

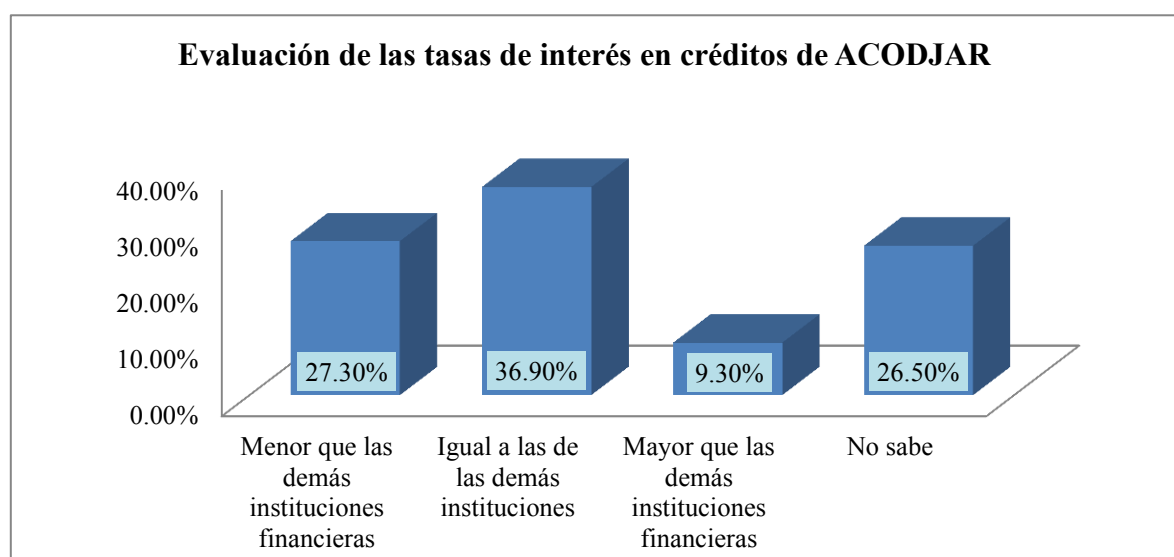


Figura 11. Evaluación de las tasas de interés en créditos de ACODJAR. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

Con lo anterior, se aprecia que la mayor parte de los encuestados se consolidan en que la tasa pagada por la obtención de créditos es igual a las demás instituciones financieras, con un porcentaje de 36.9% de la muestra. La opinión que tienen los asociados en relación a la tasa en los créditos es importante porque de ello dependerá si desean adquirir un crédito en un determinado momento y considerarían a La Cooperativa como su primera opción.

Asimismo, el 27.3% dijo que la tasa cobrada en créditos es menor que la competencia por lo que se convierte en un atractivo para estos, porque consideran que ACODJAR les otorga tasas más accesibles, menores requisitos y tiempos de espera. Sin embargo, el 9.3% dijo que era mayor, motivo por el cual preferían hacerlo en otra entidad por estar en iguales condiciones. El porcentaje es bastante pequeño, no por ello deja de ser igual de importante, porque esto le resta competitividad a la cooperativa.

El 36.9% y el 9.3% suman el 46.2%, correspondiente a los consultados quienes afirman que las tasas que se cobran en la cooperativa son iguales o mayores a las de las demás instituciones financieras, razón por la que no consideran a la cooperativa como una opción viable debido a que los intereses a pagar son muy altos a diferencia de otras entidades financieras con mayor flujo de capital y participación en el mercado.

Pregunta 7: De los siguientes beneficios ¿Cuáles son los que brinda la Asociación Cooperativa?

Esta interrogante se formuló con la finalidad de conocer cuáles son los beneficios más importantes para los asociados actuales y potenciales, permitiendo por medio de esta información darse a conocer a las comunidades de influencia.

Tabla 10. Beneficios que brinda la cooperativa ACODJAR a sus asociados-clientes.

Beneficios que ACODJAR brinda a la comunidad.	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Apoyo a escuelas	50	11.5%	13.3%
Apoyo a municipalidad	69	15.8%	18.3%
Apoyo en torneos deportivos	29	6.7%	7.7%
Certámenes de oratoria	12	2.8%	3.2%
Todos los anteriores	113	25.9%	30.0%
No sabe	163	37.4%	43.2%
Total	436	100.0%	115.6%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

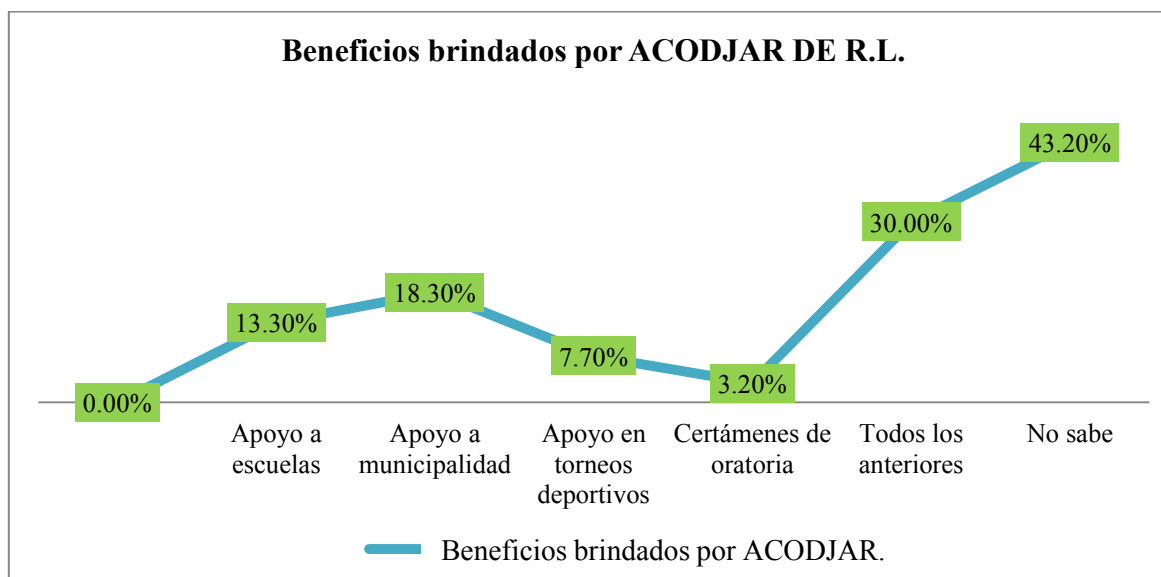


Figura 12. Beneficios que brinda la cooperativa ACODJAR a la comunidad. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

La figura anterior muestra los beneficios que ACODJAR brinda a la comunidad con un consolidado del 31.6% de los dos beneficios con mayor porcentaje, mencionaron tener conocimiento de que apoyan a las escuelas en torneos deportivos, a las municipalidades en actos públicos y el 30.0% dijeron conocerlos todos, esto los ha incentivado a querer formar parte de la institución debido a los beneficios que ofrece en los lugares donde tiene presencia. Para los asociados lo que la cooperativa hace es positivo y hace la diferencia porque no solo ayuda a los asociados actuales sino también a las personas que no son miembros y que necesitan ayuda. Aunque un amplio porcentaje del 43.2% no sabía al momento de pasar el instrumento y se limitaron a contestar que no sabían.

ACODJAR busca llevar una mejor calidad de vida a la población independientemente sea o no asociado, buscando con ello preservar su calidad de vida y financiar las iniciativas propias de las personas para el desarrollo de la comunidad.

La diferencia entre los que tienen conocimiento de los beneficios y los que no, es bastante reducida, algunos mencionaron no ser beneficiados motivo por el que se mostraron reacios a conocer. Uno de los motivos principales por el poco interés que mostraron es que algunos de los asociados tienen poco tiempo de pertenecer a la cooperativa.

La Cooperativa debe trabajar más por darse a conocer a la población, demostrando que el fin principal no es solamente incrementar su capital sino también generar beneficios sociales a las comunidades para el bienestar de la población, esto le daría un plus que traducido en términos financieros sería el aumento en el número de asociados.

Pregunta 8: ¿En qué le gustaría que mejorarán los productos que brinda la Cooperativa ACODJAR?

La tabla que se muestra a continuación permite conocer que desean los clientes que se mejore a los productos existentes.

Tabla 11. Mejora en los productos de ACODJAR DE R.L.

Mejora en los productos de ACODJAR	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Tasas de interés	168	37.8%	44.6%
Plazos	71	16.0%	18.8%
Facilidades de obtención del producto	110	24.8%	29.2%
Otros	9	2.0%	2.4%
Ninguno	86	19.4%	22.8%
Total	444	100.0%	117.8%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

El tabla 11 refleja que, de los 377 encuestados 168 personas les gustaría que se mejore en las tasas de interés y 110 en las facilidades de obtener un producto, este en el caso de ser acreedor de un crédito.

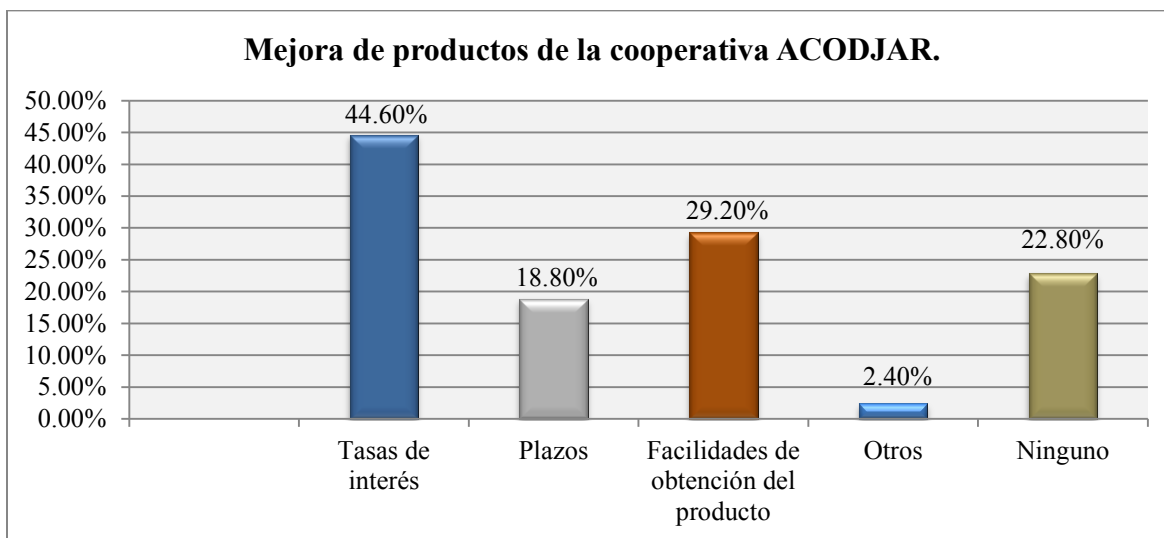


Figura 13. Mejoramiento en los productos y servicios de ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

Según los datos recolectados por medio de las encuestas, el 44.6% les gustaría que se mejore en las tasas de interés en las modalidades de ahorro y crédito, y un 29.2% en la facilidad para obtener el producto, estos recalcan que los trámites suelen ser demasiados engorrosos y requiere tiempo el otorgamiento. También se mencionó que se ampliaran los plazos de pago de cuotas.

Un aumento en las tasas de interés en las cuentas de ahorros significaría un incremento en el número de asociados, convirtiéndose en una de las primeras opciones para la población en hacer uso de los productos y al mismo tiempo se evita que los clientes actuales y potenciales tengan preferencia por otra institución financiera. Como se puede apreciar el 22.8% muestra conformidad en relación a que no necesitan mejorar nada. Este porcentaje suele hacer mayor uso de los servicios que de otros productos.

Se puede observar que la opción “otros” tuvo un porcentaje de puntuación bastante baja del 2 % en relación al total de respuestas de opción múltiple, significando un 2.4% de las 377 encuestas del estudio. Las opciones de mejora en los productos y servicios no fueron expresados al momento de pasar el instrumento de recolección de información.

Pregunta 9: Especifique ¿Cuál o cuáles de los productos y servicios siguientes satisfacen sus necesidades?

La tabla siguiente muestra los productos y servicios que tienen mayor aceptación por satisfacer las necesidades inmediatas de los asociados. De los 377 asociados que se les aplicó el instrumento se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 12. Productos y servicios de la cooperativa ACODJAR que generan mayor satisfacción.

Producto y servicio de mayor aceptación	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Pagos de Remesas	215	25.7%	57.0%
Pagos de Colecturía	167	20.0%	44.3%
Pagos de Subsidios del Gobierno	20	2.4%	5.3%
Redactiva	15	1.8%	4.0%
Créditos	58	6.9%	15.4%
Ahorros	184	22.0%	48.8%
Depósitos a plazo	55	6.6%	14.6%
Aportaciones	122	14.6%	32.4%
Total	836	100.0%	221.8%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

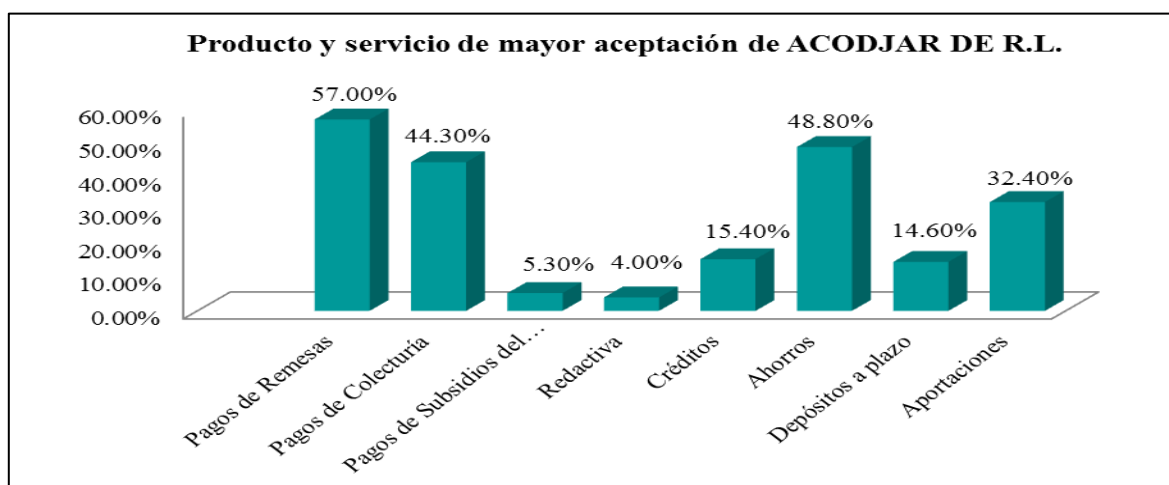


Figura 14. Producto o servicio de mayor aceptación de ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

Es importante recalcar que uno de los servicios que mayor satisfacción genera en los asociados es el correspondiente al pago de remesas, esto manifestado por el 57% del total de los encuestados, seguido del pago de colecturía y los ahorros, con el 44.3% y el 48.8% respectivamente como se puede observar en la figura anterior, siendo estos los servicios que mayor demanda tienen en sus diferentes agencias conglomerándose como los puntos fuertes de la cooperativa en general por encima de los créditos que cuentan con un nivel de satisfacción del 15.4%.

Uno de los servicios que ayudan a mantenerse en términos económicos estable a la cooperativa son las aportaciones y como puede observarse solo el 32.4% del total de indagados considera que le satisfacen los servicios relacionados a las aportaciones que hacen porque los retornos son casi nulos en algunos casos, dase la situación que haya distribución de dividendos al final del año. La Cooperativa tiene que implementar nuevas estrategias que hagan que los asociados actuales realicen sus aportaciones mensuales evitando con ello el aumento de asociados morosos, caso contrario disminuiría el capital para que pueda ser invertido en los créditos.

Con base a lo expresado en la figura y su distribución, los servicios financieros son los que mayor satisfacción generan en los asociados.

Mediante el uso de la técnica de la observación directa se constató que no solo los asociados están satisfechos con estos servicios, sino también las personas que solamente hacen uso de estos sin ser miembros activos. Como resultado de esta investigación los pagos de Subsidio del Gobierno y RedActiva (5.3% y 4% respectivamente), no fueron considerados como relevantes, debido a que sus porcentajes son muy bajos, por considerar los encuestados que carecen de importancia o que no se ha explotado su uso en la cooperativa.

Puede evidenciarse que estos servicios financieros quedan en los niveles más bajos, convirtiendo en una barrera de crecimiento para ACODJAR DE R.L. Los encuestados hacían hincapié en que otras instituciones les ofrecían tasas de interés más bajas.

Pregunta 10: ¿Existe algún producto o servicio financiero que le gustaría que se brindara en La Cooperativa y que aún no está disponible?

El grupo de trabajo centró esta interrogante desde el punto de vista del asociado de tener acceso a una mejor gama de productos y servicios.

La tabla que se presenta a continuación permite conocer específicamente que producto nuevo desean los asociados que se implemente al portafolio actual.

Tabla 13. Propuesta de un producto nuevo a la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Nuevo producto de ACODJAR DE R.L.	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
Si	65	32%
No	312	68.0%
Consolidación	3	7%
Tarjeta de crédito	42	9.2%
Crédito por ventanilla	5	1.1%
Western Union	8	1.7%
Pago de Sertracen	4	9%
Servicio en línea	20	4.4%
Total	377	100.0%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

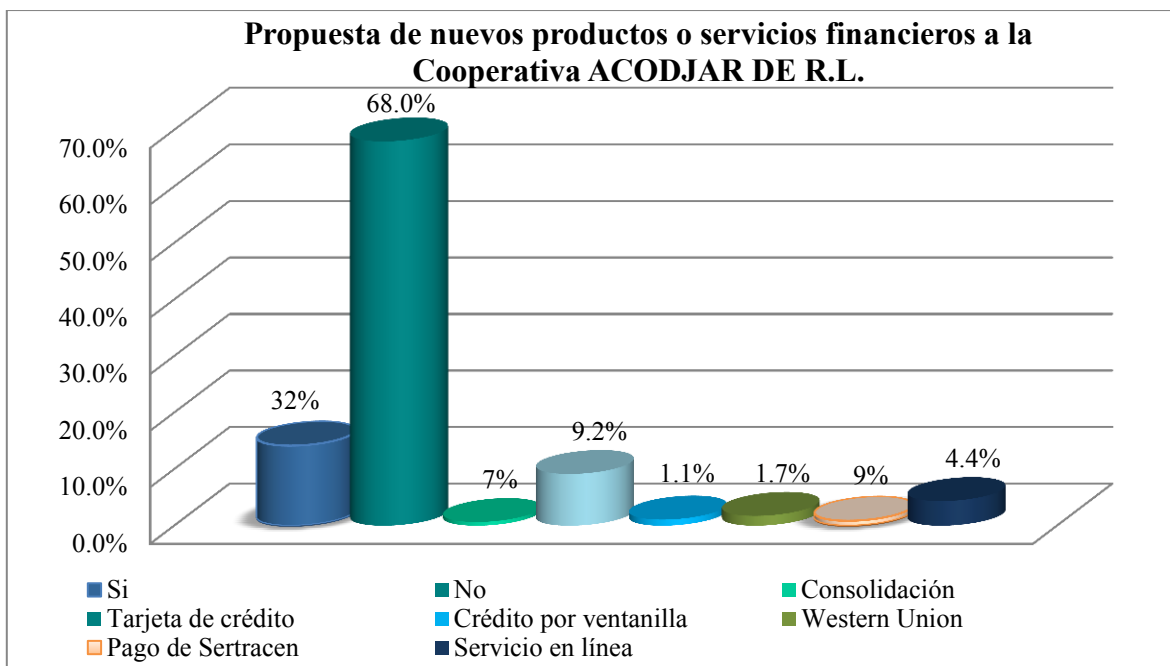


Figura 15. Propuesta de nuevos productos o servicios financieros a la cooperativa ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

Una de las preguntas que se realizó en este estudio fue para indagar si las personas que hacen uso de los productos y servicios, les gustaría que se implementase algún nuevo producto adicional a los ya existentes, esto en aras de diversificarse para satisfacer otras necesidades que vayan surgiendo en el futuro de parte de los asociados.

Entonces, tras haber realizado esta pregunta que reveló que un 68% de la población total que se tomó como muestra dijo no necesitar otro producto a los actuales, también se observó que algunos no sabían que responder y se limitaron a decir que no. Cabe recalcar que un 32% mencionó que sí, que sería bueno que le ofrecieran opciones que le permitieran hacer todas sus transacciones en el mismo lugar, entre los que se mencionaron están; las tarjetas de crédito, créditos por ventanillas, consolidación de deudas, entre otros que no aparecían como una opción, tal es el caso del crédito ganadero.

De todos los productos y servicios, la que mayor énfasis tuvo fue la tarjeta de crédito, pues su utilización es de forma inmediata, igualmente los servicios en línea, pues representa un beneficio para los usuarios porque con ello se evitaría el trasladarse hasta una agencia a realizar sus pagos.

En la actualidad, la utilización de la tecnología se ha vuelto parte importante del diario vivir de la población, y a medida pasa el tiempo las empresas deben adaptar sus servicios a las necesidades y gustos de los clientes que esperan que con un click tener acceso a los servicios que se consideran básicos.

Pregunta 11: ¿Por cuál de las siguientes razones dejaría de utilizar los productos y servicios de la Asociación Cooperativa?

Las entidades financieras crean valores agregados que les generen una ventaja competitiva frente a las demás, con el objetivo de lograr obtener la fidelidad de los clientes actuales y potenciales. Es por ello que se planteó esta pregunta.

Tabla 14. Motivos para retirarse de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Motivos para retirarse de la Cooperativa ACODJAR DE R.L.	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Mala atención por parte de empleados	73	16.1%	19.4%
Productos y servicios más atractivos en otras instituciones	33	7.3%	8.8%
Tasas de interés elevadas en créditos	17	3.8%	4.5%
Tasas de interés bajas en cuentas de ahorros	34	7.5%	9.0%
Atención deficiente	85	18.8%	22.5%
Ninguno	176	38.9%	46.7%
Otros	35	7.7%	9.3%
Total	453	100.0%	120.2%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

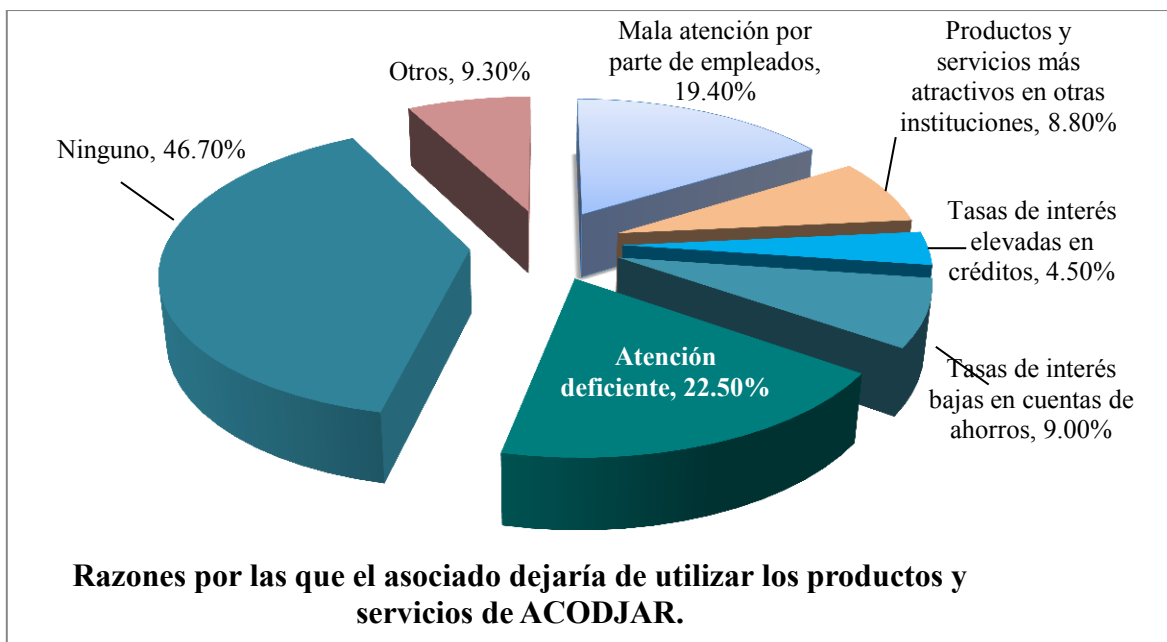


Figura 16. Razones de retiro del asociado de la cooperativa ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

La figura y tabla anterior muestran los motivos por los que los asociados dejarían de hacer uso de los servicios o de adquirir un producto de La Cooperativa. Se consideró esta pregunta porque forma parte del grado de satisfacción de los clientes y asociados por ser una Asociación Cooperativa que brinda servicios y busca satisfacer necesidades.

Del total de personas que respondieron a esta encuesta, el 46.7% de ellos afirmaron no tener motivo alguno para retirarse, consideran que el trato es bueno y la atención es personalizada. Por otro lado, existe un amplio número de personas que consideran que si la atención a los clientes se volviera deficiente definitivamente optarían por ir a otra institución, otros dijeron por la mala atención o actitud de los empleados al momento de realizar una transacción en un 19.4%.

El resto se enfocó en las tasas de interés u otros productos financieros pero la diferencia entre cada uno de los porcentajes es bastante reducida. La cantidad es poco relevante para la cooperativa, no por ello deja de ser importante, pues ACODJAR debe especializarse en la atención a los clientes, logrando con ello la fidelidad de sus asociados.

Pregunta 12: ¿Cómo evalúa el servicio brindado por la cooperativa ACODJAR?

El objetivo principal es conocer cómo evalúan los asociados el servicio brindado por la asociación cooperativa.

Tabla 15. Escala de calificación por el servicio brindado en ACODJAR DE R.L.

Evaluación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	164	43.5%
Muy Buena	188	49.9%
Regular	22	5.8%
Necesita Mejorar	3	0.8%
Total	377	100.0%

Nota: Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a La Cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

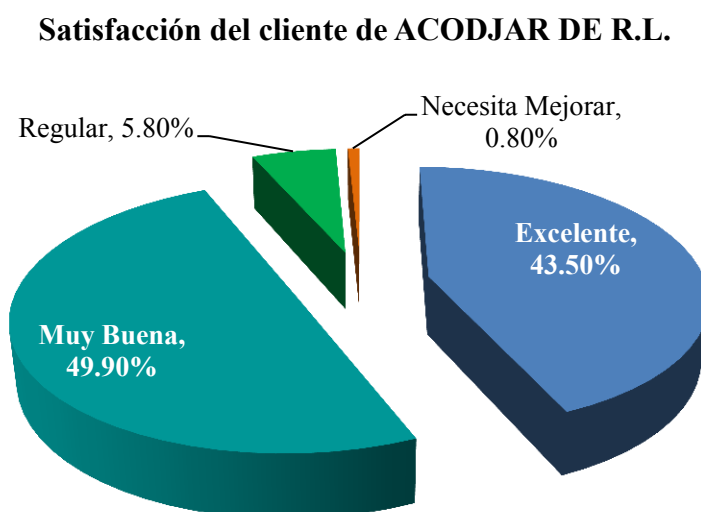


Figura 17. Escala de calificación de ACODJAR DE R.L. Encuestas realizadas a asociados pertenecientes a la cooperativa de las agencias de San Sebastián, San Vicente, San Salvador, Nombre de Jesús, Cojutepeque, Ilobasco y Ciudad Victoria.

Con respecto a la atención que brinda La Cooperativa a sus asociados, y tomando como base la anterior calificación y de acuerdo a las respuestas obtenidas de los mismos.

El 49.9% fue el porcentaje que mayor puntuación obtuvo siendo en su mayoría quienes afirmaron que la atención que reciben es buena cuando han visitado alguna agencia de ACODJAR DE R.L., seguido del 43.5% que lo consideran excelente. Se apreció que ambos porcentajes son positivos. Lo que también refleja que la Asociación Cooperativa se encuentra en una buena posición en el mercado financiero.

Para finalizar, el 5.8% y 0.8% respectivamente, mostraron inconformidad en cuanto a esta variable en estudio calificándola de regular y que necesitaba mejorar ciertos aspectos que no fueron expresados.

4.2. Análisis de resultados.

Según los datos recopilados, la mayoría de la población tiene menos de dos años de pertenecer a la cooperativa. El porcentaje de asociados antiguos es bastante alto, formado por aquellos que se mantienen fieles a la cooperativa, si bien es cierto que con los años han aminorado la participación de asociados antiguos, esto se compensa con la adquisición de nuevos asociados con deseos de pertenecer a la cooperativa.

Cada agencia posee su punto fuerte en un tipo de producto o servicio, en el caso de las agencias de Ilobasco y Cojutepeque su movimiento principal son las cuentas de ahorros y aportaciones en cuanto a productos se refiere, en cuanto a los servicios el más demandado es el pago de colecturías y pago de remesas.

Las agencias de San Vicente, San Sebastián y Nombre de Jesús son más captadoras de remesas provenientes de otros países, seguida de los servicios del pago de colecturías. Ciudad Victoria se caracteriza por ser captadora de remesas provenientes de otros países, su actividad principal es la producción agrícola y ganadera, actividad de donde provienen sus ingresos.

ACODJAR San Salvador se caracteriza por ser más colocadora de créditos debido a que se encuentra en un lugar estratégico donde los flujos de capital son mayores, así como la existencia de grandes empresas que buscan apalancamiento financiero.

En su totalidad los productos y servicios gozan de muy buena aceptación en los lugares donde tiene presencia la institución, a los asociados que se les aplicó el instrumento expresaron sentirse satisfechos con los productos y servicios a los que tienen acceso. Cabe recalcar que estos varían de una agencia a otra donde algunos productos son más demandados, de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes y asociados.

En este sentido, cada agencia goza de aceptación en el ámbito financiero, las transacciones son constantes con pequeñas disminuciones en sus operaciones afectadas por la temporada, aunque los lapsos de tiempo suelen ser cortos.

4.3. Análisis de la competencia.

La asociación cooperativa ACODJAR DE R.L., al estar posicionada en un mercado de índole financiero, el cual se encuentra saturado por instituciones dedicadas al mismo giro, se le hace necesario la realización de un análisis de la competencia tanto directa como indirecta.

Competencia.

Para el análisis de la competencia de la institución, es necesario realizar una clasificación de ésta, separándose en competencia directa e indirecta.

La competencia directa corresponde a las instituciones que se encuentran en condiciones iguales o similares, como las no afiliadas o cooperativas libres y las que forman parte de las federaciones FEDECACES Y FEDECREDITO, que son parte del sistema cooperativo en El Salvador.

“La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) cuenta con 32 miembros afiliados” (Superintendencia de la Competencia, 2016, p. 13).

La Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) cuenta con 48 cajas de crédito y 7 bancos de los trabajadores (Superintendencia de la Competencia, 2016, p. 13).

4.4. Superintendencia del Sistema Financiero.

Según la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), la competencia indirecta es la que no se encuentra en las mismas condiciones, como lo son las instituciones reguladas por el sistema financiero:

- Bancos Privados.
- Banco Agrícola, S.A.
- Banco Citibank de El Salvador, S.A.
- Banco Davivienda Salvadoreño, S.A.
- Banco G&T Continental El Salvador, S.A.
- Banco Promérica, S.A.
- Scotiabank El Salvador, S.A.
- Banco de América Central, S.A.
- Banco ProCredit, S.A.
- Banco Azteca El Salvador, S.A.
- Banco Industrial El Salvador, S.A.
- Banco Azul El Salvador, S.A.
- Sucursales de Bancos Extranjeros.
- Citibank, N.A. Sucursal El Salvador.
- Bancos Estatales.
- Banco de Fomento Agropecuario.
- Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.
- Bancos Cooperativos.
- Multi Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.
- Banco de los Trabajadores Salvadoreños, S.C. de R.L. de C.V. – BTS R.L. de C.V.
- Banco Izalqueño de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.
- Primer Banco de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.
- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de Responsabilidad Limitada o Banco Cooperativo Visionario de Responsabilidad Limitada. (ACCOVI de R.L. o BANCOVI de R.L.).

- Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Sociedad de Ahorro y Crédito CREDICOMER, S.A.
- Sociedad de Ahorro y Crédito Apoyo Integral, S.A.
- Sociedad de Ahorro y Crédito Constelación, S.A.

Según la Revista Panorama Financiero, las instituciones reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero en el primer trimestre de 2017 presentaron un crecimiento en sus activos financieros de 5,9% que equivale a 1,012.8 millones de dólares. En cuanto a los préstamos tuvieron una variante de 6.0%, siendo impulsados por los de más de un año.

Los depósitos en los bancos, bancos cooperativos y SAC, mostraban una tendencia creciente de US\$12,037.6 millones, significando un 8.5% de diferencia.

4.4.1. Fuentes de fondeo.

Las instituciones tienen como fuente de fondos, los depósitos que estos poseen, siendo invertido el efectivo obtenido en materia de ahorros, reduciendo de esta manera los costos.

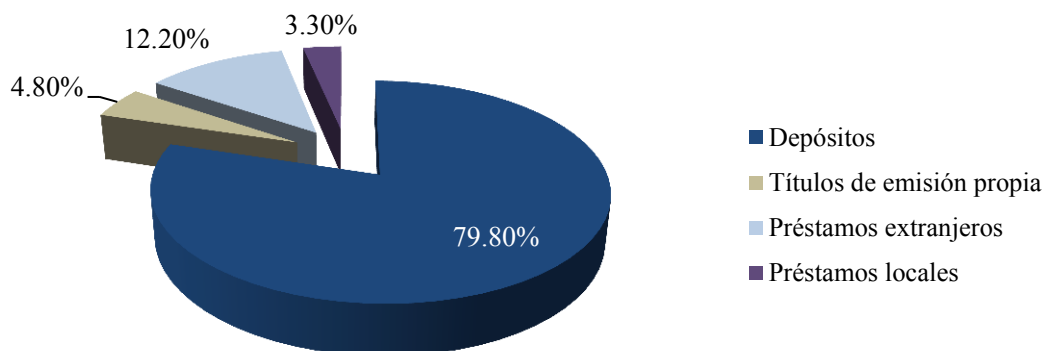


Figura 18. Fuentes de fondeo de instituciones supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero. Revista Panorama Financiero de la SSF, Marzo 2017.

4.4.2. Corresponsales financieros.

Los corresponsales financieros, en el mercado financiero de El Salvador, hasta el 31 de Marzo de 2017, eran 875, de los cuales 216 correspondían a instituciones autorizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), los 659 restantes pertenecen a la Sociedad

Administradora de Corresponsales Financieros, Servicio Salvadoreño de Protección S.A. de C.V. (Aki, red multiservicios) y Punto Express S.A. de C.V.

Tabla 16. Distribución de corresponsales financieros por zona geográfica.

<i>Departamento</i>	<i>mar-17</i>
1. Zona central	517
<i>Cabañas</i>	24
<i>Chalatenango</i>	29
<i>Cuscatlán</i>	18
<i>La Libertad</i>	126
<i>La Paz</i>	26
<i>San Salvador</i>	280
<i>San Vicente</i>	14
2. Zona occidental	148
<i>Ahuachapán</i>	34
<i>Santa Ana</i>	67
<i>Sonsonate</i>	47
3. Zona oriental	210
<i>La Unión</i>	44
<i>Morazán</i>	24
<i>San Miguel</i>	87
<i>Usulután</i>	55
4. Total	875

Nota: Revista Panorama Financiero de la SSF, Marzo 2017.

Para una mejor identificación de la distribución de los corresponsales financieros se muestra el consolidado por zona.

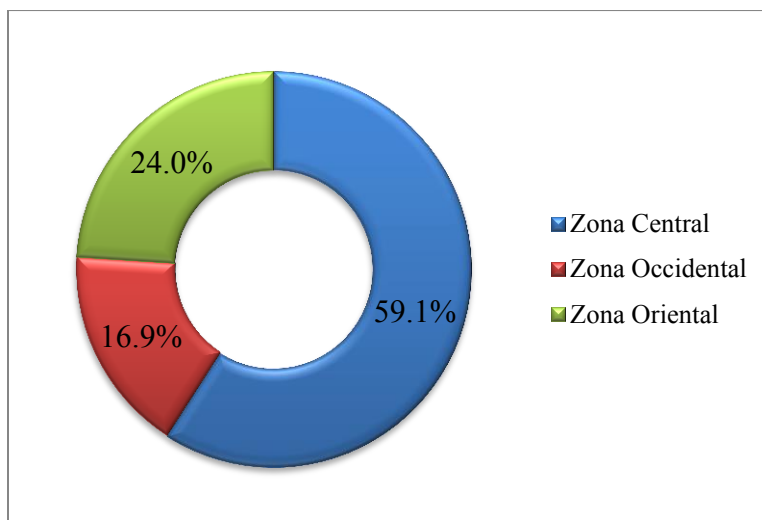


Figura 19. Distribución de correspondientes financieros por zonas geográficas. Revista Panorama Financiero de la SSF, Marzo 2017.

Las operaciones realizadas por las entidades autorizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), varían de una en comparación a otra. Por ejemplo; los pagos de colecturía de servicios públicos y privados, solo es proporcionado por el Banco Promérica, Banco Agrícola Comercial, Banco Davivienda y Banco Cuscatlán.

Tabla 17. Operaciones financieras de las instituciones supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Operaciones	Banco Promérica	Banco Agrícola	Banco Davivienda	Banco Scotiabank	Banco Cuscatlán	Sac Multivalores
Abono a cuenta		✓	✓			
Colecturía de servicios públicos y privados	✓	✓	✓		✓	
Depósito en cuenta	✓					
Pago de créditos		✓	✓	✓		✓
Pago de remesas familiares	✓	✓				
Pago de tarjeta de crédito	✓	✓	✓	✓	✓	
Retiro de efectivo	✓	✓	✓			
Transferencias cuenta		✓				

Nota: Revista Panorama Financiero de la SSF, Marzo 2017.

4.4.3. Situación financiera de instituciones controladas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

La productividad de los Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, en el primer trimestre de 2017, presentó una tendencia a la alza, el caso contrario sucedió con los costos de operación que descendieron en comparación al año anterior, como resultado de esto obtuvieron una utilidad financiera de 263 millones de dólares.

Según la Revista Panorama Financiero de la Superintendencia del Sistema Financiero, esto fue resultado del índice de crecimiento de los préstamos, con un 11.18% de crecimiento, generando un rendimiento de activos de un 10.79% en comparación de 2016.

Las operaciones realizadas en marzo de 2017, fueron de 226,212, dentro de las cuales las más representativas son el pago de colectores con 34.9%, pagos de tarjetas de crédito con 34.8%, abono a cuenta con 11.4% y el pago de remesas con un 9.3%.

En el Sistema Bancario y Sociedades de Ahorro y Crédito (SAC) supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), los productos con mayor demanda son el pago de colectores y los créditos, siendo estos la médula espinal de dichas instituciones, las remesas no presentan la misma tendencia.

4.5. Evolución del sistema FEDECRÉDITO.

El sistema FEDECREDITO, es una de las confederaciones más reconocidas en El Salvador, cuenta con 48 cajas de créditos y 7 bancos.

El siguiente listado muestra las Cajas de Crédito pertenecientes al Sistema FEDECRÉDITO.

- Acajutla.
- Aguilares.
- Ahuachapán.
- Armenia.
- Atiquizaya.
- Quezaltepeque.
- San Agustín.
- San Alejo.
- San Francisco Gotera.
- San Ignacio.

- Berlín.
- Ciudad Barrios.
- Cojutepeque.
- Colón.
- Candelaria de la Frontera.
- Ciudad Arce.
- Concepción Batres.
- Chalatenango.
- Chalchuapa.
- Ilobasco.
- Izalco.
- Juayúa.
- Jucuapa.
- Jocoro.
- La Libertad.
- La Unión.
- Metropolitana.
- Nueva Concepción.
- Olocuilta.
- San Juan Opico.
- San Martín.
- San Miguel.
- San Pedro Nonualco.
- San Salvador.
- San Sebastián.
- San Vicente.
- Santa Ana.
- Santa Rosa de Lima.
- Santiago de María.
- Santiago Nonualco.
- Sensuntepeque.
- Soyapango.
- Suchitoto.
- Sonsonate.
- Tenancingo.
- Tonacatepeque.
- Usulután.
- Zacatecoluca.

4.5.1. Bancos de los trabajadores que forman parte del Sistema FEDECRÉDITO.

- Banco de Cooperación Financiera de los Trabajadores.
- Banco de los Trabajadores de San Miguel.
- Banco de los Trabajadores Salvadoreños.
- Banco Izalqueño de los Trabajadores.
- Multi Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores.
- Primer Banco de los Trabajadores.
- Primer Banco de los Trabajadores de Santa Ana.

Las instituciones pertenecientes al Sistema FEDECRÉDITO, hasta el año 2016, presentaron una tendencia ascendente, permitiéndoles mantenerse activas en la economía. El incremento en sus activos financieros para 2016 con respecto al 2015 fue de un 2.8% equivalente a US\$9.9 millones, siendo este el menor en los últimos años.

Tabla 18. Cartera de Préstamos por Sector Económico. Comparativo a Diciembre 2016-2015 (En miles de US Dólares).

Sector económico	2016		2015		Variación	
	Saldo	%	Saldo	%	absoluta	%
Agropecuario	2714.0	0.9	1,697.7	0.6	1,016.3	59.9
Industria manufacturera	18.8	0.0	45.9	0.0	(27.1)	(59.0)
Comercio	45384.6	15.2	58,945.5	22.1	(13,560.9)	(23.0)
Servicios	4,548.6	1.5	4,695.7	1.8	(147.1)	(3.1)
Otras actividades	246,770.5	82.4	201,383.7	75.5	45,386.8	22.5
Totales	299,436.5	100.0	266,768.5	100.0	32,668.0	12.2

Nota: Memoria de labores de FEDECREDITO, 2016.

La médula espinal de toda institución dedicada a la intermediación financiera son los créditos o préstamos otorgados, para FEDECREDITO estos presentaron un saldo de US\$299.4 millones, incrementando US\$32.6 millones correspondiente a un 12.2% de diferencia con respecto al año 2015. La cartera de préstamos de los últimos años muestra una tendencia al alza.

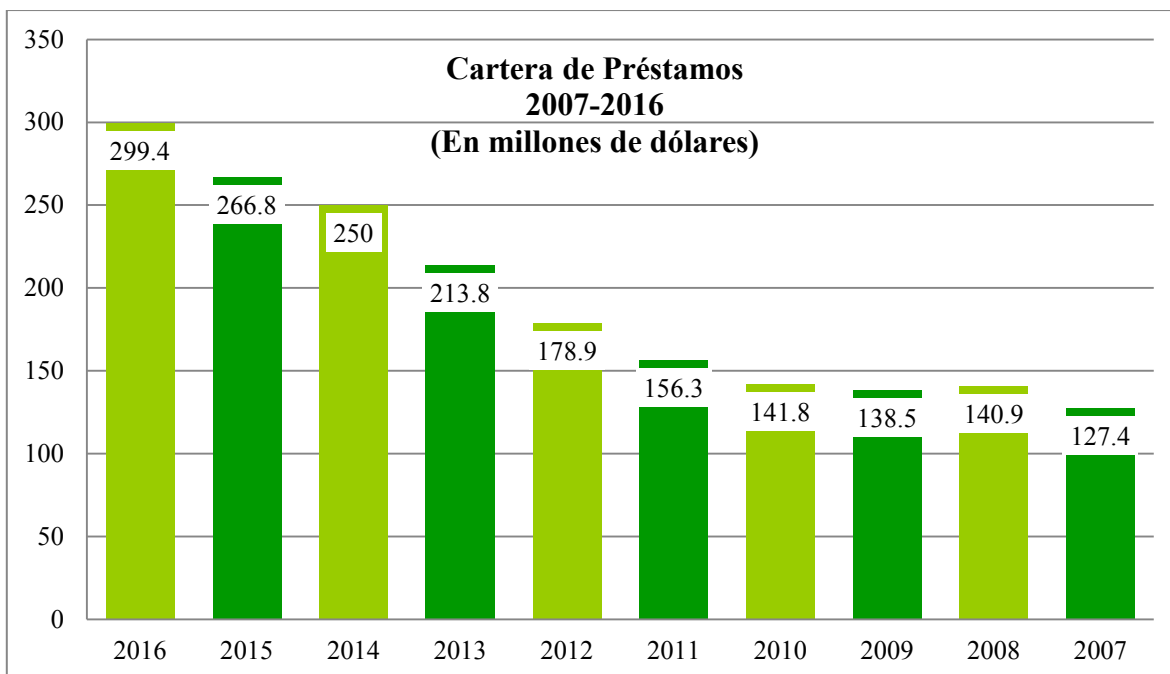


Figura 20. Cartera de préstamos del Sistema FEDECRÉDITO. Memoria de labores de FEDECRÉDITO, 2016.

FEDECRÉDITO clasifica los créditos por sector económico, para el año 2016 el que presentó una mayor representatividad fue el de otras actividades del sector económico con un 82.4% seguido por el de comercio con un 15.2%. Entre los que mostraron una menor presencia en el año 2016, se tiene el sector agropecuario y el de servicios con un 0.90% y 1.5% respectivamente.

4.5.2. Fuentes de financiamiento.

En el año 2016, el sistema FEDECRÉDITO, obtuvo como recursos financieros la cantidad de US\$44.5 millones, en concepto de préstamos de bancos locales, banco de primera línea y de una institución Noruega, estos fueron necesarios para cubrir los fondos requeridos para la realización de la función de banco de segundo piso.

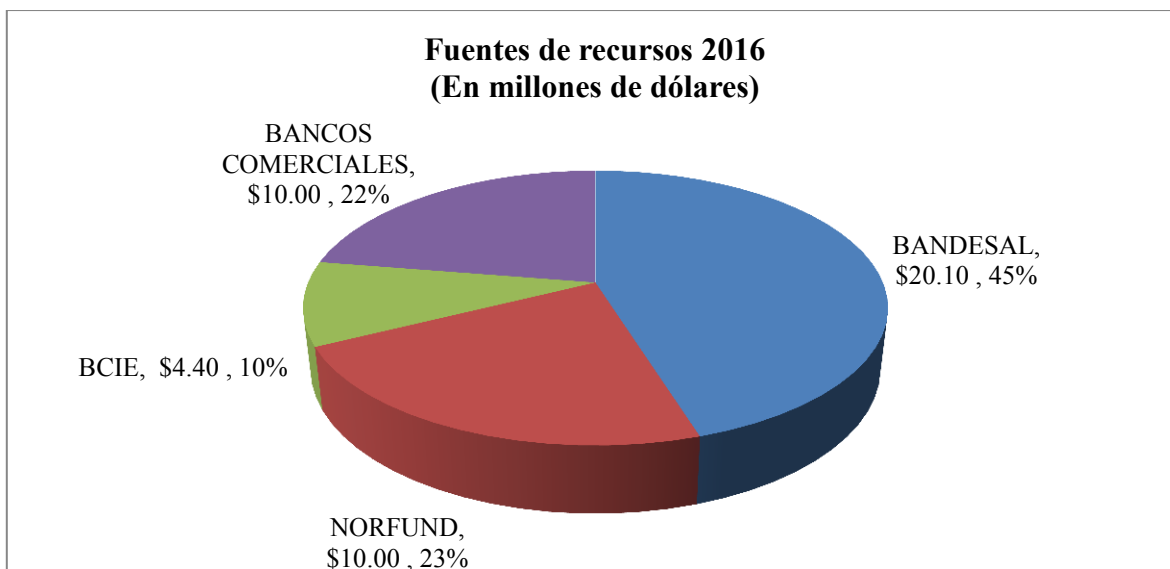


Figura 21. Fuentes de recursos FEDECRÉDITO 2016. Memoria de labores de FEDECRÉDITO, 2016.

El pago de los préstamos adquiridos, fueron cumplidos puntualmente, cancelando la cantidad de US\$48.1 millones en el rubro de capital en el año 2016.

En el ejercicio 2016 obtuvo una utilidad de operación de US\$9.3 millones, siendo superior en US\$0.8 millones en comparación del 2015, el cual fue resultado del incremento de los ingresos netos de intermediación financiera y los provenientes de los diversos productos y servicios proporcionados a las entidades asociadas.

La utilidad del ejercicio después de impuestos y contribución especial fue de US\$6.8 millones aumentando en 5.0% con respecto al año 2015.

Analizando el histórico sobre las utilidades de operación en el año 2015 fue el año en que presentó un resultado mayor con US\$8.5 millones aumentando en US\$2.3 millones frente al 2014.

Tomando en cuenta los datos presentados por FEDECRÉDITO, se puede establecer que es una institución con una liquidez, capaz de cumplir de una manera efectiva con sus obligaciones a corto y largo plazo, una de las variables que le generan un mejor valor agregado a su marca, es la clasificación con una banca de segundo piso, logrando acceder a un mercado diferente.

Entre la innovación de FEDECRÉDITO, en el 2016 fue la implementación del servicio FEDE BANKING, el cual consiste en una banca digital, permitiendo a los clientes consultar los saldos de los productos financieros, la realización de transacciones en línea, pago de remesas con abono a cuenta y el pago de servicios básicos.

Hasta el 31 de diciembre del 2016, contaba con 180 cajeros automáticos distribuidos en todo el territorio salvadoreño, FEDE MOVIL es una “APP” gratuita implementada en el 2016, en donde los clientes pueden realizar sus transacciones a toda hora.

Los corresponsales a finales de 2016 eran 234, estos son titulados como FEDE PUNTO VECINO, el cual es instalado mediante una alianza con micro y pequeños empresarios.

El pago de remesas durante el año 2016 ascendió a la cantidad de US\$632.8 millones, significando un incremento de 11% con respecto al año anterior.

4.6. Análisis de la Federación de Cooperativas (FEDECACES).

FEDECACES es la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, es catalogada como organización de segundo piso, fue fundada el 11 de junio de 1966.

Asociaciones cooperativas afiliadas a FEDECACES.

Tabla 19. Asociaciones cooperativas afiliadas ZONA 1.

ACACYPAC N.C DE R.L.	CO-ANDES DE R.L.
Cooperativa Financiera Progreso.	Cooperativa financiera Magisterial.
ACAYCCOMAC DE R.L.	ACACEMIHA DE R.L.
Cooperativa Nuevo Siglo.	Cooperativa Financiera Hacienda.
ACOPACC DE R.L.	ACECENTA DE R.L.
Cooperativa Financiera Central.	Cooperativa Financiera Solidez Total.

ACACRECOSC DE R.L.	ACOPACTO DE R.L.
Cooperativa Financiera San Cristóbal.	Cooperativa Financiera Favorita.
ACACES DE R.L.	CODEZA DE R.L.
Cooperativa Financiera Empresarial.	Cooperativa Financiera Lourdes.
ACOPUS DE R.L.	ELECTRA DE R.L.
Cooperativa financiera Universitaria.	ACEISPROMEN DE R.L.
COSTISSS DE R.L.	ACAPRODUSCA DE R.L.
Cooperativa Financiera Segura	COOPERATIVA EL AMATE DE R.L.

Nota: Memoria de labores de FEDECACES, 2015.

Tabla 20. Asociaciones cooperativas afiliadas ZONA 2.

COOPERATIVA EL AMATE DE R.L.	ACOCOMET DE R.L.
Cooperativa Financiera Avance.	Cooperativa Financiera Única.
ACACSEMERSA DE R.L.	ACACME DE R.L.
Cooperativa Financiera Principal.	Cooperativa Financiera El Esfuerzo.
SIHUACOOOP DE R.L.	ACACI DE R.L.
Cooperativa Financiera Sihuathuacán	Cooperativa Financiera Independencia.
ACACCCI DE R.L.	ACACEGRO DE R.L.

Nota: Memoria de labores de FEDECACES, 2015.

Tabla 21. Asociaciones cooperativas afiliadas ZONA 3.

ACODJAR DE R.L.	ACACESPRO DE R.L.
Cooperativa Financiera Unidad.	Cooperativa Financiera Salud.
ACACU DE R.L.	ACACCIBA DE R.L.
Cooperativa Financiera Unión.	ACODEZO DE R.L.
ACOMAM DE R.L.	ACACMA DE R.L.

Nota: Memoria de labores de FEDECACES, 2015.

4.6.1. Situación en créditos de la Federación de Asociaciones de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).

La federación cuenta con una cartera de créditos la cual está conformada de la siguiente manera:

Tabla 22. Cartera de préstamos de FEDECACES 2015.

Cooperativas afiliadas	95.65%
Cooperativas no afiliadas	0.10%
Línea especial empleados y directivos	2.57%
Otras instituciones	1.68%
Total	100%

Nota: Memoria de labores de FEDECACES, 2015.

Dentro de las instituciones que forman parte de la cartera de crédito de FEDECACES se encuentran:

COOPERATIVAS AFILIADAS.

- | | | |
|---------------------------|------------------|----------------|
| 1. ACAMERSA. | 2. ACACME. | 3. ACCOMET. |
| 4. ACECENTA. | 5. ACACRECOOSC. | 6. ACACU. |
| 7. CODEZA. | 8. ACACYPAC. | 9. ACOPACC. |
| 10. ACAYCCOMAC. | 11. ACODJAR. | 12. ACOPACTO. |
| 13. SIHUACOOOP. | 14. ELECTRA. | 15. ACACEMIHA. |
| 16. ACACI. | 17. ACACESPRO. | 18. ACOPUS. |
| 19. COANDES. | 2. ACOPEZO. | 21. ACACCIBA. |
| 22. COOPERATIVA EL AMATE. | 23. ACAPRODUSCA. | 24. ACOMAN. |
| 25. ACACESPSA. | | |

COOPERATIVAS NO AFILIADAS.

- ACOOPRAJ.
- COOPERATIVA EGRESADOS ENCO.

INSTITUCIONES AFINES.

- | | |
|----------------|----------------------------|
| ▪ FESPAD. | ▪ LA RED UNION DE MUJERES. |
| ▪ ANTA. | ▪ CEMUJER. |
| ▪ FIDECOOP-ES. | ▪ INFORED. |

4.6.2. Remesas.

La Federación Cooperativa FEDECACES en el 2015 movilizó US\$209,901,362.00 presentando un incremento del 23% con respecto al 2014 que presentó saldos de US\$170,329,561.00.

Otra operación realizada por FEDECACES son los envíos que se realizan de El Salvador hacia otros países. En el año 2015, ascendieron a la cantidad de 17,082, significando un total de US\$10,847,637.50.

Tabla 23. Número de operaciones y montos, agentes y sub agentes por cooperativa 2015.

Cooperativa	Número de operaciones	Porcentaje de participación	Montos movilizados	Porcentaje de participación
1 ACODJAR	103265.00	14.90%	32,824,375.41	15.64%
2 ACACCIBA	89432.00	12.90%	31,190,660.82	14.86%
3 ACACYPAC	83175.00	12.00%	26,013,057.14	12.39%
4 ACOCOMET	64565.00	9.32%	20,943,072.49	9.98%
5 ACOPACC	54,349	7.84%	16,733,803.86	7.97%
6 ACACU	48282.00	6.97%	13,632,398.01	6.49%
7 ACAPRODUSCA	42339.00	6.11%	12,003,277.70	5.72%
8 ACAYCOMAC	35737.00	5.16%	12,968,451.68	6.18%
9 ACACME	29501.00	4.26%	7,619,591.56	3.63%
10 ACECENTA	24965.00	3.60%	6,365,129.48	3.03%
11 ACACRECOSC	24390.00	3.52%	5,641,240.56	2.69%
12 ACACSEMERSA	20785.00	3.00%	5,607,549.20	2.67%
13 ACACI	14235.00	2.05%	3,680,514.20	1.75%
14 ACACESPSA	10093.00	1.46%	2,465,549.40	1.11%
15 FEDECACES	5536.00	0.80%	1,918,326.52	0.91%
16 ACOPACTO	10991.00	1.59%	2,405,198.96	1.15%
17 EL ROBLE	6737.00	0.97%	1,072,630.12	0.51%
18 ACOACAC	3138.00	0.45%	1,027,982.74	0.49%
19 SIHUACOOP	2964.00	0.43%	786672.39	0.37%
20 CODEZA	2844.00	0.41%	808434.95	0.39%
21 ACACES	1905.00	0.27%	710775.38	0.34%
22 ACODEZO	3543.00	0.51%	961849.25	0.46%
23 ACACEMIHA	1576.00	0.23%	368596.30	0.18%
24 ACAEM	300.00	0.04%	49419.23	0.02%
25 ACACESPRO	881.00	0.13%	233987.94	0.11%
26 ACOPUS	687.00	0.10%	115835.15	0.06%
27 ACOMAM	1009.00	0.15%	235172.59	0.11%
28 ACOGUADALUPANA	5341.00	0.77%	1,414,160.81	0.67%
29 ELECTRA	461.00	0.07%	101648.48	0.05%
TOTAL	693026.00	100.00%	209,901,362.32	100.00%

Nota: Memoria de labores de FEDECACES, 2015.

Los montos presentados en la tabla anterior son expresados en miles de dólares de los Estados Unidos de América.

Tabla 24. Número de envíos y montos, agentes y sub agentes por cooperativa 2015.

Cooperativa	Números de envíos	Porcentaje de participación	Montos movilizados por envíos	Porcentaje de participación
1 ACODJAR	494.00	2.89%	536834.61	4.95%
2 ACACCIBA	511.00	2.99%	390539.01	3.60%
3 ACACYPAC	966.00	5.66%	874818.04	8.06%
4 ACOCOMET	459.00	2.69%	480889.76	4.43%
5 ACOPACC	2149.00	12.58%	1592040.59	14.68%
6 ACACU	2087.00	12.22%	1037719.57	9.57%
7 ACAPRODUSCA	990.00	5.80%	661671.92	6.10%
8 ACAYCOMAC	275.00	1.61%	272352.43	2.51%
9 ACACME	1057.00	6.19%	673217.83	6.21%
10 ACECENTA	2814.00	16.47%	1505417.48	13.88%
11 ACACRECOSC	1750.00	10.24%	959957.35	8.85%
12 ACACSEMERSA	339.00	1.98%	134274.99	1.24%
13 ACACI	291.00	1.70%	118600.17	1.09%
14 ACACESPSA	49.00	0.29%	46535.01	0.43%
15 FEDECACES	710.00	4.16%	376353.45	3.47%
16 ACOPACTO	249.00	1.46%	131544.79	1.21%
17 EL ROBLE	191.00	1.12%	80701.11	0.74%
18 ACOACAC	25.00	0.15%	31911.06	0.29%
19 SIHUACOOP	222.00	1.30%	108245.47	1.00%
20 CODEZA	421.00	2.46%	248681.49	2.29%
21 ACACES	130.00	0.76%	98483.01	0.91%
22 ACODEZO	463.00	2.71%	299695.40	2.76%
23 ACACEMIHA	224.00	1.31%	93944.71	0.87%
24 ACAEM	29.00	0.17%	7190.00	0.07%
25 ACACESPRO	54.00	0.32%	41044.00	0.38%
26 ACOPUS	103.00	0.60%	29634.25	0.27%
27 ACOMAM	26.00	0.15%	14440.00	0.13%
28 ACOGUADALUPANA	0.00	0.00%	0.00	0.00%
29 ELECTRA	4.00	0.02%	1170.00	0.01%
TOTAL	17082.00	100.00%	10,847,637.50	100.00%

Nota: Memoria de labores FEDECACES, 2015.

Los montos presentados en la tabla anterior son expresados en miles de dólares de los Estados Unidos de América.

Tabla 25. Operaciones por Departamento.

Departamento	Números de pagos	Participación	Montos Pagos	Participación
Ahuachapán	3,937	1%	971,435.36	0%
Cabañas	33,630	5%	11,884,900.33	6%
Chalatenango	160,716	23%	53,339,883.31	25%
Cuscatlán	47,748	7%	13176444.84	6%
La Libertad	29,099	4%	7,788,171.59	4%
La Paz	17,148	2%	4,088,006.40	2%
La Unión	22,853	3%	6,484,158.91	3%
Morazán	26,396	4%	7,202,409.09	3%
San Miguel	85,822	12%	30,427,108.76	14%
San Salvador	62,047	9%	16,822,132.38	8%
San Vicente	55,781	8%	14,722,809.94	7%
Santa Ana	103,926	15%	31,416,751.23	15%
Sonsonate	27,068	4%	6,943,195.55	3%
Usulután	16,855	2%	4,633,954.63	2%
Total	693,026	100%	209,901,362.32	100%

Nota: Memoria de labores FEDECACES, 2015.

Los montos presentados en la tabla anterior son expresados en miles de dólares de los Estados Unidos de América.

4.6.3. Créditos.

La cartera de préstamos al cierre de operaciones para el año 2015, obtuvo un crecimiento del 12% respecto del año anterior, reportándose un saldo de US\$52,851,403.00. El índice de morosidad presentado por la federación es del 0.05% con un valor absoluto de US\$256,059.78.

Tabla 26. Variación de la distribución de la cartera de préstamos de FEDECACES.

Líneas	2013	%	2014	%	2015	%
Actividades Económicas	\$8,961,150	19%	\$8,717,299	19%	\$8,908,854	17%
Consumo	\$31,702,487	68%	\$27,057,237	58%	\$34,691,340	65%
Desarrollo Institucional	\$3,206,202	7%	\$7,802,938	17%	\$6,915,247	13%
Vivienda	\$2,589,466	6%	\$2,713,367	6%	\$2,335,962	5%
Total	\$46,459,305	100%	\$46,290,841	100%	\$52,851,403	100%

Nota: Memoria de labores FEDECACES, 2015.

4.7. Evolución de ACODJAR DE R.L.

ACODJAR es una cooperativa con más de 50 años de historia, desde su surgimiento, se ha enfrentado a los efectos generados por los cambios en la economía nacional e internacional.

La evolución en los activos que posee en el año 2016 finalizó con US\$65,390,839.00 presentando un incremento del 18% con respecto al año anterior, la tendencia de crecimiento en los años anteriores es similar.

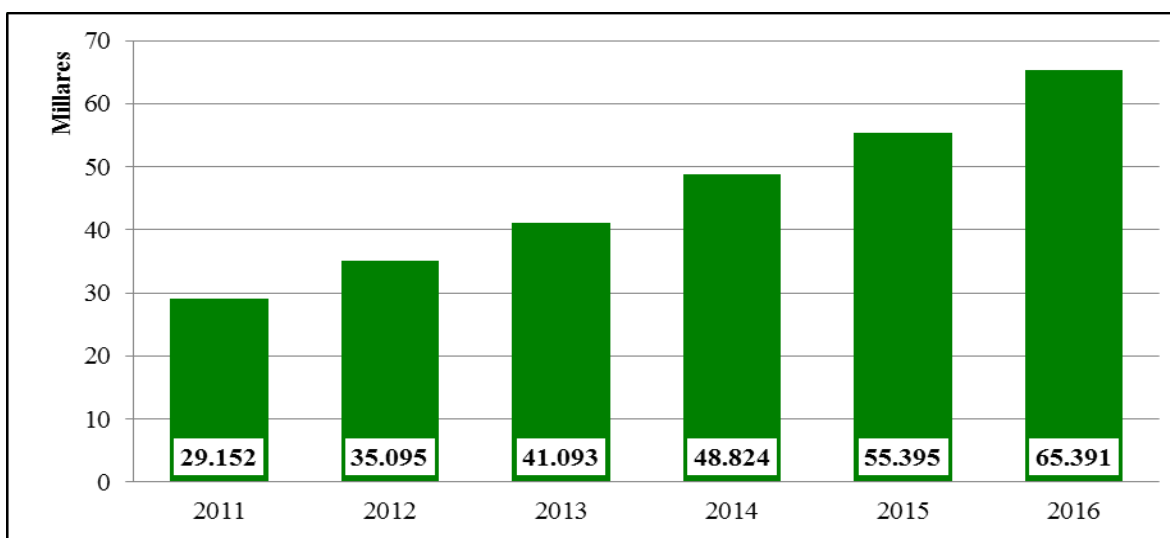


Figura 22. Activos totales de ACODJAR DE R.L. Memoria de labores ACODJAR, 2016.

4.7.1. Cartera de préstamos.

Como pilar fundamental de las operaciones financieras de ACODJAR se encuentran los créditos, en el año 2016, presentaron un saldo de US\$49,525 millones, significando un aumento del 21.6% con respecto al año anterior. En el 2015 La Cooperativa generó US\$40,710 millones en préstamos, la tendencia de crecimiento se ha mantenido constante a lo largo de los últimos años, pese a las afectaciones económicas internas sufridas por el desplome de las economías internacionales.

4.7.2. Ahorros.

La confianza generada a los asociados le presenta como resultado a la cooperativa el aumento en las cuentas de ahorros de los miembros, para el 2016 la cartera de ahorros

acumuló la cantidad de US\$54,198,686.00, significando un incremento de 20% con respecto al año 2015, el aumento fue de alrededor de los nueve millones de dólares.

Como institución dedicada a la intermediación financiera cuenta con los recursos suficientes para la ejecución de las operaciones de vital importancia, la manera en que los obtiene es por medio de los ahorros, el costo del uso del efectivo es la tasa de interés que debe pagar a los asociados en concepto de interés sobre sus ahorros.

4.7.3. Índices de colocación de créditos.

Los créditos colocados en el año 2016 ascendieron a la cantidad de 2,749 créditos significando la cantidad de US\$29,023,904.00, presentando un aumento de 182 operaciones más que en el año 2015.

Tabla 27. Colocación de créditos de ACODJAR DE R.L.

Año	Cantidad	Monto
2012	3,213	\$ 21,037,660
2013	2,406	\$ 15,325,708
2014	2,409	\$ 18,492,361
2015	2,567	\$ 22,109,794
2016	2,749	\$ 29,023,904

Nota: Memoria de labores ACODJAR, 2016.

4.7.4. Remesas familiares.

Las remesas provenientes del extranjero durante el año 2016 fueron 113,361 significando la cantidad de US\$37,783,305.00, presentando un aumento de 10,096 más que en el año 2015.

Tabla 28. Remesas pagadas por ACODJAR DE R.L.

Año	Cantidad	Monto
2012	65,255	21,655,160
2013	71,728	23,292,892
2014	81,165	25,674,995
2015	103,265	32,824,375
2016	113,361	37,783,305

Nota: Memoria de labores ACODJAR, 2016.

4.7.5. Nivel de competitividad.

La Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L., a nivel de FEDECACES es la que cuenta con un mejor posicionamiento, en el año 2016, se posicionó como la número uno en el pago de remesas al igual que en los pagos de servicio de colecturías.

Tabla 29. Líderes por número de operaciones, montos y comisiones todos los agentes por cooperativa.

Cooperativa	Número De Operaciones	Montos Movilizados
ACODJAR	113,361	\$ 37,783,304.54
ACACCIBA	96,648	\$ 34,590,084.00
ACACYPAC	82,618	\$ 27,948,103.45
ACAYCOMAC	38,002	\$ 14,827,175.13
ACACU	38,847	\$ 11,280,256.57
ACOPACC	59,579	\$ 9,080,914.94
ACECENTA	28,332	\$ 7,319,411.94
ACACME	27,188	\$ 7,079,695.15
ACAPRODUSCA	45,438	\$ 3,382,376.14
ACOCOMET	66,501	\$ 2,280,973.19

Nota: Memoria de labores ACODJAR, 2016.

Tabla 30. Líderes de colecturía de todos los servicios por cooperativa.

Cooperativa	Total
ACODJAR	140,746
ACACRECOSC	102,825
ACECENTA	86,733
ACOPACTO	72,611
ACACESPSA	55,525
ACACU	51,048
ACACCIBA	47,190
ACOPACC	45,941
CODEZA	16,453
ACODEZO	8,000

Nota: Memoria de labores ACODJAR, 2016.

4.8. Conclusiones.

Con base a los datos obtenidos mediante las encuestas administradas a los asociados pertenecientes a las agencias de La Cooperativa ACODJAR DE R.L., y el estudio realizado a la competencia, se tienen hallazgos que es necesario destacar en cuanto a su nivel de importancia, tales como:

- La cooperativa no cuenta con un plan estratégico de marketing, que le permita analizar su situación actual, en relación a sus competidores directos y las estrategias para enfrentarse a éstos.
- Se hace necesario revisar las tasas de interés crediticias y especializarse en los productos existentes. Las tasas deben de estar acorde a las establecidas por el mercado financiero.
- Se carece de productos y servicios que lleven consigo un valor agregado que logre impactar la mentalidad de los asociados o clientes.
- No se cuenta con una plataforma web en la que se realicen los pagos de servicios básicos de forma segura desde la comodidad de su hogar, eliminando con ello el uso de intermediarios.
- En la actualidad, las agencias de la Asociación Cooperativa se encuentran ubicadas en lugares estratégicos de fácil acceso. Sin embargo, la demanda de algunos productos y servicios se ven afectados por las zonas geográficas, entre estos están la tarjeta de débito y RedActiva. Las agencias ubicadas en Ciudad Victoria y Nombre de Jesús no tienen competencia por ser las únicas en la zona.
- La gama de productos ofrecidos no llena las expectativas de los asociados-clientes, quienes tienen que buscar otras instituciones que oferten productos diferentes. Contar una gama de productos y servicios financieros más variada, genera una mayor captación de la atención de los asociados y clientes potenciales, de esta manera permite una mayor satisfacción de sus necesidades.

- No cuentan con horarios extensivos hasta el día domingo. Una institución que buscan facilitar a sus asociados el acceso a los productos y servicios es COPADEO DE R.L., que se encuentra en similares condiciones con la cooperativa en estudio.
- El análisis de las cuentas incobrables y políticas de crédito no se ejecutó debido al difícil acceso a esta información. Esta se encuentra catalogada como información confidencial de carácter restringido.
- La competencia directa de La Cooperativa no fue analizada en su totalidad, debido a que no se tuvo acceso total a la información de las cooperativas no afiliadas.
- ACODJAR DE R.L. Se encuentra ubicada como la número uno a nivel de FEDECACES, en el pago de remesas y envíos realizados de El Salvador al exterior.
- Una de las ventajas más significativas que posee FEDECREDITO frente a ACODJAR DE R.L., es ser catalogado como banca de segundo piso, realizando préstamos a otras instituciones, sea estatales o privadas.

4.9. Recomendaciones.

- Se recomienda la introducción de tres nuevos productos financieros al portafolio existente y un servicio. Estos son: Ahorro Diamante, Crédito Solidario, Crédito Ganadero y Calculadora de Cuotas, además la extensión de horarios, hasta el día domingo a las doce del mediodía. La ampliación de horarios debe hacerse con rotación del personal que labora en la institución.
- Se recomienda la segmentación de la publicidad de los productos y servicios conforme a la tendencia de la demanda en las agencias, asignando los productos de acuerdo al territorio y comportamiento de los asociados y clientes.
- Se recomienda la creación de un plan de capacitación a los empleados sobre los nuevos productos y servicios, así como de las tasas de interés vigentes, brindándoles información técnica, beneficios que genera el uso de estos, proporcionándoles las herramientas para que generen interés en los asociados y clientes.
- Se recomienda la aplicación de un Plan Estratégico de Marketing, en cual le genere un valor agregado, a los productos y servicios financieros que oferta mediante la aplicación de estrategias.
- El uso de los medios publicitarios, la radio y las redes sociales se mencionaron como uno de los medios por los cuales La Cooperativa se ha dado a conocer en los lugares de difícil acceso, aunque no en su totalidad, en este sentido, se recomienda colocar vallas publicitarias y distribución de brochures con información de los productos y servicios en puntos estratégicos cercanos a las agencias.
- En un alto porcentaje los empleados no tienen conocimiento de las tasas de interés pagada por las cuentas de ahorros y créditos. Desarrollar programas de cultura cooperativista en los que participen los empleados con el fin de ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades.

- Se recomienda llevar un adecuado control y análisis de la aplicación del plan estratégico de marketing, con la finalidad de realizar las correcciones en el momento oportuno.
- En la medida en que la institución implemente la propuesta, generará un valor agregado a su estrategia e incremento en el número de asociados.

CAPÍTULO V

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL DOCTOR JOSÉ ANTONIO RUÍZ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACODJAR DE R.L.)”.

En este capítulo se desarrolla la propuesta del plan estratégico de marketing así como los diferentes lineamientos que se deben seguir para su correcta aplicación, y así obtener los resultados favorables en la introducción de nuevos productos y servicios financieros, asimismo, como en la mejora de los productos existentes.

Además contiene las estrategias que la cooperativa ACODJAR debe de seguir para poder realizar una mejor comercialización de sus diferentes productos y servicios financieros y lograr obtener un mayor margen de competencia en el mercado.

El desarrollo de la propuesta comprende objetivos, justificación, importancia y descripción de estrategias y tácticas para ejecutar las etapas del plan. Además contiene diversos elementos indispensables para la ejecución del plan estratégico de marketing.

5.1. Plan Estratégico de Marketing.

5.1.1. Resumen ejecutivo.

ACODJAR DE R.L. Es una Asociación Cooperativa dedicada a la intermediación financiera, captando efectivo de los asociados y posteriormente colocándolos en líneas de créditos, siendo esta la actividad principal de la institución.

El análisis de la situación actual de la asociación está enmarcado desde el entorno externo e interno.

Tomando en cuenta variables internas y del mercado, se identificó la posición de la cooperativa en el mercado financiero, estableciendo que se encuentra en el tercer lugar en relación de sus activos financieros, y en primer lugar en el pago de remesas y colecturías dentro de FEDECACES.

Para una mejor identificación de la situación actual de ACODJAR DE R.L., se utiliza el MARKETING MIX. Analizando variables como Producto, Precio, Plaza y Publicidad o Promoción, obteniendo como resultado una interpretación más adecuada.

Se propone la introducción de una nueva gama de productos y servicios financieros, siendo estos la ampliación de horarios de atención, habilitando las instalaciones el día domingo hasta el mediodía. Con turnos rotativos de los empleados de la cooperativa. También la implementación de un tipo de ahorro especial catalogado como Ahorro Diamante, dos nuevos tipos de créditos, el Solidario y el Ganadero, y en los servicios una Calculadora de Cuotas virtual en la página web de la institución.

Para la implementación de los nuevos productos y servicios y en relación a los costos, una parte será absorbida por los gastos actuales de la institución, la inversión que no será cubierta asciende a la cantidad de US\$5,200.00 que corresponde a publicidad y capacitaciones.

En todo proceso es necesario un control en cual estará a cargo del gerente general y gerente de mercadeo, el cual se ejecutará en todo el proceso anual.

5.1.2. Justificación.

A lo largo de los años han surgido nuevas entidades financieras con la finalidad de posicionarse en el mercado financiero salvadoreño. Como resultado de esto la competencia es más agresiva, obligando a implementar estrategias que mejoren su posicionamiento.

El objetivo principal de La Cooperativa está orientado a contribuir en la superación social y económica de los asociados. Ésta se ve en la necesidad de implementar estrategias que mejoren la percepción de los asociados y clientes.

La implementación del Plan Estratégico de Marketing en La Cooperativa le ayudará a contar con una mayor gama de posibilidades de productos y servicios para los clientes. Estos buscan cubrir sus necesidades y deseos. El plan estratégico de marketing es la forma adecuada para que la institución pueda tener una mayor ventaja, de esta manera

contrarrestar las estrategias de los competidores directos, adaptarse a los cambios, logrando mayores márgenes de rentabilidad.

5.2. Análisis de la situación actual del mercado de la cooperativa.

5.2.1. Situación interna.

La asociación cooperativa ha permanecido en el mercado por más de 50 años, durante todo este tiempo se ha dedicado a la intermediación financiera, captando el ahorro de los asociados y concediendo créditos a las diferentes áreas, adecuándose a las necesidades y deseos de los clientes. Uno de los objetivos alcanzados de La cooperativa es la expansión hacia otros lugares donde no tenía presencia.

ACODJAR DE R.L., no cuenta con un Plan Estratégico de Marketing, pero toma a bien considerar lo que la competencia está realizando, adecuándose a los cambios, necesidades y deseos de los asociados y clientes.

La institución tiene misión y visión establecida, internamente han identificado sus fortalezas, estableciendo como las principales las siguientes: personal capacitado y experimentado en el área financiera, lealtad de los asociados, buena atención a clientes, entre otras.

De la misma manera que presenta fortalezas, surgen debilidades o limitantes las cuales generan un impacto negativo en las operaciones diarias de la institución, entre las que se mencionan: los asociados no asisten a las asambleas generales, el retiro de estos y asociados morosos.

5.2.1.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group).

La matriz BCG es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa.

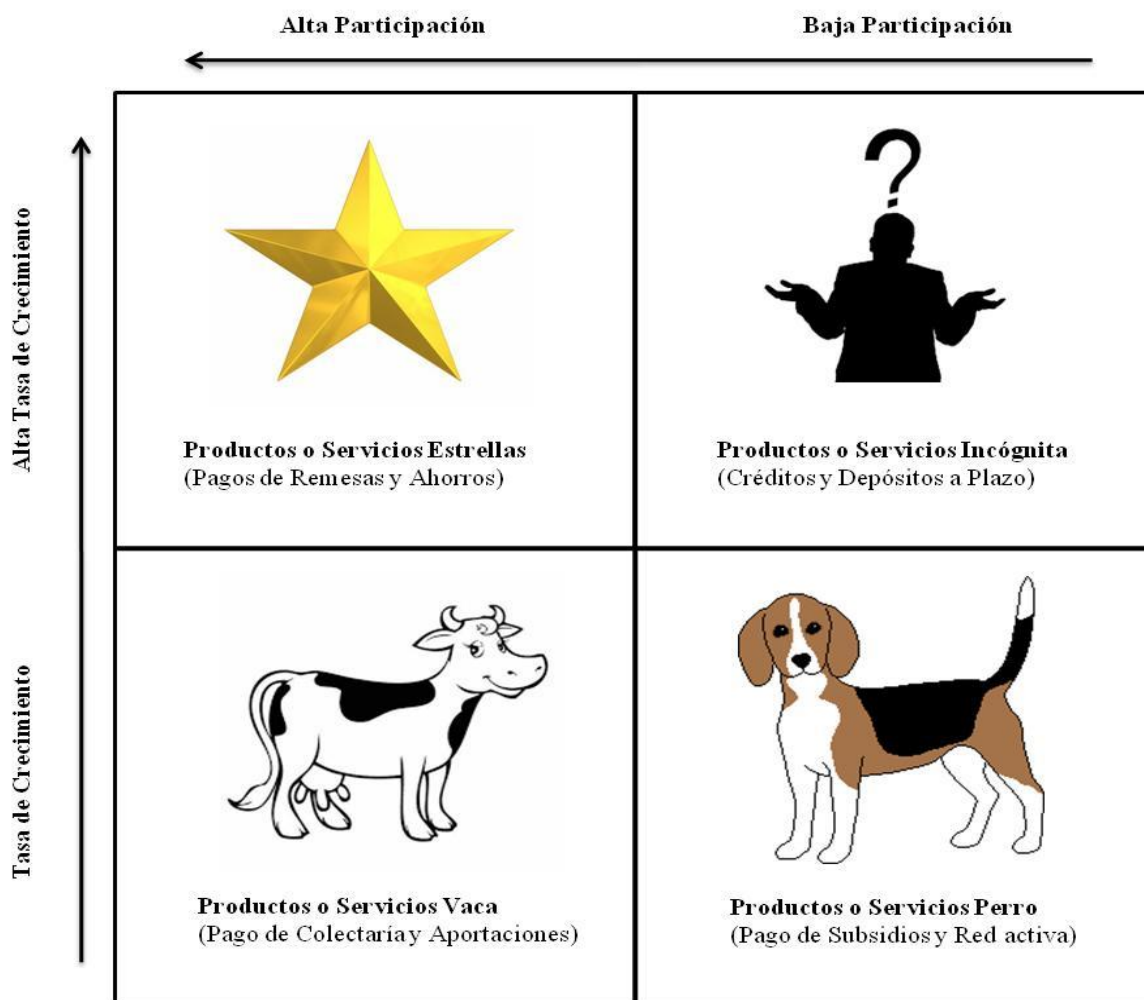


Figura 23. Matriz de Boston. Elaborado por el grupo de investigación. Enero de 2018.

Con el fin de determinar cuáles son los productos estrellas con los que cuenta la institución internamente, se realizó un análisis mediante la Matriz Boston Consulting Group (BCG), la cual indica que La Cooperativa cuenta con dos productos estrellas en general, los cuales en los últimos años han ido presentando crecimiento y una buena participación en el mercado, estos son los pagos de remesas y los ahorros.

El pago de remesas es el servicio al cual la entidad le ha apostado en los últimos años, debido a que el país cuenta con una gran cantidad de personas que residen fuera del territorio nacional y a diario envían dinero al país.

Como productos o servicios Interrogantes se catalogan los créditos y los depósitos a plazo, esto se debe a que han mostrado un crecimiento, pero una baja participación en el mercado.

Los productos o servicios Vaca son el pago de colecturía y las aportaciones. El pago de colecturía, es un servicio que la institución ha mantenido hasta la fecha. Las aportaciones son necesarias debido a que con ello la institución podrá tener efectivo para poder generar un nuevo producto estrella que beneficie en gran medida a La Cooperativa.

Por último, se tiene los productos o servicios Perros los cuales no están generando las ganancias que se esperan, siendo estos los pagos de Subsidios del gobierno y la RedActiva, desde sus inicios fueron muy poco reconocidos, para muchas personas se les vuelve difícil reconocer dichos servicios, limitando su crecimiento.

5.2.2. Situación externa.

Con base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta dirigida a los asociados-clientes de la asociación cooperativa se logra identificar aspectos importantes como la evaluación de ellos hacia la cooperativa en donde un 49.9% de los abordados la califican como muy bueno el servicio brindado, un 43.5% la evalúa como excelente, esto no implica que todo lo está realizando de la manera más adecuada, existen situaciones que es necesario identificar y solventar.

Parte de los encuestados afirman que un aspecto necesario que debe ser corregido es: la mala atención por parte de los empleados, la atención deficiente de estos, las personas al visitar las instalaciones lo que solicitan es la reducción del tiempo para la realización de sus trámites.

El 44.6% de los encuestados afirma que la mejora principal que se debe realizar es la mejora en la tasas de interés. Los productos y servicios que generan mayor satisfacción es el pago de remesas y las cuentas de ahorros con un 57% y 48.8% respectivamente.

5.2.3. Análisis de la competencia.

La organización cuenta con un portafolio de productos muy variado, comparándolo con los de sus competidores directos existe diferencia, estos cuentan con productos diversificados como lo son el Ahorro Diamante, el Crédito Ganadero, Crédito Solidario, la Calculadora de Cuotas y horarios extensivos. Se propone a ACODJAR DE R.L., la extensión de horarios de atención, cubriendo con ello el día sábado en horario normal y habilitando el día domingo hasta las 12:00 m.

Actualmente, esta ampliación de horarios es ejecutada por la Caja de Crédito y COPADEO DE R.L. Mencionándose como los competidores directos que se encuentran ubicados cerca de la cooperativa en estudio.

La Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO), se encuentra posicionada como banca de segundo piso de la misma manera la Federación de Asociaciones Cooperativas (FEDECACES), concediendo créditos a otras instituciones.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) concede créditos solo a las cooperativas afiliadas, empleados e instituciones no afiliadas, FEDECREDITO concede créditos a instituciones autónomas públicas.

5.2.4. Descripción del sector.

El sector financiero es uno de los cuales se encuentra más sobre explotado, por lo tanto es necesaria la toma de decisiones adecuadas, logrando con ello la permanencia de la misma en el mercado.

Este sector es muy volátil siendo afectado directamente por el mercado internacional, en países con un cambio monetario fijo. Esta afectación es más trascendente.

La economía salvadoreña es dependiente de las remesas del exterior, una reducción de estas genera un impacto negativo, el sector financiero las utiliza como materia prima, las cuales al ser percibidas como ahorros, las instituciones dedicadas a la intermediación financiera los colocan como créditos, la tasa de interés es establecida de acuerdo a los rendimientos

esperados, estos deben cubrir el costo de uso de los recursos y las ganancias esperadas por los inversionistas.

5.2.5. Participación de mercado.

La asociación cooperativa ACODJAR DE R.L., a nivel de FEDECACES, ocupa la posición número tres, esto en relación a los activos financieros que posee, el primer lugar es ocupado por ACACU DE R.L., el segundo lugar por ACACYPAC DE R.L.

En el pago de remesas, en el año 2016 se posicionó como la número uno con 113,361 operaciones las que equivalen a US\$ 37,783,304.54. Seguido por ACACCIBA DE R.L., con 96,648 remesas pagadas.

En el ramo de pagos de colecturía, está ubicada como la principal con 140,746 operaciones, el segundo lugar lo ocupa ACACRECOSE DE R.L., con 102,825 transacciones.

5.2.6. Perfil del asociado cliente.

La asociación cuenta con la filosofía de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y asociados.

Los clientes-asociados tienen perfiles muy diferentes, existen los que tienen fidelidad con la cooperativa y se han adaptado a los cambios surgidos y los que prefieren buscar otra institución financiera que le ofrezca nuevos productos que satisfagan sus necesidades y deseos.

La finalidad de toda institución financiera es mantener la atención de los clientes que ya posee y lograr captar la atención de clientes potenciales, la manera de lograrlo es ofertando productos más innovadores, con mayores y mejores beneficios.

5.2.7. Mercado.

De acuerdo a la demanda que presentan los productos y servicios de cada agencia, esta puede ser segmentada en tres grupos:

- Las agencias donde los productos estrellas son los créditos.

Dentro de este grupo se ubica la agencia de San Salvador, en donde los créditos son los productos más demandados, debido a la zona en donde se encuentra ubicada. Los principales clientes son los empleados de oficinas y empresas con diversas necesidades por satisfacer mediante apalancamiento financiero.

- Agencias donde los productos estrellas son las remesas y ahorros.

Dentro de la categoría de captadores de remesas y ahorros se encuentran las agencias de: Nombre de Jesús, Ilobasco y Ciudad Victoria.

Por estar ubicadas en lugares donde la mayor parte de los habitantes se encuentran en el exterior buscando mejores condiciones económicas, otro aspecto importante a recalcar es que estas zonas son de alta productividad agrícola y ganadera, históricamente estos sectores fueron reconocidos como los principales productores agrícolas y ganaderos. Los créditos de este tipo se promocionarán en estos lugares estratégicos.

Para finales de diciembre de 2017, la Asociación Cooperativa contaba con dos nuevas agencias, ubicadas en los municipios de San Esteban Catarina (San Vicente) y Ciudad Dolores (Cabañas), lugares catalogados como captadores de remesas.

- Agencias con igual demanda en productos y servicios.

En este grupo se encuentran Cojutepeque, San Vicente y San Sebastián, en donde el comportamiento de la demanda en productos y servicios es similar, debido al perfil de los asociados y clientes.

5.3. Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

- Producto.

ACODJAR DE R.L., se dedica a la intermediación financiera, captando ahorros, concediendo créditos a los asociados de la institución, brinda el servicio de pago de colecturías y retiro de remesas al público en general.

Para brindar los productos, la Asociación Cooperativa capta los ahorros de los asociados mediante una tasa de interés sobre el monto recibido, estos recursos son colocados como

líneas de créditos, siendo estos los que generan los ingresos para cubrir los costos y gastos de la institución.

A continuación se presenta un cuadro de los productos y servicios que se ofrecen al público en general.



Figura 24. Productos y servicios que ofrece la cooperativa ACODJAR. Elaborado por el grupo de investigación. Agosto 2017.

▪ Precio.

Los precios de los productos y servicios están determinados en relación a los beneficios esperados, siendo ésta la tasa de interés en los créditos y servicios, sufriendo afectaciones directamente por las tasas de interés de la competencia y el mercado.

En los ahorros la tasa de interés es vista como un costo por el uso de los ahorros captados.

Para el establecimiento de la tasa de interés en la asociación cooperativa, se toman variables como: La tasa de interés vigente que se encuentra autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), la tasa de interés de la competencia, y los resultados esperados.

Tabla 31. Tasas de interés vigentes en la cooperativa ACODJAR.

Créditos	Tasa	Ahorros	Tasa
Crédito de comercio	16%	Ahorro a la vista	1.75% Trimestral
Crédito empresa privada	16%	Ahorro programado	4%
Crédito sector gobierno	12%	Ahorro a 30 días plazo	4%
Crédito de emergencia	10%	Ahorro a 60 días plazo	4%
		Ahorro a 90 y 120 días plazo	4.25%
		Ahorro a 150 y 180 días plazo	4.50%
		Ahorro a más de 365 días plazo	4.75%

Nota: ACODJAR DE R.L. Agosto 2016.

- Plaza.

La plaza se refiere al mercado físico en el que se ofertan los productos y servicios financieros por ACODJAR DE R.L., está conformado por los municipios en donde se encuentran ubicadas las agencias y los que rodean a éstas.

La Asociación Cooperativa cuenta con las instalaciones adecuadas que brindan comodidad a los visitantes, con todas las medidas de seguridad necesarias para salvaguardar la seguridad de estos, con afiches donde se exhibe los productos y servicios que son ofrecidos por la institución.

La siguiente tabla muestra la ubicación de las agencias y los puntos estratégicos establecidos para llevar a cabo sus operaciones de intermediación financiera.

Tabla 32. Ubicación de las agencias de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Agencias	Ubicación Geográfica
ACODJAR San Sebastián	Oficina Central 4ta. Avenida Sur, Barrio San José, No. 5, San Sebastián, departamento de San Vicente, El Salvador, C.A. 2333-9134; 2333-9438. Fecha de apertura: 12 de julio de 1972. Administrador: Marlon Eric Henríquez.
ACODJAR San Vicente	Avenida José María Cornejo y 3a. Calle Oriente, frente al Parque Cañas, San Vicente, departamento de San Vicente, El Salvador, C.A. 2399-0901; 2399-0903. Fecha de apertura: Abril de 2006. Administrador: Amílcar Alfonso Abarca.
ACODJAR San Esteban Catarina	Calle Dr. Adrián García #2, Barrio El Centro, frente a Iglesia Central. San Esteban Catarina. 2362-7587. Fecha de apertura: 21 de diciembre de 2016.
ACODJAR Cojutepeque	1ra. Calle Poniente y Avenida José María Rivas número 5 Cojutepeque, departamento de Cuscatlán, El Salvador, C.A. 2333-7400; 2333-7401. Fecha de apertura: Junio de 2003. Administrador: Joanna Ester López.
ACODJAR Ilobasco	Barrio El Calvario, Avenida Carlos Bonilla número 8 Ilobasco, departamento de Cabañas, El Salvador, C.A. 2347-0900; 2347-0901. Fecha de apertura: Junio de 2003. Administrador: Ana Lucia Quintanilla.

ACODJAR Ciudad Victoria	Av. José Matías Delgado, Calle 1, Barrio El Centro, Ciudad Victoria, departamento de Cabañas, El Salvador, C.A. 2389-3554; 2389-3556. Fecha de apertura: 10 de noviembre de 2014. Administrador: María Concepción Reyes.
ACODJAR Ciudad Dolores	1ra. Avenida Norte y Calle Antonia Azurdia, Barrio San Antonio. Ciudad Dolores, departamento de Cabañas, El Salvador, C.A. 2389-2447.
ACODJAR San Salvador	Boulevard de Los Héroes, Centro Comercial Los Héroes, Local número 12, Frente a Metrosur, San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador, C.A. 2260-7880; 2260-7874. Fecha de apertura: 5 de abril de 2010. Administrador: Nuria Yesenia Palacios.
ACODJAR Nombre de Jesús	Agencia de Nombre de Jesús Barrio El Centro, Frente al Parque Central, Nombre de Jesús, departamento de Chalatenango, El Salvador, C.A. 2309-7417; 2309-7418. Fecha de apertura: 5 de noviembre de 2012. Administrador: Carlos Osmin Portillo.

Nota: Elaborada por el grupo de investigación. Tablas actualizadas a la fecha. Diciembre 2017.

La agencia central se encuentra ubicada en: 4ta. Avenida Sur, Barrio San José, No. 5. Frente a ex Telecom San Sebastián, departamento de San Vicente, El Salvador, C.A.

- Publicidad y promoción.

La Asociación Cooperativa cuenta con una variada publicidad, todo enfocado en hacer del conocimiento del público en general los productos y servicios financieros que se brindan y sus principales beneficios.

Las campañas publicitarias tienen como propósito primordial captar la atención de las personas en general para que se acerquen a la institución a adquirir los productos financieros o hacer uso de los servicios que ofrece.

La campaña de publicidad está conformada por dos etapas, la primera es dar a conocer la gama de productos existentes, los que se lanzarán al mercado y los beneficios de oferta (posicionamiento en la mente de los asociados actuales y potenciales) y la otra es el refuerzo del mensaje.

La campaña publicitaria se comunica de acuerdo a las directrices establecidas por FEDECACES, utilizando las herramientas que prefiere el mercado, en estas se da a conocer las promociones y beneficios que conlleva el uso de los productos y servicios financieros de La Cooperativa.

La publicidad está conformada de la siguiente manera:

- Afiches publicitarios.
- Vallas publicitarias.
- Spots de televisión y radio.
- Redes sociales.
- Publicidad móvil.

Canales de comercialización.

El canal de comercialización utilizado actualmente por ACODJAR es de tipo directo, no cuenta con intermediarios. Los productos y servicios financieros se dan a conocer directamente desde la institución a los asociados y clientes, ejecutado por la gerencia de mercadeo y apoyado por el equipo de créditos, que son los encargados de hacer del conocimiento público los diferentes beneficios que genera la cooperativa.

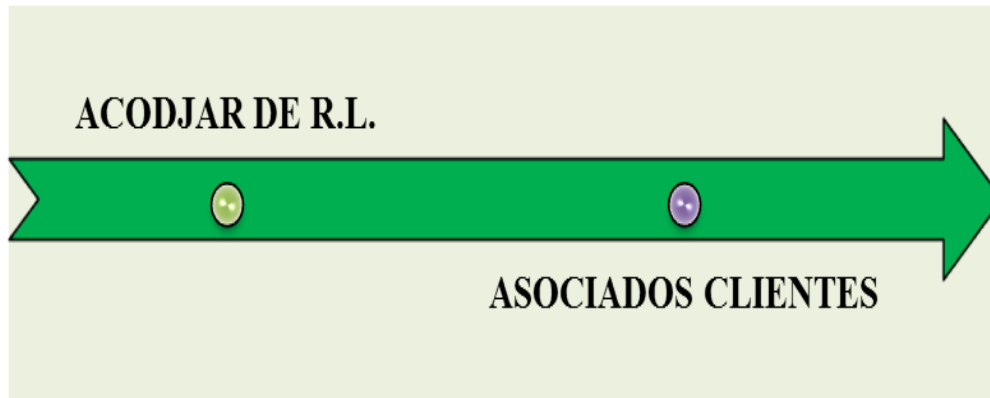


Figura 25. Canales de Distribución de ACODJAR DE R.L. Elaborado por el grupo de investigación. Diciembre 2016.

Los canales de distribución constituyen uno de los elementos principales del Marketing Mix, y son la cadena de intermediarios por los que el producto o servicio pasa antes de llegar al consumidor final, la correcta selección de este genera un beneficio directo en las operaciones.

ACODJAR DE R.L., no cuenta con intermediarios en el canal de distribución, mantiene una relación directa con los asociados y clientes generando una mayor agilidad y eficacia en sus actividades de intermediación financiera.

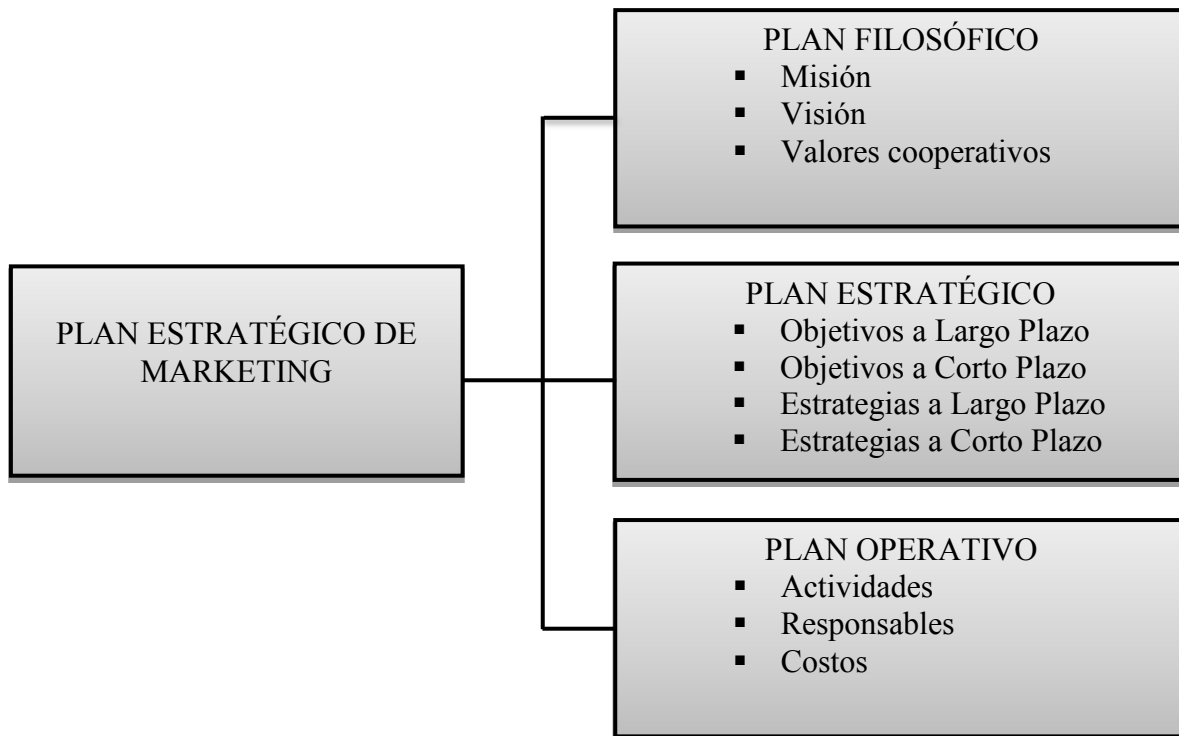


Figura 26. Contenido del Plan Estratégico de Marketing propuesto a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal “Doctor José Antonio Ruíz” de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L.). Elaborado por el grupo de investigación. Julio 2017.

5.3.1. Plan filosófico.

Misión

“Somos el principal respaldo de nuestros asociados para la satisfacción de sus necesidades financieras, con Servicios Financieros éticos de calidad, a través de un equipo comprometido y calificado, generamos valor para nuestros asociados” (ACODJAR, 2016).

Visión

“Ser una Cooperativa comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades de nuestros asociados con soluciones integrales y oportunas que aporten a la mejora en su calidad de vida” (ACODJAR, 2016).

Valores corporativos.

- Ayuda mutua: Esta se da cuando dos o más personas se ayudan y cooperan entre sí para lograr metas individuales o colectivas propuestas.
- Responsabilidad: Es la obligación de responder por los principios o actos. También es garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Democracia: Existe cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.
- Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado sin discriminación de sexo, raza, clase social, credo y capacidad intelectual o física
- Equidad: Se refiere a la noción de justicia de dar a cada quien lo que se merece según sea su grado de participación o aporte y reconocer sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.
- Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de apoyo mutuo donde la felicidad particular depende de la alegría colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Valores éticos.

- Honestidad: Disposición para aceptar las responsabilidades de ser asociado cumpliendo con las obligaciones económicas, acuerdos, principios y valores.
- Transparencia: Cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia esta la confianza, la comunicación y la franqueza; oponiéndose a ella el encubrimiento y el engaño.
- Responsabilidad social: El cooperativismo se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las asociaciones son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

- Preocupación por los demás: El cooperativismo se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las asociaciones son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

5.3.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

El análisis FODA, o en inglés SWOT, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las Fortalezas como las Debilidades son considerados factores internos y las Oportunidades y Amenazas como factores externos y se definen de la siguiente manera:

- *Fortalezas:* Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a competencia.
- *Oportunidades:* Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permitan obtener ventajas competitivas.
- *Debilidades:* Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- *Amenazas:* Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis interno de la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L., está determinado por el análisis FODA, el cual es presentado a continuación:

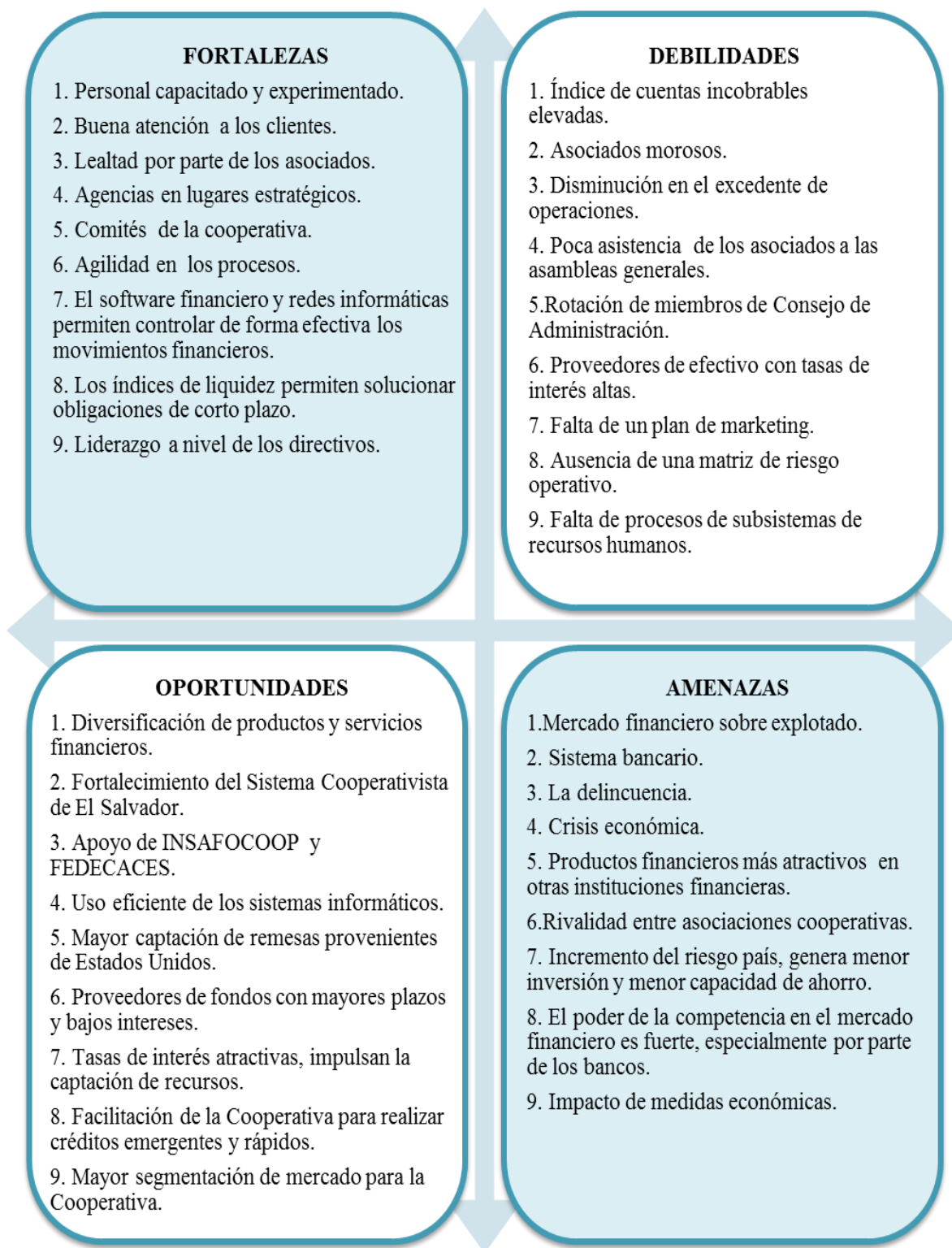


Figura 27. Análisis FODA de la cooperativa ACODJAR DE R.L. Información brindada por ACODJAR DE R.L. Agosto 2016.

Tabla 33. Matriz estratégica de la cooperativa ACODJAR DE R.L.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <p>F1 Personal capacitado y experimentado. F2 Buena atención a los clientes. F3 Lealtad por parte de los asociados. F4 Agencias en lugares estratégicos. F5 Comités de la cooperativa. F6 Agilidad en los procesos. F7 El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros. F8 Los índices de liquidez permiten solucionar obligaciones a corto plazo. F9 Liderazgo a nivel de los directivos.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <p>D1 Índice de cuentas incobrables elevadas. D2 Asociados morosos. D3 Disminución en el excedente de operaciones. D4 Poca asistencia de los asociados a las asambleas generales. D5 Rotación de miembros de Consejo de Administración. D6 Proveedores de efectivo con tasas de interés altas. D7 Falta de plan de marketing. D8 Ausencia de una matriz de riesgo operativo. D9 Falta de procesos de subsistemas de recursos humanos.</p>
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 Diversificación de productos y servicios financieros. O2 Fortalecimiento del Sistema Cooperativista de El Salvador. O3 Apoyo de INSAFOCOOP y FEDECACES. O4 Uso eficiente de los sistemas informáticos. O5 Mayor captación de remesas provenientes de Estados Unidos. O6 Proveedores de fondos con mayores plazos y bajos intereses. O7 Tasas de interés atractivas, impulsan la captación de recursos. O8 Facilidad de la cooperativa para realizar créditos emergentes y rápidos. O9 Mayor segmentación de mercado para La Cooperativa</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>E1 Introducir sistemáticamente una nueva gama de productos y servicios adecuándose a lo ofertado por la competencia. E2 La apertura de nuevas agencias conlleva a una mayor captación de remesas provenientes del exterior. E3 La agilidad en los procesos permite otorgar créditos emergentes y rápidos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <p>A1 Mercado financiero sobre explotado. A2 Sistema bancario. A3 La delincuencia. A4 Crisis económica. A5 Productos financieros más atractivos en otras instituciones financieras. A6 Rivalidad entre asociaciones cooperativas. A7 Incremento del riesgo país, genera menor inversión y capacidad de ahorro. A8 El poder de la competencia en el mercado financiero es fuerte, especialmente por parte de los bancos. A9 Impacto de medidas económicas.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>E1 Incrementar los índices de liquidez que tiene la institución permite la apertura de nuevas agencias. E2 Incorporar un software financiero y redes informáticas que permitan controlar de forma efectiva los movimientos financieros, generando seguridad y confianza. E3 La apertura de agencias en lugares estratégicos permite incrementar el número de asociados y clientes.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>E1 Disminuir el excedente de operaciones negativo por medio de la simplificación de procesos y costos. E2 Establecer la matriz de riesgo operativo para prever los riesgos financieros. E3 Establecer tasas de interés que disminuyan los rendimientos negativos en las operaciones de intermediación financiera.</p>

Nota: Elaborado por grupo de investigación. Enero 2018.

5.3.3. Plan Estratégico.

OBJETIVOS.

- Mejorar la posición competitiva de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal “Doctor José Antonio Ruíz” de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L.) frente a los competidores directos e indirectos.
- Disminuir en un 10% los rendimientos negativos en las operaciones de intermediación financiera.
- Aumentar la cartera de productos y servicios financieros.
- Establecer una segmentación en las actividades de comercialización de los productos y servicios financieros de acuerdo a la zona y demanda de éstos.

ESTRATEGIAS.

Estrategia general.

ACODJAR DE R.L., mantiene una posición fuerte en el mercado financiero de El Salvador por lo que, las estrategias competitivas de Kotler son aplicables a la asociación.

El objetivo de La Cooperativa, es mantener su posición dominante en el sector cooperativista, seguir incrementando sus operaciones y posicionarse en un nivel más relevante. Por lo que la estrategia de LÍDER, es la utilizada en el plan de marketing. Diversificando el portafolio de productos y servicios financieros que posee en la actualidad y así generar mayores facilidades de uso a los clientes y asociados.

Estrategias a corto plazo.

- Introducir sistemáticamente una nueva gama de productos adecuándose a lo ofertado por la competencia, satisfaciendo las exigencias de los asociados y clientes.
- Implementar una segmentación de la publicidad conforme a la demanda y el comportamiento de los clientes por cada agencia de la Asociación Cooperativa.

- Evaluar constantemente las actividades realizadas por las diferentes áreas, estableciendo mejoras continuas cuando sean requeridas.

Estrategia a largo plazo.

Incrementar las actividades que generen un mayor grado de competitividad, ofertando nuevos productos y servicios, segmentando la publicidad conforme al grado de demanda que presentan en las diferentes agencias de la Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L.

5.3.4. Plan Operativo.

Para la implementación de la nueva gama de productos y servicios, las actividades serán asignadas dependiendo el grado de responsabilidad necesario.

Las actividades de marketing, se ejecutarán en toda la asociación cooperativa, debido a la segmentación del mercado realizada, los productos serán más enfocados al comportamiento de la demanda.

En nuevo portafolio de productos y servicios se implementará en todas las agencias de la cooperativa, la distribución estará orientada de la siguiente manera:

- En la agencia de San Salvador se realizará un mayor enfoque en el Ahorro Diamante, Crédito Solidario y Calculadora de Cuotas.
- En las agencias de Nombre de Jesús, Ilobasco, Ciudad Victoria, Ciudad Dolores y San Esteban Catarina se enfocarán los productos, Crédito Ganadero y Ahorro Diamante.
- En las agencias de Cojutepeque, San Vicente y San Sebastián, se realizará un enfoque completo a todo el portafolio.

La ampliación de horarios se llevará a cabo en todas las agencias con las que cuenta La Cooperativa, a menudo se desarrolle el trabajo se expondrán los nuevos horarios y como se ejecutarán.

5.3.4.1. Planificación de las actividades estratégicas por Marketing Mix.

PRODUCTO.

Para la determinación de las actividades a desarrollar, es necesaria la realización de una división de la estrategia:

“Introducir sistemáticamente una nueva gama de productos adecuándose a lo ofertado por la competencia, satisfaciendo las exigencias de los asociados y clientes”

Estableciendo que, cada producto será una parte de la estrategia, determinando las actividades a desarrollar en cada una.

ESTRATEGIA DE AMPLIACIÓN DE HORARIOS: Con esta estrategia se pretende generar una mayor captación de recursos, brindando a los asociados y clientes un nuevo horario de atención para que ellos realicen sus diferentes transacciones financieras.

Actividades a realizar:

- Elaboración del plan de rotación de empleados: Esta actividad implica que la gerencia junto a los jefes de agencias deberán de realizar la distribución de turnos de los empleados, así como el cambio de horario de cada uno, estableciendo el plan semestral de rotación.

Tabla 34. Horario de trabajo actual en ACODJAR DE R.L.

Horario actual de la Asociación Cooperativa.		
Lunes a Viernes	Hora de entrada:	8.00 am
	Hora de salida:	5:00 pm
Sábado	Hora de entrada:	8:00 am
	Hora de salida:	12:00 m

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Tabla 35. Propuesta de nuevo horario a la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Horario propuesto a la Asociación Cooperativa.		
Lunes a Viernes	Hora de entrada:	8.00 am
	Hora de salida:	5:00 pm
Sábado	Hora de entrada:	8:00 am
	Hora de salida:	4:00 pm
Domingo	Hora de entrada:	8:00 am
	Hora de salida:	12:00 m

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Los empleados de las agencias se dividirán en dos grupos, el primer grupo trabajará el día sábado, el segundo grupo el día domingo. La siguiente semana se cambiará el orden y el día de trabajo, es decir, el empleado que trabajó el día sábado, la siguiente semana trabajará día domingo y así sucesivamente.

- Establecimiento de agencias sujetas a ampliación de horarios: Esta actividad implica la programación de cuales de las diferentes agencias, deberán de aplicar el nuevo horario.
- Implementación de Horarios: Dado el cumplimiento de las actividades anteriores se procederá a la implementación de los nuevos horarios de atención.

ESTRATEGIA DE LA INTRODUCCIÓN DEL AHORRO DIAMANTE: Con esta estrategia el asociado podrá ahorrar el monto que él desee, de igual manera podrá retirar sin límite, solo deberá de cumplir con el requisito de mantener el monto mínimo que la institución exige.

Actividades a desarrollar:

- Establecimientos de requisitos para el uso del producto: El Consejo de Administración con apoyo de la gerencia establecerán los requisitos del uso del producto, de la misma manera la aprobación de los aspectos teóricos del producto.

Tabla 36. Requisitos propuestos para el Ahorro Diamante.

Requisitos propuestos:			
	Plan A	Plan B	Plan C
Monto mínimo de ahorro.	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00
Tasa de interés base.			
Premio adicional.	0.75%	1.00%	1.25%

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Capacitación a empleados: Se les brindarán las herramientas necesarias para que realicen la promoción del producto a los asociados.

Tabla 37. Temas propuestos a impartir en la introducción del producto Ahorro Diamante.

Temas a impartir:
Tipo de producto.
Tasa de interés del producto.
Beneficios del uso del producto.

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Implementación del producto: dado el cumplimiento de las actividades anteriores se incurrirá en la implementación del producto en las agencias.

ESTRATEGIA DE INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO CRÉDITO SOLIDARIO: Consiste en implementar el nuevo tipo de crédito en la institución, el cual estará destinado a todo grupo de mujeres emprendedoras que tengan un proyecto y entusiasmo por salir adelante.

Actividades a desarrollar:

- Establecimiento de requisitos para el uso del producto: El Consejo de Administración con apoyo de la gerencia establecerán los requisitos del uso del producto, de la misma manera la aprobación de los aspectos teóricos del producto.

Tabla 38. Requisitos propuestos para el Crédito Solidario.

Requisitos propuestos:	
Perfil de usuarios	Grupo de 5 o más mujeres emprendedoras, con una visión establecida del proyecto, que cuenten con presupuesto de egreso e ingreso.
Tipo de garantía.	Garantía hipotecaria.
Tasa de interés.	20% de interés anual.
Monto de crédito.	Monto mínimo \$ 5,000.00
Plazo.	2 años mínimo.

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Capacitación a empleados: Se les brindarán las herramientas necesarias para que realicen la promoción del producto a los asociados.

Tabla 39. Temas propuestos a impartir en la introducción del Crédito Solidario.

Temas a impartir:
Tipo de producto.
Tasa de interés del producto.
Beneficios del uso del producto.

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Implementación del producto: dado el cumplimiento de las actividades anteriores se incurrirá en la implementación del producto en las agencias.

ESTRATEGIA DE INTRODUCCIÓN DEL CRÉDITO GANADERO: Se pretende incursionar al rubro ganadero, brindando un crédito con tasas de interés bajas a los diferentes asociados que se dedican a la compra-venta de ganado de engorde y productores de leche.

Actividades a desarrollar:

- Establecimientos de requisitos para el uso del producto: El Consejo de Administración con apoyo de la gerencia establecerán los requisitos del uso del producto, de la misma manera la aprobación de los aspectos teóricos del producto.

Tabla 40. Requisitos propuestos para el Crédito Ganadero.

Requisitos propuestos:	
Perfil de usuarios.	Persona dedicada a la crianza de ganado, que cuente con dos años como mínimo en el rubro.
Tipo de garantía.	Hipotecaria.
Tasa de interés.	20% de interés anual.
Monto de crédito.	\$ 5,000.00
Plazo.	2 años mínimo.

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Capacitación a empleados: Se les brindarán las herramientas necesarias para que realicen la promoción del producto a los asociados, mediante capacitaciones y entrega de brochures en establecimientos donde los flujos de personas son constantes.

Tabla 41. Temas propuestos a impartir en la introducción del Crédito Ganadero.

Temas a impartir:
Tipo de producto.
Tasa de interés del producto.
Beneficios del uso del producto.

Nota: Elaborada por grupo de investigación. Enero 2018.

Implementación del producto: Dado el cumplimiento de las actividades anteriores se incurrirá en la implementación del producto en las agencias de mayor demanda.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CALCULADORA DE CUOTAS: Con esta estrategia se pretende que el asociado, cliente y público en general interesado en solicitar un crédito pueda cotizar los montos de las cuotas, estableciendo las tasas y tiempo sobre el monto solicitado sin presentarse a la cooperativa.

Actividades a desarrollar:

- Establecimiento de requisitos del servicio: Dentro de esta actividad se deberá de establecer que requisitos debe cumplir el servicio, en la interfaz web.
- Creación de interfaz web: Permitirá establecer una pantalla en la cual se integren los diferentes elementos que el usuario debe de utilizar para poder realizar su cálculo.
- Implementación del servicio: Posterior a la realización de las actividades anteriores se implementará el servicio en la página web de la institución.

PRECIO.

Establecer las Tasas de Interés: Para la introducción de los productos es necesario la aprobación de la tasa de interés, siendo responsabilidad del Consejo de Administración y gerente general, es importante considerar aspectos como: la tasa de interés autorizada por la

Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), la tasas de interés de la competencia y el ingreso esperado.

Actividades a desarrollar:

- Solicitud de tasas de interés: Esta actividad consiste en enviar un memorándum al Consejo de Administración para el establecimiento de la tasa de interés aplicable para el producto.
- Evaluación de los aspectos técnicos de los productos: El Consejo de Administración analizará los aspectos técnicos del producto.
- Análisis de posibles tasas de interés: Se estudiará las tasas de interés posibles, tomando en cuenta variables como tasas de interés autorizadas, tasas de interés de la competencia e ingresos esperados.
- Establecimiento de tasa de interés: Luego de la evaluación de las variables, se aprobará la tasa de interés vigente.
- Publicación de las tasas de interés: Posteriormente se publicarán las nuevas tasas de interés vigente para los productos.

PLAZA.

Implementar una segmentación de los asociados y clientes: Para una mejor oferta de los productos y servicios de La Cooperativa es necesario la identificación del perfil de los clientes y asociados, se clasifica según el comportamiento y demanda que presentan.

Actividades a desarrollar:

- Identificación del perfil de los asociados: Se identificarán las características, necesidades y expectativas de los diferentes asociados y clientes.
- Análisis del perfil de los asociados: Se analizará el perfil del asociado dentro de La Cooperativa, identificando el comportamiento que presentó en los últimos cinco años.

Estableciendo el perfil de acuerdo a la clasificación siguiente:

- Agencias donde el producto estrella son los créditos.
- Agencias donde los productos estrellas son las remesas y ahorros.
- Agencias con igual demanda de productos y servicios.

Para la determinación del perfil es necesario considerar la demanda de los asociados y clientes de La Cooperativa.

- Segmentación de asociados: Las agencias están clasificadas según el comportamiento que presenta el asociado y la demanda de productos y servicios que realiza.
- Enfoque del producto de acuerdo al perfil del asociado: Al finalizar las actividades anteriores, se enfocarán los productos y servicios según la clasificación de las agencias.

PROMOCIÓN.

Dentro de la promoción se propone la implementación de una segmentación de la publicidad de acuerdo al comportamiento que presentan los asociados en las agencias y demanda de productos y servicios.

Actividades a desarrollar:

- Identificación del perfil de los asociados: Se identificarán las características y necesidades de los diferentes asociados y clientes.
- Análisis del perfil de los asociados: Se analizará el perfil del asociado dentro de La Cooperativa, identificando el comportamiento que presentó en los últimos cinco años.

- Segmentación de asociados: Las agencias están clasificadas según el comportamiento que presenta el asociado, la demanda de productos y servicios que realiza.
- Enfoque de la publicidad de acuerdo al perfil del asociado adecuándose a las necesidades del mismo: Luego de la realización de las actividades anteriores se realizará una segmentación de la publicidad, dando más realce a los productos y servicios que demandan.

La publicidad de los nuevos productos y servicios será a través de los siguientes medios: afiches publicitarios, vallas publicitarias, cuñas radiales, publicidad móvil y redes sociales.

La introducción se llevará de manera sistemática por medio del siguiente orden:

1. Ampliación de horarios de atención.
2. Ahorro diamante.
3. Calculadora de cuotas.
4. Crédito solidario.
5. Crédito ganadero.

La publicidad se desarrollará por fases:

- Primera fase.

Hacer del conocimiento público: La introducción de los nuevos productos y servicios. Se elaborará un afiche en donde se expresará lo novedoso que se ofertará, la distribución de éstos, estará a cargo del equipo de créditos, los cuales en su trabajo de campo se encargarán de la distribución. Los puntos estratégicos son los centros comerciales, y lugares donde se encuentra posicionada La Cooperativa.

➤ Segunda fase.

Publicidad de productos y servicios nuevos: Cuando se introduzcan los nuevos productos se procederá con la publicidad más enfocada a cada producto, el tiempo de diferencia entre un producto y otro consta de un período de tiempo de tres a cinco meses, se llevará a cabo con publicidad radial y redes sociales.

➤ Tercera fase.

Retroalimentación: Una vez que los productos y servicios se encuentren activos, se realizará publicidad en la radio, redes sociales y publicidad móvil de la nueva gama de posibilidades de la institución.

Propuesta de medios de publicidad para ACODJAR DE R.L.



ACODJAR DE R.L.

ACODJAR DE R.L. AGRADECE TU PREFERENCIA Y ES POR ELLO QUE PONE A TU DISPOSICIÓN LOS SIGUIENTES PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS CON EL FIN DE SATISFACER AÚN MÁS TUS NECESIDADES.

- Ampliación de horarios de atención.
- Ahorro diamante.
- Calculadora de cuotas.
- Crédito solidario.
- Crédito ganadero.

CONTÁCTANOS O VISITA NUESTRAS SUCURSALES Y PREGUNTA POR NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS FINANCIEROS QUE DESEES Y SERÁ UN PLACER ATENDERTE.

<p>Agencia San Sebastián. San Sebastián, San Vicente. Tel. 2333-9134 y 2333-9483</p>	<p>Agencia Cojutepeque Cojutepeque, Cuscatlán. Tel. 2372-1022 y 2372-1093</p>	<p>Agencia Nombre de Jesús Nombre de Jesús, Chalatenango. 2309-7417 y 2309-7418</p>
<p>Agencia Ilobasco Ilobasco, Cabañas. Tel. 2347-0900</p>	<p>Agencia San Vicente San Vicente, San Vicente. Tel. 2399-0904</p>	<p>Agencia San Salvador, San Salvador. Tel. 2230-5900 y 2230-5901</p>
<p>Agencia Ciudad Victoria Ciudad Victoria, Cabañas. Tel. 2389-3554 y 2389-3556</p>	<p>Agencia San Esteban Catarina San Esteban Catarina, San Vicente. Tel. 2362-7587</p>	<p>Agencia Ciudad Dolores Ciudad Dolores, Cabañas. Tel. 2389-2447</p>

Figura 28. Propuesta de afiche a la cooperativa ACODJAR DE R.L. Elaborado por el grupo de investigación. Enero 2018.



CRÉDITOS A TU ALCANCE.

- ♦ APROBACIÓN EN 24 HORAS.
- ♦ PRÉSTAMOS DESDE \$200.00.
- ♦ ASESORÍA TÉCNICA.
- ♦ REQUISITOS MÍNIMOS.
- ♦ ATRACTIVAS TASAS DE INTERÉS.



**CADA DÍA ESTAMOS MÁS
CERCA DE TI
OFRECIÉNDOTE UNA
AMPLIA GAMA DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS
FINANCIEROS.**

VISÍTANOS

Agencia San Sebastián. San Sebastián, San Vicente. Tel. 2333-9134 y 2333-9483	Agencia Cojutepeque Cojutepeque, Cuscatlán. Tel. 2372-1022 y 2372-1093	Agencia Nombre de Jesús Nombre de Jesús, Chaltenango. 2309-7417 y 2309-7418
Agencia Ilobasco Ilobasco, Cabañas. Tel. 2347-0900	Agencia San Vicente San Vicente, San Vicente. Tel. 2399-0904	Agencia San Salvador San Salvador. Tel. 2230-5900 y 2230-5901
Agencia Ciudad Victoria Ciudad Victoria, Cabañas. Tel. 2389-3554 y 2389-3556	Agencia San Esteban Catarina San Esteban Catarina, San Vicente. Tel. 2362-7587	Agencia Ciudad Dolores Ciudad Dolores, Cabañas. Tel. 2389-2447



**TE APOYAMOS A AMPLIAR
TU NEGOCIO PORQUE
CREEMOS EN TI.**

Figura 29. Brochure para la cooperativa ACODJAR (Parte externa). Elaborado por el grupo de investigación. Enero 2018.



CON TU ESFUERZO Y NUESTRO APOYO SALDRÁS ADELANTE..

ESTAMOS DONDE TÚ DEBES ESTAR

ACODJAR DE R.L.

Sectores a los que están dirigidos los créditos.

- ♦ Compra de vivienda.
- ♦ Compra de lote.
- ♦ Remodelación de vivienda.
- ♦ Personales.
- ♦ Consolidación de deudas.
- ♦ Ampliación de negocio.
- ♦ Producción.
- ♦ Microempresa.
- ♦ Cualquier proyecto que tengas en mente.



Requisitos para acceder a los créditos.

- ♦ Solicitud completamente llena.
- ♦ Constancia de salario.
- ♦ Fotocopia de DUI y NIT ampliada al 150%.
- ♦ Recibo de agua o luz.
- ♦ Fiador (debe tener un salario igual o mayor al solicitante).




BAJAS TASAS DE INTERÉS.

CRÉDITOS ACCESIBLES.

**POR TUS APORTACIONES
ERES UN MIEMBRO MÁS DE
LA GRAN FAMILIA
DE ACODJAR DE R.L.**

**TE ESPERAMOS...
SERÁ UN GUSTO ATENDERTE.**

Figura 30. Brochure para la cooperativa ACODJAR (Parte interna). Elaborado por el grupo de investigación. Enero 2018.

Tabla 42. Plan de acciones para la cooperativa ACODJAR DE R.L.

Mezcla de mercado	Estrategia C.P.	Acciones tácticas	Responsable	Duración	Indicador
PRODUCTO	Ampliación de horarios	Elaboración de plan de rotación de empleados.	Gerente general	2 Semanas	Número de empleados.
			Jefes de agencias		
		Establecimiento de agencias sujetas a ampliación de horarios.	Gerente general	1 Semana	Comportamiento de operaciones.
			Implementación de horarios.	Gerente general	
		Jefes de agencias			
		Introducción del Ahorro Diamante	Establecimiento de requisitos para uso del producto.	Gerente general	2 Semanas
	Concejo de Administración				
	Capacitación a empleados.		Gerente de recursos humanos	2 Semanas	Dominio de aspectos técnicos del producto.
	Implementación del producto.	Gerente de mercadeo	Jefe de agencias	2 Meses	Demanda del producto.
	Introducción del Crédito Solidario	Establecimiento de requisitos para uso del producto.	Gerente general	2 Semanas	Número de solicitudes del uso del producto.
			Concejo de Administración		
		Capacitación a empleados.	Gerente de recursos humanos	2 Semanas	Dominio de aspectos técnicos del producto.
			Implementación de producto.	Gerente de mercadeo	
Jefe de agencias					
Introducción del Crédito	Establecimiento de requisitos para uso del	Gerente general	2 Semanas	Número de solicitudes del uso del producto.	
		Concejo de			

	Ganadero	producto.	Administración		
		Capacitación a empleados.	Gerente de recursos humanos	2 Semanas	Dominio de aspectos técnicos del producto.
		Implementación de producto.	Gerente de mercadeo	2 Meses	Demanda del producto.
	Jefe de agencias				
	Introducción de Calculadora de Cuotas	Establecimiento de requerimientos del servicio.	Gerente de mercadeo	3 Semanas	Requisitos del servicio.
		Creación de interfaz web.	Gerente de tecnología e informática	1 Mes	Efectividad de cálculo.
Implementación de servicio.		Gerente de mercadeo	2 Meses	Uso del servicio.	
	Gerente de tecnología e informática				
PRECIO	Establecer la tasa de interés	Solicitud de tasas de interés.	Concejo de Administración	2 semanas	Tasas de interés del mercado y competencia.
		Evaluación de aspectos técnicos de los productos.			
		Análisis de posibles tasas de interés.			
		Establecimiento de tasa de interés.	Gerente general		
		Publicación de tasas de interés.			
PLAZA	Implementar una segmentación de	Identificación del perfil de los asociados.	Gerente de mercadeo	1 Mes	Número de operación en las agencias.

	los asociados y clientes	Análisis del perfil de los asociados.			
		Segmentación de asociados.	Jefes de agencias		
		Enfoque de productos de acuerdo al perfil del asociado.			
PROMOCIÓN	Implementar una segmentación de la publicidad	Identificación del perfil de los asociados.	Gerente de mercadeo	1 Mes	Número de operación en agencias.
		Análisis del perfil de los asociados.			
		Segmentación de asociados.	Jefes de agencias		
		Enfoque de publicidad de acuerdo al perfil de los asociados.			

Nota: Elaborado por el grupo de investigación. Enero 2018.

5.4. Presupuesto.

La inversión necesaria para la introducción de los nuevos productos y servicios, será adsorbida por los costos que ya realiza la institución, logrando maximizar los recursos. Como la publicidad radial, la cual es realizada en la actualidad.

Los costos que no podrán ser incluidos en los costos ya existentes son los siguientes:

➤ Publicidad móvil.

Costo por hora US\$50.00

Tiempo de publicidad 1 hora diaria durante 15 días distribuido en todas las agencias.

Costo de publicidad US\$750.00

➤ Capacitaciones.

Costo diario estimado US\$75.00, este costo incluye material.

Las capacitaciones serán impartidas en las instalaciones de la cooperativa, con un tiempo de duración de 4 horas. Compuesta de una jornada por grupo.

El personal para capacitación será distribuido en 4 grupos. Se realizarán dos jornadas por semanas con diferentes grupos.

Costo de capacitación US\$300.00

➤ Afiches.

Estos se colocarán en lugares estratégicos, a la vista de los clientes actuales y futuros, como paradas de autobuses, mercados, parques, agencias de la cooperativa. La cantidad impresa será de 1,000 unidades con un costo unitario de US\$0.45 ctvs. Teniendo un costo total de US\$450.00.

➤ Brochure.

Serán distribuidos en centros comerciales y lugares de ubicación de las agencias, el total de unidades impresas será de 1,000. Con un costo unitario de US\$0.75 ctvs. El costo total es de US\$750.00.

Tabla 43. Presupuesto del plan de marketing para ACODJAR DE R.L.

Mezcla de mercado	Estrategia C.P.	Acciones tácticas	Costo
Producto	Ampliación de horarios	Elaboración de plan de rotación de empleados.	\$ -
		Establecimiento de agencias sujetas a ampliación de horarios.	\$ -
		Implementación de horarios.	\$ -
	Introducción del Ahorro Diamante	Capacitación a empleados.	\$ 300.00
		Establecimiento de requisitos para uso del producto.	\$ -
		Implementación de producto.	\$ -
	Introducción del Crédito Solidario	Capacitación a empleados.	\$ 300.00
		Establecimiento de requisitos para uso del producto.	\$ -
		Implementación de producto.	\$ -
	Introducción de Crédito Ganadero	Capacitación a empleados.	\$ 300.00
		Establecimiento de requisitos para uso del producto.	\$ -
		Implementación de producto.	\$ -
	Introducción de Calculadora de Cuotas	Establecimiento de requerimientos de servicio.	\$ -
		Creación de interfaz web.	\$ -
		Implementación del servicio.	\$ -
Precio	Establecer la tasa de interés	Solicitud de tasa de interés .	\$ -
		Evaluación de aspectos técnicos de los productos.	\$ -
		Análisis de posibles tasas de interés.	\$ -
		Establecimiento de tasa de interés.	\$ -
		Publicación de las tasas de interés.	\$ 50.00
Plaza	Implementar una segmentación de los asociados y clientes	Identificación del perfil de los asociados.	\$ -
		Análisis del perfil de los asociados.	\$ -
		Segmentación de los asociados.	\$ -
		Enfoque de productos de acuerdo al perfil de los asociados.	\$ -
Promoción	Implementar una segmentación de la publicidad	Identificación del perfil de los asociados.	\$ -
		Análisis del perfil de los asociados.	\$ -
		Segmentación de los asociados.	\$ -
		Enfoque de publicidad de acuerdo al perfil de los asociados.	\$ 4,250.00
Total			\$ 5,200.00

Nota: Elaborado por el grupo de investigación. Enero 2018.

5.6. Sistema de control.

La búsqueda de los posibles fallos, desviaciones y correcciones en la implementación de la nueva gama de productos y servicios en ACODJAR DE R.L., estará a cargo del gerente general y gerente de mercadeo.

La manera en que se ejecutará el control será por medio de encuestas a los asociados-clientes, con respecto a los nuevos productos y servicios de la institución. La demanda de los productos y la ampliación de los horarios reflejarán el impacto y aceptación.

5.6.1. Modelo de control.

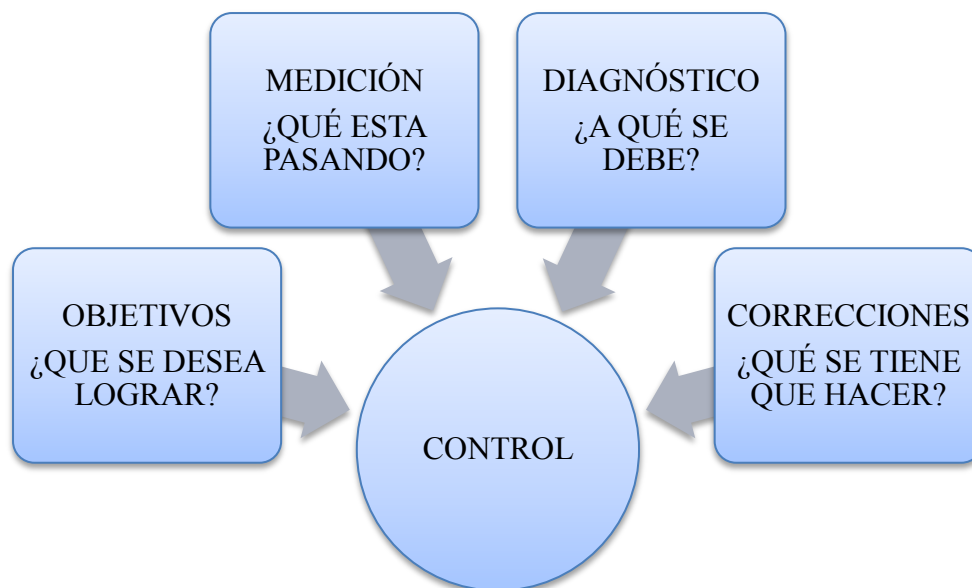


Figura 31. Modelo de control. Elaborado por el grupo de investigación.

El control proporciona la oportunidad de conocer en qué medida se cumplen los objetivos y las metas propuestas en el plan.

5.6.2. Escala de valoración de resultados del plan estratégico de marketing de ACODJAR DE R.L.

Tabla 44. Escala de calificación para ACODJAR DE R.L.

Mezcla de mercado	Estrategia	Indicadores	Valoración
PRODUCTO	Ampliación de Horarios	Comportamiento de las operaciones.	Alto Medio Bajo
		Número de operaciones realizadas en el nuevo horario en las agencias.	Alto Medio Bajo
	Introducción del Ahorro Diamante	Número de solicitudes del uso del producto.	Alto Medio Bajo
		Demanda del producto.	Alto Medio Bajo
	Introducción del Crédito Solidario	Número de solicitudes del uso del producto.	Alto Medio Bajo
		Demanda del producto.	Alto Medio Bajo
	Introducción de Crédito Ganadero	Número de solicitudes del uso del producto.	Alto Medio Bajo

		Demanda del producto.	Alto Medio Bajo
	Introducción de la Calculadora de Cuotas	Uso del servicio.	Alto Medio Bajo
PRECIO	Establecer la Tasa de Interés	Tasas de interés del mercado y la competencia.	Alto Medio Bajo
PLAZA	Establecer una segmentación de los Asociados y Clientes	Número de operaciones en agencias.	Alto Medio Bajo
PROMOCIÓN	Establecer una Segmentación de la Publicidad		Alto Medio Bajo

Nota: Elaborado por el grupo de investigación. Enero 2018.

Tabla 45. Escala de valoración del sistema de control.

Valoración	Significado	Medidas a Implementar
Alto	Se encuentra por encima de la meta.	Implementación de medidas de control.
Medio	La diferencia entre la meta y lo obtenido es cero.	Aplicación de medidas de control y establecimiento de mejoras en los procesos.
Bajo	Los resultados son menores a la meta.	Modificación los procesos por completo.

Nota: Elaborado por el grupo de investigación. Enero 2018.

EJEMPLO DE TOMA DE DECISIÓN.

La Asociación Cooperativa ACODJAR DE R.L., tiene establecido como meta de colocación en el Crédito Solidario la cantidad de US\$ 50,000.00 para el año 2019.

Los resultados en colocación del crédito durante el 2019 ascendieron a la cantidad de US\$45,000.00.

Toma de decisión.

Los resultados obtenidos en 2019 son calificados como BAJOS, la medida a tomar es la modificación de los procesos por completo.

- Llamado de atención a los equipos de créditos.
- Revisión de procesos y corrección.

REFERENCIAS

- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing*. (14ª ed.) PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.
- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (2014). Recuperado de: <https://acodjar.wordpress.com/historia/>
- Alvarez, W. y Burgoz, C. (2005). *Análisis Estratégico del Posicionamiento Competitivo de la Empresa de Transportes Jota Ewert y propuestas para el establecimiento de una estrategia comercial*. Recuperado de http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2005/alvarez_w/doc/alvarez_w.pdf
- ACCOVI. (2005). Libro Cooperativismo. Recuperado de http://www.accovi.com/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf
- Alianza Cooperativa Internacional, ACI. (2016). *Principios y Valores Cooperativos*. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2016). *Ley Contra la Usura*. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-contra-la-usura>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2015). *Ley contra el Lavado de Dinero y Activos*. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-contra-el-lavado-de-dinero-y-de-archivos?palabrasInteres=ley%20contra%20el%20lavado%20de%20dinero%20y%20activos&tipoDocumento=1Ley>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2016). *Constitución de la Republica de El Salvador*. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2016). *Ley General de las Asociaciones Cooperativas*. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-asociaciones-cooperativas?palabrasInteres=Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.&tipoDocumento=1Ley>

Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (2017). ACODJAR DE R.L. Recuperado de: <http://www.fedecaces.com/site/red-de-cooperativas/directorio-de-cooperativas/acodjar-de-r-l/>

García, F. (29 noviembre 2016). Comunicación personal.

Gitman, L. J. y Zutter, C.J. (2012). *Principios de la administración financiera* (12ª ed.). México: Pearson Educación.

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP. (2016). *Historia del Cooperativismo*. Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP. (2016). *Conceptos Generales de las Cooperativas*. Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/conceptos-generales/>

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP. (2016). *Principios y Valores Cooperativos*. Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia-del-cooperativismo/>

Izquierdo, C. E. (2005). *El Cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: una visión desde la identidad cooperativa*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ceia/index.htm>

Labarca N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial Recuperado de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/omnia/article/view/7219/720>

- Leonel Ibarra (2012, 30 noviembre) El nuevo rol para las cooperativas, *El Economista*. La Prensa Gráfica. Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/el-nuevo-rol-para-para-las-cooperativas>
- Lima, I. A., y Mejía M. E. (2015). Apoyo técnico en el área de mercadeo para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L) en las agencias de San Sebastián, San Vicente y Cojutepeque en el período comprendido del 25 de septiembre de 2014 al 26 de enero de 2015.
- López, D. A., López, W. A., y Molina, M. J. (2016). *Organización Administrativa-contable con base a la Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIFACES), para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo San Francisco Los Zacatillos, de R. L., ubicada en el municipio de San Juan Nonualco, departamento de La Paz, para implementarse a partir del año 2015.* (Tesis de licenciatura) Universidad de El Salvador, San Vicente, El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/9592/1/Trabajo%20de%20graduacion%20final.pdf>
- Martin Parada, (s.f.). Elementos teóricos y metodológicos para el análisis de la competitividad en empresas, sectores productivos y países, 2005. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4193/4034>
- Martínez Ruíz H. (s. f.). *Metodología de la investigación*, México.
- Meraz, L. (2014). *Estrategias de Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del Valle de Guadalupe, en Baja California, México.* (Tesis de doctorado) Universidad Autónoma de Baja California, México. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/#indice>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. (1ª ed). España: Publicacions Universitat Jaume I. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

- Morales Gonzales M. A., Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, pp. 47-63. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR*. Argentina: Editorial Rei.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, Vol. Noviembre 2007, pp. 70-91. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32370097/La_Ventaja_Competitiva_de_las_Naciones.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469059982&Signature=WIB9527CCFw0HxCjHYa9VTzcgY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Ventaja_Competitiva_de_las_Naciones.pdf
- Porter M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Primera edición, Editorial Continental.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Reimpresión R0801E-E Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Superintendencia del Sistema Financiero, SSF. (Mayo 2012). *Los mercados financieros*. Boletín electrónico de educación financiera. Recuperado de https://www.ssf.gob.sv/descargas/educacion_financiera/los_mercados_mayo2012.pdf
- Superintendencia del Sistema Financiero. (2017). *Revista Panorama Financiero*. (7ª Ed.). Recuperado de https://www.ssf.gob.sv/descargas/revista_panorama_financiero/edicion7.pdf

Superintendencia de la Competencia. (2016). Estudios sobre la caracterización del mercado de prestación de servicios financieros a las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el salvador. Recuperado de http://sc.gob.sv/site/uploads/TDR_LG1062016.pdf

Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa, S. A de C. V. Cuarta edición. México D.F. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta dirigida a empleados de ACODJAR para diagnóstico preliminar.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo: Realizar un pre-diagnóstico de análisis competitivo de los productos y servicios financieros en la Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz De Responsabilidad Limitada. (ACODJAR DE R.L.).

La presente encuesta está orientada a los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito. Los datos que se obtengan serán utilizados exclusivamente con fines académicos.

1. ¿Cuántos años tiene de formar parte de La Cooperativa?
 - a) De 0 a 2 años.
 - b) De 2 a 5 años.
 - c) Más de 5 años.
2. ¿A qué nivel conoce la cultura de La Cooperativa?
 - a) A un alto nivel.
 - b) A un nivel intermedio.
 - c) A un bajo nivel.
3. ¿Qué productos y servicios tienen mayor demanda en la institución?

4. ¿Cuáles son los requisitos para adquirir un producto o un servicio financiero en La Cooperativa?

5. ¿Cuáles son las causas que hacen que un asociado se convierta en moroso?

- a) El desempleo.
- b) La falta de recursos económicos.
- c) La negación de pago.

6. ¿Cuáles son las causas primordiales que llevan al retiro de un asociado?

7. ¿Cuáles son sus principales competidores dentro del rubro financiero?

- a) Sistema bancario.
- b) Sistema Cooperativo.
- c) Sistema FEDECREDITO.

8. ¿Qué los hace diferenciarse de sus competidores?

- a) Productos más atractivos.
- b) Mejores tasas de interés.
- c) Mayores plazos de crédito.

9. ¿Por cuál de los siguientes factores considera usted que una cuenta se vuelve incobrable?

- a) Por el desempleo
- b) Política de crédito flexible o conservadora.
- c) Deficiencia en área de cobro.

10. ¿Mencione algunas medidas para recuperar una cuenta que esté en el período de declararse como incobrable?

ANEXO 2. Tabulación de sondeo del diagnóstico preliminar de ACODJAR DE R.L.

Pregunta	Resultados
1. ¿Cuántos años tiene de formar parte de La Cooperativa?	a) De 0 a 2 años. 20.00% b) De 2 a 5 años. 26.67% c) Más de 5 años. 53.33%
2. ¿A qué nivel conoce la cultura de La Cooperativa?	a) A un alto nivel. 53.33% b) A un nivel intermedio. 46.67% c) A un bajo nivel. 0.00%
3. ¿Qué productos y servicios tienen mayor demanda en la institución?	– Ahorro a la vista. – Depósito. – Ahorro a plazo fijo. – Préstamos.
4. ¿Cuáles son los requisitos para adquirir un producto o un servicio financiero en La Cooperativa?	– Ser mayor de 18 años. – Ser asociado de la cooperativa. – Pagar la cuota de ingreso como asociado complementar la solicitud de admisión.
5. ¿Cuáles son las causas que hacen que un asociado se convierta en moroso?	a) El desempleo. 26.67% b) La falta de recursos económicos. 73.33% c) La negación de pago. 0.00%
6. ¿Cuáles son las causas primordiales que llevan al retiro de un asociado?	– Las necesidades económicas. – Mejores servicios en otras instituciones financieras.
7. ¿Cuáles son sus principales competidores dentro del rubro financiero?	a) Sistema bancario. 66.67% b) Sistema Cooperativo. 26.67% c) Sistema FEDECREDITO. 6.67%

8. ¿Que los hace diferenciarse de sus competidores?	a) Productos más atractivos. 26.67% b) Mejores tasas de interés. 53.33% c) Mayores plazos de crédito. 20.00%
9. ¿Por cuál de los siguientes factores considera usted que una cuenta se vuelve incobable?	a) Por el desempleo.100% b) Política de crédito flexible o conservadora. 0.0% c) Deficiencia en área de cobro. 0.00%
10. ¿Mencione algunas medidas para recuperar una cuenta que esté a punto de declararse como incobable?	Primero se realiza la gestión administrativa de cobros, se evalúa si por la situación del asociado se puede redocumentar el crédito, a efectos que no afectar recursos de la cooperativa, pero tampoco afectar la situación económica del asociado. Si en esta primera fase no hay solución se procede a la etapa de cobro y embargo judicial, para el deudor y sus garantías (fiadores o garantías reales como vivienda o vehículos).

Nota: Muestra de la investigación (15 encuestas). Suministrada a empleados de La Cooperativa en estudio. Marzo 2016.

ANEXO 3. Estados Financieros de Memorias de Labores de ACODJAR DE R.L.

		2016	2015
MEMORIA DE LABORES XLIX ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS			
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL "DR. JOSÉ ANTONIO RUIZ" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ACODJAR DE R.L.			
ESTADO DE RESULTADOS Período Comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2016 y 2015 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)			
		2016	2015
Ingresos de Operaciones de Intermediación:			
Intereses - Cartera de Préstamos		5,859,489	5,289,776
Reversión y deterioro provisión de activos financieros		103,233	104,338
Intereses sobre Depósitos		113,543	99,213
Total ingresos de operaciones de intermediación		<u>6,076,265</u>	<u>5,493,327</u>
Menos:			
Costos de Operaciones de Intermediación:			
Intereses sobre depósitos		2,286,667	1,943,224
Provisión de saneamiento de activos de intermediación		524,982	476,878
Préstamos obtenidos		78,835	149,727
Costo por tarjeta		1,143	858
Costo de otras operaciones		9,477	9,395
Promoción de Tarjetas		1,272	34
Total costos de operaciones de intermediación		<u>2,902,376</u>	<u>2,580,117</u>
Margen de intermediación financiera		<u>3,173,889</u>	<u>2,913,211</u>
Menos:			
Gastos Operacionales:			
Gastos de organización y vigilancia (Directivos)		125,451	100,798
Gastos de Funcionarios		1,695,351	1,461,890
Gastos generales		2,004,812	1,549,227
Total gastos operacionales		<u>3,825,614</u>	<u>3,111,915</u>
Excedente de operación		<u>(651,725)</u>	<u>(198,704)</u>
Más:			
Ingresos de Otras Operaciones:			
Servicios Financieros		0	233
Afiliaciones y Contribuciones		1,289	1,150
Otras Comisiones		1,225,945	997,374
Dividendos		26,012	22,646
Total ingresos de otras operaciones		<u>1,253,247</u>	<u>1,021,403</u>
Ingresos no Operacionales			
Ganancia en Desapropiación de Activos		2,035	0
Reversión de Deterioro de Valor de Activos		0	1,031
Otros Ingresos		106,564	1,341
Total Ingresos no Operacionales		<u>108,599</u>	<u>2,372</u>
Total Otros Ingresos		<u>1,361,846</u>	<u>1,023,775</u>
Menos:			
Gastos no Operacionales			
Pérdida por Deterioro de Activos		19,612	0
Otros Gastos		120,000	0
Total gastos No Operacionales		<u>139,612</u>	<u>0</u>
Excedentes antes de reservas y provisiones		<u>570,508</u>	<u>825,072</u>
Menos:			
Provisión de Intereses de Aportación		115,259	118,685
Reserva Legal (10%)		85,506	82,507
Reserva de Educación (5%)		28,502	41,254
Estimaciones		210,000	458,995
Total de reservas y provisiones		<u>439,267</u>	<u>701,441</u>
Excedente neto del periodo		<u>131,241</u>	<u>123,631</u>






Fidel de Jesús Durán Marlon Erid Henríquez José Rigoberto Alegria Lorena Eugenia Barahona A.S.C. S.A. DE C.V.
 Presidente Gerente General Presidente Contadora General Junta de Vigilancia

Contador: EUGENIA BARAHONA DE ALBA, No. Acreditación 1000099242
 Inscripción No. 4141
 Inscripción No. 2772




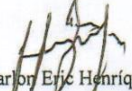


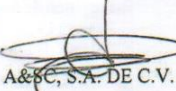
ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COMUNAL
"DR. JOSÉ ANTONIO RUIZ" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
ACODJAR DE R.L.

Balance General al 31 de Diciembre de 2016 y 2015
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2016	2015
ACTIVOS		
Activos de Intermediación		
Efectivo y equivalentes de efectivo	10,198,551	9,421,886
Préstamos por cobrar netos	49,525,299	40,709,930
Otros Activos	1,389,395	3,699,119
Activos físicos e intangibles	4,277,594	1,563,740
Total activos	65,390,839	55,394,675
Cuentas de orden deudoras	2,174,247	1,192,092
PASIVOS Y PATRIMONIO		
Pasivos de intermediación		
Depósitos de ahorros	54,198,686	45,064,901
Préstamos por pagar	1,891,372	1,471,321
Otros pasivos	1,509,893	2,008,388
Total Pasivos	57,599,951	48,544,610
PATRIMONIO		
Capital social	4,610,341	3,956,153
Reservas de capital	3,042,029	2,763,006
Excedentes del presente ejercicio	131,241	123,631
Patrimonio restringido	7,276	7,276
Total Patrimonio	7,790,888	6,850,065
Total pasivos y patrimonio	65,390,839	55,394,675
Cuentas de orden por el contrario	2,174,247	1,192,092

LA DIFERENCIA COOPERATIVA 2016			
Número de asociados:	20,837	Aportaciones per cápita: \$ 221	Activos per cápita: \$ 3,138.21
Número cuentas de ahorro:	22,441	Ahorros per cápita: \$ 2,399	Excedentes per cápita: \$ 6
Número préstamos:	4,652	Préstamos per cápita: \$ 10,764	

LA DIFERENCIA COOPERATIVA 2015			
Número de asociados:	18,447	Aportaciones per cápita: \$ 214	Activos per cápita: \$ 3,003
Número cuentas de ahorro:	19,803	Ahorros per cápita: \$ 2,261	Excedentes per cápita: \$ 7
Número préstamos:	4,421	Préstamos per cápita: \$ 9,472	

Fidel de Jesús Durán Marlon Eric Henríquez José Rigoberto Alegria Lorena Eugenia Barahona A&C, S.A. DE C.V.
 Presidente Gerente General Presidente Contado General Auditor Externo
 Consejo de Administración Junta de Vigilancia

Las notas son parte integral de los estados financieros.



ANEXO 4. Desglose de departamentos de las gerencias de ACODJAR DE R.L.

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

Departamento de Contabilidad

- ✓ Asistentes contables.
- ✓ Asistentes de impuestos e informes fiscales.
- ✓ Asistente de conciliaciones.

Departamento de Recursos Humanos.

- ✓ Asistente de gestión y potencial humano.
- ✓ Asistente de nóminas y contratos.
- ✓ Recepcionista.

Departamento de Tesorería y Operaciones.

- ✓ Cajas.
- ✓ Referente de remesas.
- ✓ Asistente de numerado y valores.
- ✓ Asistente operativo de bancos.
- ✓ Administrador operativo de cajeros electrónicos.

Departamento de Cobranza y Recuperación.

- ✓ Gestor de cobranza y recuperación de mora.
- ✓ Gestor de cobros diarios y microempresarios.
- ✓ Colector de pagadurías.
- ✓ Digitador de planillas.

Departamento de Servicios Generales.

- ✓ Asistente de servicios generales.
- ✓ Administrador de archivo e información.
- ✓ Administrador de activo fijo.
- ✓ Administrador de proveeduría.
- ✓ Administrador de transporte.

Departamento de Seguridad y Vigilancia.

- ✓ Asistente de seguridad y vigilancia.

GERENCIA DE SERVICIOS FINANCIEROS.

Departamento de Captación y Promoción.

- ✓ Ejecutiva de afiliación y cuentas.
- ✓ Ejecutiva de captación.
- ✓ Ejecutiva de seguros.
- ✓ Ejecutiva de tarjetas de crédito.

Departamento de Créditos.

- ✓ Oficial de crédito.
- ✓ Analista de créditos.
- ✓ Perito evaluador.

ANEXO 5. Encuesta dirigida a asociados de la cooperativa de ACODJAR DE R.L.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: Análisis de competitividad de los productos y servicios financieros de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal “Doctor José Antonio Ruíz” de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L) para el año 2017.

Objetivo: Recolectar información sobre la perspectiva que tienen los asociados de La Cooperativa ACODJAR DE R.L.

Nota: La información obtenida será utilizada única y exclusivamente con propósitos de la investigación.

Marque con una “X” las respuestas según su criterio de aceptación de productos y servicios y conteste de forma clara las preguntas que requieran complemento.

1) ¿Cuánto tiempo lleva usted utilizando los productos y servicios de La Cooperativa?

0-2 años 2-4 años 4-6 años 6 o más años

2) ¿Qué tipo de productos y servicios le ofrece la Asociación Cooperativa?

Créditos

Ahorros

Depósitos a plazo

Aportaciones

Seguros

Todos los anteriores

3) ¿Qué tipo de servicios ofrece la Asociación Cooperativa?

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Pago de Remesas | <input type="checkbox"/> | Pagos de Colecturía | <input type="checkbox"/> |
| Pagos de Subsidio del Gobierno | <input type="checkbox"/> | RedActiva | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores | <input type="checkbox"/> | | |

4) ¿Con cuál de los siguientes elementos identifica la cultura de La Cooperativa?

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Responsabilidad Social | <input type="checkbox"/> | Educación | <input type="checkbox"/> |
| Bien Común | <input type="checkbox"/> | Igualdad de derechos | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores | <input type="checkbox"/> | | |

5) ¿Qué tasas de interés le pagan por sus cuentas de ahorros?

- 0.5% 1.0% 1.5% 2.0%
- Otros Especifique _____

6) ¿Cómo evalúa usted las tasas de interés que La Cooperativa cobra en los créditos?

- Menor que las demás instituciones financieras
- Igual que las demás instituciones financieras
- Mayor que las demás instituciones financieras

7) De los siguientes beneficios ¿Cuáles son los que brinda la Asociación Cooperativa?

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Apoyo a las escuelas | <input type="checkbox"/> | Apoyo a la municipalidad | <input type="checkbox"/> |
| Apoyo en torneos deportivos | <input type="checkbox"/> | Certámenes de oratoria | <input type="checkbox"/> |
| Todos los anteriores | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |

Especifique: _____

8) ¿En qué le gustaría que mejorarán los productos que brinda La Cooperativa ACODJAR?

Tasas de interés

Plazos de pago

Facilidades de obtención del producto

Otros

Especifique: _____

9) Especifique ¿Cuál o cuáles de los productos y servicios siguientes satisfacen sus necesidades?

Pago de Remesas Pagos de Colecturía

Pago de Subsidio del Gobierno RedActiva

Créditos Ahorros

Depósitos a plazo Aportaciones

10) ¿Existe algún producto o servicio financiero que le gustaría que se brindara en La Cooperativa y que aún no está disponible?

Si No

Especifique:

11) ¿Por cuál de las siguientes razones dejaría de utilizar los productos y servicios de la Asociación Cooperativa?

Mala atención por parte de los empleados

Productos y servicios más atractivos en otras instituciones

Tasas de interés elevadas en créditos

Tasas de interés bajas en cuentas de ahorros

Atención deficiente

Otros

Especifique: _____

12) ¿Cómo evalúa el servicio brindado por la cooperativa ACODJAR?

Excelente

Muy buena

Regular

Necesita mejorar

ANEXO 6. Entrevista dirigida la gerencia de mercadeo de ACODJAR DE R.L.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida a las gerencias de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruíz de Responsabilidad Limitada (ACODJAR DE R.L.) para el año 2017.

Objetivo: Recopilar información sobre el funcionamiento de las operaciones que realiza la Asociación Cooperativa.

- Nombre del entrevistado _____
- Cargo que desempeña _____
- Nivel Académico _____
- Fecha de la entrevista _____
- Hora de inicio _____
- Hora de finalización _____
- Entrevistador _____

1. ¿La Cooperativa está cumpliendo sus objetivos planteados? ¿Por qué?
2. ¿El personal es adecuado o considera que falta alguien más en su equipo de trabajo?
3. ¿Se está cumpliendo con las metas en la colocación de créditos?
4. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la institución?
5. ¿Se está canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?
6. ¿Existe un presupuesto elaborado adecuadamente?
7. ¿Cuánto se gasta en compra de artículos promocionales? Un estimado de esos gastos.
8. ¿Los procesos son adecuados o necesita redefinirlos?
9. ¿La Asociación está obteniendo ganancias o pérdidas? ¿Por qué?
10. ¿Convendría formar alianzas? ¿Con quiénes?

11. ¿Se necesitan más fondos? ¿De dónde se pueden obtener esos fondos?
12. ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta dichos servicios?
13. ¿Qué productos ofrece? ¿A quiénes se los ofrecen? ¿Qué garantías les solicitan?
14. ¿Cuál es la posición competitiva de la Asociación en la prestación de estos servicios?
15. ¿Cuál es la posición competitiva de la Asociación en cuanto a la oferta de productos?
16. ¿Qué otros productos y servicios financieros pueden ofrecer la institución en un futuro?
17. Considera que cuenta con personal altamente capacitado para la atención a los clientes-asociados ¿Cada cuánto tiempo son capacitados?
18. Cuentan con el equipo tecnológico adecuado e innovador ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la Asociación?
19. ¿Cómo es la estructura organizativa de la institución?
20. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años? ¿Cómo lo ha hecho?
21. ¿Considera que la Cooperativa es rentable?
22. ¿En que planea invertir la Cooperativa durante el período 2016 – 2017?
23. ¿La Cooperativa tiene un plan de mercadeo bien detallado y escrito para el año en curso o el siguiente?
24. Realiza la Cooperativa investigación de: Tamaño y características de sus mercados objetivos, consumidores y sus características y competidores.
25. ¿Cuáles instituciones considera su mayor competencia en el mercado financiero?
26. Se conoce la información de la competencia respecto a: margen de utilidad, condiciones de colocación de créditos, tasas de interés y productos y servicios que ofrece.
27. ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la asociación?
28. ¿Qué distingue sus productos y servicios de los de la competencia?

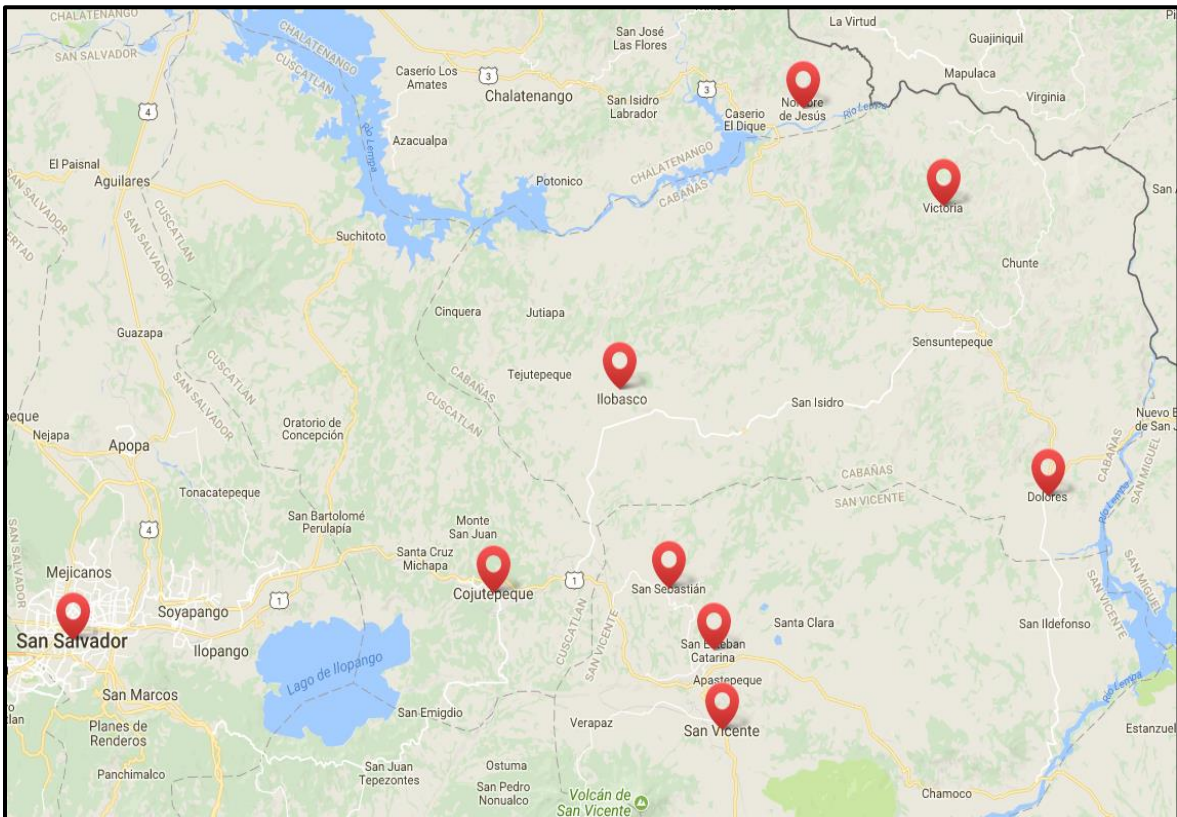
ANEXO 7. Ficha de observación de ACODJAR DE R.L.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL	
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	
Fecha de observación	
Hora de observación	
Lugar de observación	
Observador	
Asociados-Clientes:	
Empleados de ACODJAR:	



Nota: Elaborado por el grupo de investigación.

ANEXO 8. Cobertura de las agencias pertenecientes a ACODJAR DE R.L.



Nota: Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (2017). ACODJAR DE R.L. Recuperado de: <http://www.fedecaces.com/site/red-de-cooperativas/directorio-de-cooperativas/acodjar-de-r-l>

ANEXO 9. Competidores directos de La Cooperativa en estudio.

AGENCIAS	PRINCIPALES COMPETIDORES
ACODJAR San Sebastián	<ul style="list-style-type: none"> - CAJA DE CRÉDITO - COOPERATIVA ACAASS DE R.L.
ACODJAR San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> - CAJA DE CRÉDITO DE SAN VICENTE - BANCOVI - COOPERATIVA AMC - BANCO AGRÍCOLA COMERCIAL - BANCO DAVIVIENDA - BANCO PROCREDIT - BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO - BANCO HIPOTECARIO - BANCO AZTECA - FOMENTA - FINCA - ACOMI
ACODJAR San Esteban Catarina	<ul style="list-style-type: none"> - Es la única entidad financiera en el lugar.
ACODJAR Cojutepeque	<ul style="list-style-type: none"> - BANCOVI - COPADEO DE R.L. - CAJA DE CRÉDITO - BANCO AGRÍCOLA COMERCIAL - BANCO DAVIVIENDA - BANCO SCOTIABANK - BANCO CITI - BANCO AZTECA - BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO - ENLACE - INTEGRAL

ACODJAR Ilobasco	<ul style="list-style-type: none"> - BANCOVI - COPADEO DE R.L. - CAJA DE CRÉDITO - BANCO AGRÍCOLA COMERCIAL - BANCO DAVIVIENDA - BANCO SCOTIABANK - BANCO CITI
ACODJAR Ciudad Victoria	<ul style="list-style-type: none"> - Es la única entidad financiera en el lugar.
ACODJAR Ciudad Dolores	<ul style="list-style-type: none"> - Es la única entidad financiera en el lugar.
ACODJAR San Salvador	<ul style="list-style-type: none"> - SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO - BANCOVI - CAJA DE CRÉDITO METROPOLITANA - COMEDICA - COOPERATIVA ACACES DE R.L. - COOPERATIVA ACACEMIHA DE R.L. - COOPERATIVA ACOPUS DE R.L. - COOPERATIVA ACACYPAC DE R.L. - COOPERATIVA COOP-1 DE R.L. - COOPERATIVA CACTIUSA DE R.L. - COOPERATIVA COSAVI DE R.L. - BANCO AGRICOLA - BANCO DAVIVIENDA - BANCO INDUSTRIAL - BANCO AZUL - BANCO CITI - BANCO SCOTIABANK - BANCO PROCREDIT - BANCO DE LOS TRABAJADORES - BANCO INTEGRAL - BANCO CONSTELACION - BANCO G&T

	<ul style="list-style-type: none"> - BANCO CONTINENTAL - BANCO PROMERICA - BANCO AZTECA - BANCO IZALQUEÑO - FINCA - AM - CUSCATLÁN
ACODJAR Nombre de Jesús	- Es la única entidad financiera en el lugar.

Nota: Elaborado por el grupo de investigación. Marzo 2016.