

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



“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARÍA CECILIA FRANCA QUEZADA

ROSA PAOLA PAZ GONZÁLEZ

SUSAN NENETZI VARELA ROMERO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
**Director General
de Procesos de Graduación:** Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala. (Docente Asesor)

MAYO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios y a la Virgen María por darme la fortaleza y valentía en los momentos en los que más los necesite y la bendición de titularme. A mi madre ANA CECILIA QUEZADA por sus oraciones y paciencia; y a mi padre MARIO RENÉ FRANCIA por su escucha y sacrificio, gracias a ambos por todo su amor, comprensión, consejos y su sacrificio a lo largo de mi carrera universitaria. A mis queridos hermanos: RENÉ Y RODRIGO por brindarme su cariño y ayuda. A todos mis TIOS/AS que estuvieron pendientes de mis estudios. A todas las buenas personas que de alguna forma conocí en todo el proceso, y a los que se convirtieron en BUENAS AMISTADES, gracias por los momentos de alegría y apoyo. A mis compañeras PAOLA y SUSAN porque lo logramos. Bendiciones para todos e infinitas ¡GRACIAS!

MARÍA CECILIA FRANCIA QUEZADA

Agradezco infinitamente a Dios todopoderoso y a la Virgen María, por darme sabiduría, discernimiento e inteligencia para alcanzar mis metas, a mi madre: JUSTA ROSA GONZÁLEZ por su apoyo incondicional en mi vida. A mi padre por su apoyo: OSCAR HERNAN PAZ, a mis queridas hermanas: FÁTIMA FABIOLA Y MELISSA IVONNE, a mi abuela por sus oraciones: MARIA JULIA GONZÁLEZ, a mis tíos ROXANA MARGARITA DE PAZ. (Q.D.D.G) Y OSCAR RIGOBERTO DE PAZ (Q.D.D.G). En general a toda mi querida familia por apoyarme, y a todos mis amigos por sus ánimos y oraciones. A mis compañeras de trabajo de graduación: CECILIA FRANCIA y SUSAN VARELA por unir su esfuerzo con el mío para concluir este trabajo. MIL GRACIAS.

ROSA PAOLA PAZ GONZÁLEZ

Agradezco al creador y a la madre santísima por ponerme a las personas correctas en mi camino, a mi Madre ROSA ISABEL ROMERO por siempre apoyarme y estar a mi lado convirtiéndola en la merecedora de este y todos los logros a los cuales he aspirado y realizado, a mi hermano JOSUÉ YOHALMO por apoyarme a lo largo de mi vida, a mis familiares que aún están en esta vida y a los que se han adelantado, gracias por guiarme siempre, a MIGUEL por acompañarme en esta vida y hacer de mi una mejor persona, a mis compañeros y amigos de universidad por sus consejos y la forma positiva de ver las adversidades de esta carrera. A mis compañeras del trabajo de graduación PAOLA Y CECILIA por ser un grupo extraordinario y gracias a ellas poder culminar con éxito este proyecto.

SUSAN NENETZI VARELA ROMERO

A nuestro asesor el Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala por compartir sus conocimientos, apoyarnos en todo el proceso y por el tiempo dedicado, ¡Muchas Gracias Licenciado!

Gracias a la Lcda. Milagro Acevedo de CETEL de R.L por brindarnos su confianza y ayuda en todo lo necesario.

GRUPO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR; DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.)	1
A. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO.....	1
1. <i>Los comienzos del movimiento cooperativo moderno</i>	1
a) Los Pioneros de Rochdale	1
b) El movimiento cooperativo en la actualidad.....	2
c) La Alianza Cooperativa Internacional.....	2
d) Los primeros pasos del cooperativismo en El Salvador	3
B. MARCO CONCEPTUAL DE LAS COOPERATIVAS.....	5
1. <i>Concepto</i>	5
a) Cooperativismo	5
b) Cooperativa	5
2. <i>Características de las cooperativas</i>	6
3. <i>Diferencia entre Asociación Cooperativa y Empresa</i>	7
4. <i>Principios y valores de las cooperativas</i>	7
a) Principios de las cooperativas	7
b) Valores de las Cooperativas	9
5. <i>Tipos de cooperativas</i>	10
a) Cooperativas de producción	11
b) Cooperativas de Vivienda.....	11
c) Cooperativas de Servicios	11
C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.....	12
1. <i>Antecedentes</i>	12
2. <i>Misión</i>	14
3. <i>Visión</i>	14
4. <i>Filosofía</i>	14
5. <i>Valores Institucionales</i>	14
6. <i>Principios Cooperativos</i>	15
7. <i>Logotipo actual</i>	15
8. <i>Estructura organizacional</i>	16
9. <i>Servicios que ofrece la cooperativa</i>	18

10.	<i>Marco legal e institucional</i>	21
a)	Constitución De La República De El Salvador.....	21
b)	Ley General de Asociaciones Cooperativas.....	21
c)	Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	22
d)	Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos	24
e)	Código de Trabajo	25
f)	Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas.	26
11.	<i>Marco institucional</i>	26
D.	MARCO CONCEPTUAL	27
1.	<i>La planeación</i>	27
a)	Concepto	27
b)	Objetivo.....	28
c)	Importancia	28
2.	<i>Las Estrategias</i>	29
a)	Concepto	29
b)	Importancia	30
c)	Tipos de Estrategias.....	30
3.	<i>Estrategia publicitaria</i>	31
a)	Concepto de estrategia publicitaria	31
b)	Publicitaria de desarrollo	31
E.	GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	32
1.	<i>Concepto</i>	32
2.	<i>Importancia</i>	33
3.	<i>Objetivo</i>	33
4.	<i>Características</i>	33
a)	Misión.....	34
b)	Visión.....	35
c)	Valores Corporativos.....	35
d)	Objetivos Estratégicos.....	36
e)	La filosofía empresarial	36
f)	La identidad corporativa	36
6.	<i>Ventajas de los planes estratégicos</i>	37
7.	<i>Desventajas de los planes estratégicos</i>	37
8.	<i>Etapas del proceso de la planeación estratégica</i>	38
a)	El análisis estratégico	38
b)	La formulación estratégica de una empresa.....	39
c)	La implantación estratégica	40
9.	<i>Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)</i>	41
10.	<i>Matriz FODA</i>	41
F.	SERVICIO AL CLIENTE	42

1.	<i>Concepto</i>	42
2.	<i>Características</i>	42
	a) Intangibilidad.....	42
	b) Inseparabilidad.....	43
	c) Variabilidad.....	43
	d) Imperdurabilidad.....	43
3.	<i>Calidad en los servicios</i>	43
4.	<i>Satisfacción del cliente</i>	44
G.	MERCADO, OFERTA Y DEMANDA.....	45
1.	<i>Generalidades de mercado</i>	45
	a) Conceptos de mercado.....	45
	b) Tipos de Mercado.....	45
	c) Equilibrio de mercado:.....	46
2.	<i>Generalidades de la oferta</i>	46
	a) Conceptos de Oferta.....	46
	b) Cantidad Ofrecida.....	47
	c) Cambios en la oferta.....	47
3.	<i>Generalidades de la Demanda</i>	47
	a) Concepto de Demanda.....	47
	b) Cantidad demandada.....	48
	c) Cambios en la demanda.....	48
H.	OTROS CONCEPTOS.....	49

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....50

A.	IMPORTANCIA.....	50
B.	OBJETIVOS.....	51
1.	<i>Objetivo General</i>	51
2.	<i>Objetivos Específicos</i>	51
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	52
1.	<i>Método</i>	52
	a) Análisis.....	52
	b) Síntesis.....	52
2.	<i>Tipo de investigación</i>	52
	a) Descriptivo.....	52
3.	<i>Diseño de la investigación</i>	53
	a) No experimental.....	53
4.	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de la información</i>	53
	a) Técnicas.....	53

b) Instrumentos	54
5. Fuentes de información	55
a) Primarias.....	55
b) Secundarias	55
6. <i>Ámbito de la investigación</i>	55
7. <i>Unidades de análisis</i>	56
8. <i>Determinación del universo y la muestra</i>	56
a) Universo	56
b) Población.....	56
c) Muestra	57
9. <i>Tabulación e Interpretación de Datos</i>	61
a) Tabulación	62
b) Interpretación	62
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.)	62
1. <i>Diagnóstico de la investigación</i>	62
a) Entrevista dirigida al Gerente General de CETEL de R.L.....	62
2. <i>Análisis de Información de los Asociados actuales</i>	67
a) Servicios que ofrece la cooperativa	67
b) Tasa de interés	68
c) Servicio al cliente.....	69
d) Promoción y publicidad.....	69
3. <i>Análisis de información de los no asociados</i>	70
a) Motivación a ser miembro de la cooperativa	71
b) Aportaciones de los potenciales asociados.....	72
c) Servicio al cliente.....	72
d) Promoción y publicidad.....	73
4. <i>Análisis interno</i>	73
a) Recurso tecnológico	73
b) Recurso humano	74
5. <i>Análisis externo</i>	74
a) Análisis del entorno social.....	74
b) Análisis del entorno macroeconómico.....	74
c) Entorno legal	75
6. <i>Análisis FODA</i>	75
a) Fortalezas	78
b) Oportunidades	78
c) Debilidades.....	79
d) Amenazas	79

E.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	80
1.	<i>Alcances</i>	80
2.	<i>Limitantes</i>	80
F.	CONCLUSIONES	81
G.	RECOMENDACIONES	82

**CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE
TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD
LIMITADA (CETEL DE R.L.)83**

A.	IMPORTANCIA	83
B.	OBJETIVOS	83
1.	<i>Objetivo General</i>	83
2.	<i>Objetivos Específicos</i>	83
C.	CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO	84
1.	<i>Filosofía empresarial</i>	84
a)	Misión propuesta a la cooperativa	84
b)	Visión	84
c)	Estructura organizacional propuesta	84
2.	<i>Análisis FODA</i>	91
3.	<i>Matriz FODA</i>	93
4.	<i>Objetivos estratégicos</i>	95
5.	<i>Estrategias de negocios</i>	96
a)	Logotipo Propuesto	96
b)	Estrategias cooperativas	99
b)	Estrategias Competitivas	109
6.	<i>Estrategias Funcionales</i>	111
a)	Recurso Humano	111
7.	<i>Estrategias Publicitarias de Desarrollo</i>	113
a)	Extensiva	113
b)	Intensiva	117
c)	Fidelización	120
D.	PROYECCIONES	125
1.	<i>Préstamos personales</i>	125
2.	<i>Préstamos Agiles</i>	126
3.	<i>Ingresos</i>	127
4.	<i>Ahorro voluntario</i>	128
5.	<i>Aportaciones</i>	129
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	130
1.	<i>Objetivo</i>	130

a) General.....	130
b) Específicos.....	130
2. <i>Recursos</i>	130
a) Humano.....	130
b) Técnico.....	131
c) Material.....	131
d) Financiero.....	131
3. <i>Presupuesto</i>	132
a) Presupuesto de Ingresos.....	132
b) Presupuesto de Gastos.....	132
4. <i>Cronograma</i>	133

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
--	------------

ANEXOS

ÍNDICE DE IMÁGENES, FIGURAS, TABLAS, CUADROS Y GRÁFICAS

IMÁGENES

IMAGEN N°1: LOGOTIPO ACTUAL DE CETEL DE R.L.....	15
IMAGEN N° 2: LOGOTIPO PROPUESTO.....	96
IMAGEN N°3: AFICHE PUBLICITARIO.....	101
IMAGEN N°4: SOLICITUD DE CAPACITACIONES.....	104
IMAGEN N°5: DISEÑO DE HOJA VOLANTE PROPUESTO PARA UTILIZAR PARA PUBLICIDAD	109
IMAGEN N°6: DISEÑO DE HOJA VOLANTE PROPUESTO PARA UTILIZAR PARA PUBLICIDAD.....	113
IMAGEN N°7: DISEÑO DE HOJA VOLANTE PROPUESTO PARA UTILIZAR PARA PUBLICIDAD.....	114
IMAGEN N°8: DISEÑO DE HOJA VOLANTE PROPUESTO PARA UTILIZAR PARA PUBLICIDAD.....	115
IMAGEN N°9: DISEÑO DE HOJA VOLANTE PROPUESTO PARA UTILIZAR PARA PUBLICIDAD.....	118
IMAGEN N°10: PÁGINA DE BIENVENIDA EN FACEBOOK.....	120
IMAGEN N°11: PROPUESTA DE PÁGINA DE FACEBOOK DE LA COOPERATIVA.....	121
IMAGEN N°12: PROPUESTA DE PUBLICACIÓN EN PÁGINA DE FACEBOOK.....	122
IMAGEN N°13: DISEÑO DE HOJA VOLANTE.....	123

FIGURAS

FIGURA N°1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CETEL DE R.L.	16
FIGURA N° 2: ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
FIGURA N° 3: MATRIZ FODA.....	76
FIGURA N° 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	85
FIGURA N°5: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	94

TABLAS

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE ASOCIADOS.....	57
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE ASOCIADOS PERTENECIENTES AL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	57
TABLA 3: ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA DE ASOCIADOS.....	58
TABLA 4: DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LA MUESTRA.....	60
Tabla 5: Préstamos personales.....	124
Tabla 6: Préstamos ágiles.....	125
Tabla 7: Ingresos.....	126
Tabla 8: Ahorro voluntario.....	127
Tabla 9: Aportaciones.....	128

CUADROS

CUADRO N° 1: MARCO INSTITUCIONAL DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.....	27
---	----

CUADRO N°2: ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE GENERAL DE CETEL DE R.L.....	62
CUADRO N°3: DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE GENERAL.....	88
CUADRO N°4: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTADOR GENERAL.....	89
CUADRO N°5: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ESPECIALISTA EN ATENCIÓN AL CLIENTE	90
CUADRO N° 6: ANÁLISIS FODA.....	91
CUADRO N° 7: MATRIZ FODA.....	93
CUADRO N° 8: ESTRATEGIA N°1.....	95
CUADRO N°9: ESTRATEGIA N°2.....	98
CUADRO N° 10: CALENDARIZACIÓN ESTRATEGIA 2	99
CUADRO N°11: PRESUPUESTO ESTRATEGIA N°2.....	100
CUADRO N°12: ESTRATEGIA N°3.....	102
CUADRO N°13: PRESUPUESTO ESTRATEGIA N°3.....	102
CUADRO N°14: ESTRATEGIA N°4.....	103
CUADRO N°15: CONTENIDO DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....	105
CUADRO N°16: PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA N°4.....	107
CUADRO N°17: ESTRATEGIA N°5.....	108
CUADRO N°18: PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA N°5.....	109
CUADRO N°19: ESTRATEGIA N°6	110
CUADRO N°20: PRESUPUESTO ESTRATEGIA N°6.....	111
CUADRO N°21: ESTRATEGIA N°7.....	112
CUADRO N° 22: PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA N°7.....	113
CUADRO N°23: ESTRATEGIA N°8.....	116
CUADRO N°24: PRESUPUESTO DE ESTRATEGIA N°8.....	117
CUADRO N°25: INGRESOS PROYECTADOS ESTRATEGIA N°8.....	117
CUADRO N°26: ESTRATEGIA N°9.....	119
CUADRO N°27: PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	126
CUADRO N°28: PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	126
CUADRO N°29: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	127

GRÁFICAS

GRÁFICA 1: PRÉSTAMOS PERSONALES.....	124
GRÁFICA 2: PRÉSTAMOS AGILES.....	125
GRÁFICA 3: INGRESOS.....	126
GRÁFICA 4: AHORRO VOLUNTARIO.....	127
GRÁFICA 5: APORTACIONES.....	128

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL de R.L.), la cual surge con el objetivo de realizar un plan estratégico que contribuya al crecimiento de la demanda de los servicios que la cooperativa le ofrece actualmente a sus asociados y también de captar nuevos afiliados para la cooperativa.

Se realizó la investigación de campo sobre la Cooperativa por medio de la utilización de algunas técnicas de recolección de datos, una de ellas fue la entrevista dirigida a la Gerente General de CETEL de R.L. y como segunda técnica se efectuó una encuesta a cincuenta y uno de los asociados pertenecientes al municipio de San Salvador y otra dirigida a los no asociados a CETEL cuya muestra fue de sesenta y ocho. Se utilizó el método científico realizar la investigación ya que fue necesario emplear un conjunto de técnicas e instrumentos para obtenerla. Específicamente el análisis cuando se examinaron los planes, procedimientos y estrategias que se utilizan en la cooperativa para realizar los cambios necesarios y mejorar los procesos empleados, y la síntesis la cual ayudó a conocer mejor la realidad de la cooperativa con el fin de mejorar y realizar nuevas estrategias. El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo porque se estudio el comportamiento de las variables relacionadas al problema para obtener información de la situación actual de CETEL.

Con los resultados obtenidos y el análisis de la situación actual se logró identificar que los asociados a la Cooperativa no utilizan con frecuencia los servicios que se les brinda y en algunos casos, desconocen sobre los beneficios que la cooperativa les ofrece.

Se concluye que la cooperativa no cuenta con una guía que le permita cumplir con su misión y llegar a la visión que se proyectan, lo que se vuelve difícil ya que no existen actividades concretas a realizar y las que se llevan a cabo no se ejecutan adecuadamente para lograr el crecimiento de la demanda de sus servicios.

También el aumento de los despidos del personal en las empresas de telecomunicaciones, que es el lugar en donde los asociados trabajan, tiene como consecuencia negativa el retiro de los afiliados de la cooperativa aun sabiendo que pueden seguir siendo parte de CETEL. Y la falta de publicidad hace que pocas personas conozcan de su existencia.

Se recomienda implementar el diseño del plan estratégico propuesto, que le permita cumplir con la misión y los objetivos que tiene trazados. Además del aumento de la comunicación entre la Cooperativa y sus asociados para ello se debe de utilizar las tecnologías de información, como el uso continuo de las redes sociales, fortalecer los lazos con los asociados y demostrarles que son parte importante en la cooperativa por medio de nuevos servicios.

Para mejorar la comunicación y el acceso a la información se sugiere la incorporación de un área designada a atender a los afiliados, sus dudas y consultas sobre la Cooperativa en general y los beneficios que esta brinda.

Y por último la ejecución de publicidad masiva por medio de folletos informativos y actualización de las redes sociales y otros medios, que despierte el interés del público para poder obtener un incremento en las personas afiliadas. Es por ello que se propone una serie de estrategias para mejorar todas aquellas áreas que la Cooperativa necesita y que dan como resultado la satisfacción de las necesidades de los miembros asociados.

INTRODUCCIÓN

Las entidades necesitan de una planificación estratégica que permita visualizar el éxito empresarial a futuro, creando ventajas competitivas que logren de manera oportuna los objetivos trazados y desarrollar acciones que les permitan mejorar la comunicación, la utilización de recursos y sobre todo pensar en el futuro.

Es por ello que se elaboró el trabajo de investigación “Plan Estratégico para el Crecimiento de la Demanda de los Servicios de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL de R.L.) ubicada en el municipio de San Salvador”.

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

Capítulo I: Este capítulo inicia con una breve reseña histórica sobre las Asociaciones Cooperativas y su surgimiento hasta llegar al Cooperativismo en El Salvador. Continúa con las generalidades de las Asociaciones Cooperativas, definición, sus características, principios y tipos de Cooperativas en El Salvador. Además, se desarrolla las generalidades de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, Responsabilidad Limitada (CETEL de R.L.), misión, visión, sus valores, principios, estructura organizativa, los servicios que ofrece y también se incluye el Marco Legal e Institucional.

Luego se describe lo relacionado a definiciones y conceptos básicos sobre planeación, estrategias y planeación estratégica en sí, dentro de la cual se define los objetivos, importancia, los elementos que la componen, ventajas, desventajas y las etapas que conlleva un plan estratégico. Y finalmente se termina el capítulo con la definición de servicio al cliente, su concepto, características y además sobre la calidad en los servicios y la satisfacción del cliente.

Capítulo II: En este capítulo se establecieron los objetivos, tanto generales como específicos, se detalló la metodología de la investigación dentro de la cual están los métodos, tipo de investigación, las fuentes primarias y secundarias que se utilizaron para el desarrollo del estudio. Esto por medio de las técnicas e instrumentos como la entrevista y encuesta aplicadas a las unidades de análisis.

Para luego dar paso al análisis e interpretación de los datos. Así como también se describe la situación actual de Asociación Cooperativa por medio del Análisis FODA para finalmente llegar a las Recomendaciones y Conclusiones.

Capítulo III: En este capítulo se desarrolla la propuesta de un plan estratégico como resultado de las conclusiones y recomendaciones obtenidas del capítulo anterior. La propuesta está compuesta por los objetivos tanto generales como específicos, la importancia, y luego se procede al desarrollo del plan estratégico que incluye la filosofía general: misión, visión, estructura organizativa propuesta, los objetivos estratégicos y las diferentes estrategias propuestas.

Se describe también el plan de implementación donde se detallan los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico. Se incluye también el presupuesto con su cronograma respectivo.

Para finalizar el documento se detalla las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo del documento y se presentan los respectivos anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR; DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.)

A. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO

1. Los comienzos del movimiento cooperativo moderno

“De Fenwick (Escocia) proceden los primeros registros de la existencia de una cooperativa. Fue el 14 de marzo de 1761 que se conformó la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick, en una casa que apenas se encontraba amueblada, en donde las hilanderas comenzaron a vender con descuento el contenido de un saco de avena en la habitación delantera recién encalada de “John Walker”¹.

Según datos históricos las cooperativas comenzaron a funcionar como pequeñas organizaciones comunitarias a mediados del siglo XIX, en Europa occidental, Norteamérica y Japón. Sin embargo los primeros en introducir el término de sociedades cooperativas modernas fueron los pioneros de Rochdale, quienes también fueron los fundadores del movimiento cooperativista en 1844.

a) Los Pioneros de Rochdale

“La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale fue la primera empresa cooperativa moderna establecida en el norte de Inglaterra en el año de 1844, por un grupo de 28 artesanos que trabajaban en las fábricas de algodón de la localidad de Rochdale. Con los altos precios de los alimentos y los artículos para el hogar, era casi imposible que los tejedores pudieran adquirirlos debido a sus condiciones de trabajo miserables y unos salarios muy bajos. Por ello, se les ocurrió que reuniendo sus escasos recursos y trabajando juntos, podrían tener acceso a los bienes de consumo básicos a bajo precio.

En un principio, solo había cuatro productos a la venta: harina, avena, azúcar y mantequilla.

¹ Walker John, fundador de la marca de whisky escocés Johnnie Walker

Los trabajadores decidieron que los consumidores debían participar de los beneficios según su aporte, que debían ser tratados con honestidad, transparencia y respeto, y que tenían el derecho de decidir algo en el negocio. Cada uno de esos consumidores se convirtió en miembro de la cooperativa, que despertó un gran interés en el negocio. Al principio el negocio solo abría dos noches por semana, pero en tres meses el negocio creció y comenzó a funcionar cinco días a la semana.

En Alemania fue desarrollado un modelo cooperativo independiente por Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Franz Hermann Schultz-Delitsch, quienes en 1862 crearon las primeras cooperativas de crédito y desde ese día el modelo ha seguido creciendo hasta expandirse a otros sectores, y ha logrado inspirar el desarrollo de las cooperativas financieras en todo el mundo.

b) El movimiento cooperativo en la actualidad

Los fundamentos que rigen el funcionamiento de todas las cooperativas son catalogados, tanto en la antigüedad como en la actualidad, como los principios que sustentan la forma de hacer negocios de las cooperativas. Aunque tales principios hayan sido revisados y actualizados estos siguen siendo en su esencia los mismos, tal y como los realizaron los pioneros en 1844. Este sector cuenta con un estimado de 1,000 millones de miembros, dando empleo, directa o indirectamente, a unas 250 millones de personas en todo el mundo. Según el World Co-operative Monitor en su edición del año 2016, un estimado de 2,53 billones de dólares USD son los que se facturan en total con la suma de las 300 cooperativas mayores del mundo.

c) La Alianza Cooperativa Internacional

El 19 de agosto de 1895 en Londres (Inglaterra) fue fundada La Alianza Cooperativa Internacional, durante el primer Congreso Cooperativo. Estuvieron presentes delegados de cooperativas de los países de Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, India, Inglaterra, Italia, Serbia y Suiza. Se dispuso como objetivos de la Alianza, facilitar información, definir y defender los principios cooperativos e impulsar el comercio internacional. La Alianza fue una de las pocas organizaciones

internacionales que lograron sobrevivir a las dos Guerras Mundiales. Superar todas las desigualdades políticas que existían entre sus miembros fue difícil, pero la Alianza perduró siendo políticamente neutral y manteniendo su compromiso con la paz y con la democracia.”²

d) Los primeros pasos del cooperativismo en El Salvador

“Las primeras normas de carácter legal para regular el funcionamiento de las asociaciones cooperativas en El Salvador se realizaron en el año de 1886, año en que fue realizada la primera manifestación de cooperativismo por la Universidad de El Salvador (UES), relacionado con la implementación de la cátedra de Cooperativismo.

En 1904, 18 años después de las primeras normas reguladoras, fue nombrado el capítulo IV del código de comercio como: “De las asociaciones cooperativas”, definiéndolas como “sociedades mercantiles”.

En 1914 en la “cuesta del palo verde” (hoy llamada 4ª Avenida sur), surgió la Cooperativa de Zapateros, pero esta no se logró consolidar sin embargo, se marcó una época de la búsqueda del bien común a través de una asociación cooperativa.

En 1917 se constituyó la Sociedad Cooperativa de Obreros de El Salvador.

Con el objetivo de ayudar a la población de las zonas rurales para que estos pudieran acceder a créditos aparecen las Cajas de Crédito, para dichas zonas, en el año de 1940.

Es en ese año que surge la Asociación Cooperativa Algodonera cuya actividad se fundamentó en el Código de Comercio de 1904. Posteriormente, amparadas en la Ley de Crédito Rural de 1943, se integró la Federación de Cajas de Crédito Rural.

Nuevas instituciones: La nueva Constitución de la República se publicó en 1950, en la que se autorizó promover el desarrollo económico y social del país, esto benefició al sistema cooperativo, ya que el Artículo 114 establecía: “El Estado protegería las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento, impulsando fuertemente este rubro”. Es en ese mismo año que se crea la sección de Educación Obrera,

²Obtenido de International Co-operative Alliance: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>

en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la cual desarrolló programas de carácter pedagógico entre la clase trabajadora creando conciencia cooperativista. Mientras que la Sección de Cooperativismo fue creada en 1953, la cual pertenecía al Ministerio de Trabajo.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para el sector urbano fueron impulsadas en el año de 1964, con el objetivo de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales, y en el año de 1969 por estos grupos se integró la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), la cual es de carácter financiero con propiedad privada.

Tanto la Ley General de Asociaciones Cooperativas como la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), que se transformó en el ente rector del cooperativismo salvadoreño, se dieron a conocer oficialmente el 2 de diciembre de 1969.

187 Municipios a escala nacional tienen por lo menos una asociación cooperativa.

Los rubros: Hoy en día el país cuenta con cooperativas de: ahorro y crédito, aprovisionamiento, educación, transporte, consumo, producción, industria, agroindustria, artesanal, agropecuaria, vivienda, comercialización, seguros y servicios profesionales.

Funciones de INSAFOCOOP: El movimiento cooperativo en el país es dirigido por esta institución. Entre las actividades que realiza esta institución para las asociaciones cooperativas están: planificación de política de fomento, coordinación del funcionamiento, conceder personería jurídica, ejercer la fiscalización y auditoría, y otras más³.

³Fuentes: Departamento de Comunicaciones del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP); Suplemento Especial INSAFOCOOP, publicado en La Prensa Gráfica en 2017; y trabajo de investigación: “Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y otras empresas de R. L. del municipio de San Salvador”.

B. MARCO CONCEPTUAL DE LAS COOPERATIVAS

1. Concepto

a) Cooperativismo

Es necesario establecer el concepto de cooperativismo el cual se define como:

“Movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa”⁴

“El cooperativismo moderno surgió principalmente en los países de Europa, que a causa de la Revolución Industrial se produce un cambio no sólo de la producción industrial, sino que se caracterizó por el empobrecimiento de los trabajadores con lo cual generó un debate importante en los círculos económicos, sociales, religiosos laborales e intelectuales. Por lo que se puede decir que el Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada de cooperar y está regida por Principios Cooperativos”.⁵

Según lo anterior se puede decir que cooperativismo es:

A nivel de económico su objetivo es ofrecer bajos precios de venta y de compra, además de mejorar la calidad de vida de los participantes, como organización social, el cooperativismo promueve la gestión democrática. Además de defender el trabajo como generador de la riqueza y a nivel de educación se vuelve en centros de formación, fortaleciendo los valores tanto humanos como sociales.

b) Cooperativa

“Las cooperativas son creadas con el objetivo de responder a los anhelos de sus asociados ya que estas se enfocan en las personas. Las ganancias generadas se re-invierten en la asociación o se devuelven a los miembros.

Las cooperativas logran unir a las personas de forma democrática e igualitaria. Ya sea sus miembros, clientes, empleados, usuarios o residentes, estas se dirigen de forma democrática

⁴Augusto Celis Minguet, El nuevo cooperativismo. Guía de capacitación y asesoría para la creación y fortalecimiento de empresas de trabajo asociado. Vadell Hermanos Editores. Caracas, 2003. 144 p.

⁵BANCOVI, Concepto de Cooperativismo, recuperado de:
https://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf

con la regla de ‘un miembro un voto’. Independientemente del capital que aporte a la empresa, cada miembro tiene los mismos derechos de voto. Pueden tomar el control de sus economías futuras, los beneficios económicos y sociales de su actividad se quedan en las comunidades donde se establecen debido a que los beneficios no son propiedad de accionistas”⁶.

“Una cooperativa es una asociación autónoma compuesta por la unión voluntaria de personas para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”⁷

Según las definiciones anteriores, se puede decir que una Cooperativa es:

Trabajar en conjunto con otros de forma democrática y actuando voluntariamente para cumplir un objetivo en común, como la satisfacción de sus necesidades.

2. Características de las cooperativas

“Según la Alianza Cooperativa Internacional las Cooperativas se caracterizan por:

- a) Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.
- b) Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y administradores de su empresa.
- c) Es voluntario tanto el ingreso de los asociados como su retiro.
- d) El número de asociados es variable e ilimitado.
- e) Son creadas con el objetivo de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- f) Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- g) Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- h) Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- i) Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.

⁶ICA, Concepto de Cooperativas, recuperado de: <https://www.ica.coop/es/node/36>

⁷ Ídem 6.

- j) Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- k) Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- l) Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano”⁸.

3. Diferencia entre Asociación Cooperativa y Empresa

Luego de las definiciones anteriores se tiene que dentro de las principales diferencias se encuentran las siguientes:

- a) Las Asociaciones Cooperativas son sin fines de lucro, a diferencia de las Empresas cuya finalidad es lucrativa.
- b) Los asociados son los dueños y usuarios de las asociaciones cooperativas a diferencia de las Empresas que pertenecen a los inversionistas o socios.
- c) La base de las asociaciones cooperativas es la gestión democrática por que los miembros tienen el mismo poder de decisión, mientras que en una Empresa los socios mayoritarios son quienes tienen el poder de decisión.
- d) El propósito de las asociaciones cooperativas es el servicio y la mejora de la calidad de vida de los asociados, mientras que las Empresas persiguen el dinero o capital como lo más importante.

4. Principios y valores de las cooperativas

a) Principios de las cooperativas

“Los Principios Cooperativos son las directrices por medio del cual, las cooperativas ponen en práctica sus valores. Se mencionan los siguientes principios:

i. Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas al público sin distinción de género, raza, clase social, posición política o religiosa, al beneficio de las personas que

⁸INSAFOCOOP, Características de las Cooperativas, recuperado de:
<http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>

estén dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía.

ii. Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones controladas democráticamente 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, mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

iii. La Participación Económica de los Miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa del cual una parte de este es propiedad común de los mismos. Usualmente en algunas cooperativas reciben una compensación limitada sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual 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 membresía.

iv. 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 con la condición de asegurar el control democrático por parte de sus miembros y manteniendo la autonomía de la cooperativa.

v. Educación, Formación e Información

Contribuyendo eficazmente al desarrollo de sus cooperativas, brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

vi. Cooperación entre Cooperativas

Con el trabajo en conjunto de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, las cooperativas logran servir con eficacia a sus miembros y al mismo tiempo logran fortalecer el movimiento cooperativo.

vii. Compromiso con la Comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”⁹

b) Valores de las Cooperativas

“Los valores son elementos que orientan la conducta de los miembros de las cooperativas. Sirven de referencia para saber qué hacer y qué no, qué actividades llevar a cabo o qué acciones estimular desde la cooperativa.”¹⁰

Los siguientes son parte del conjunto de valores aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, aunque para algunos autores la doctrina cooperativa trasciende los valores enunciados por dicha organización.

i. Ayuda mutua:

Se realiza cuando dos o más personas se auxilian y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

ii. Responsabilidad:

Es la obligación de responder por los propios actos y al mismo tiempo es garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

iii. Democracia:

La democracia se logra cuando los(as) asociados(as) 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.

iv. Igualdad:

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

⁹ ICA, Principios de las Cooperativas, recuperado de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

¹⁰ <http://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/valores-cooperativos-1337391.html>

v. Equidad:

Es dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características que lo hacen diferente.

vi. Solidaridad:

Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

vii. Honestidad:

Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

viii. Transparencia:

Existe la transparencia cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

ix. Responsabilidad social:

La responsabilidad social se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

x. Preocupación por los demás:

Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

5. Tipos de cooperativas

Según la Ley General de Asociaciones Cooperativas en el Capítulo II que se denomina “De las diferentes clases de Asociaciones Cooperativas”, en el artículo 7 podrán constituirse cooperativas de diferentes clases, tales como:

- a) Producción,
- b) Vivienda,
- c) Servicios.

a) Cooperativas de producción

En el artículo 8, de la ley antes mencionada, se define a las cooperativas de producción como: “las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos”.

Y la misma Ley en su artículo 9 las clasifica de la siguiente manera:

- a) Agrícola;
- b) Pecuaria;
- c) Pesquera;
- d) Agropecuaria;
- e) Artesanal;
- f) Industrial o Agro-industrial.

b) Cooperativas de Vivienda

El artículo 10 de la ley mencionada anteriormente, explica las cooperativas de vivienda de la siguiente manera: “Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.”

c) Cooperativas de Servicios

Según la ley referida en literales anteriores, en el artículo 11 se definen las cooperativas de servicio como: “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.

El artículo 12 de esa ley dice así: “Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

- a) Ahorro y Crédito;
- b) Transporte;

- c) Consumo;
- d) Profesionales;
- e) Seguros;
- f) Educación;
- g) Aprovisionamiento;
- h) Comercialización;
- i) Escolares y Juveniles.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites de estas operaciones.”

C. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

1. Antecedentes

Antes de recibir el nombre de Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL DE R.L.) su nombre era Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de AMNET y otras afiliadas a esta de Responsabilidad Limitada y se abreviaba como CEAMNET, DE R.L.

“En abril de 2004, se realizaron las gestiones para crear una Asociación Cooperativa de Ahorro y Préstamos que brinde una serie de beneficios a todos sus afiliados, como solventar necesidades de efectivo por emergencias, cancelar deudas que obliguen a pagar cuotas o intereses muy altos, fomentar el ahorro y solicitar préstamos personales.

En el transcurso del año, antes de constituirse legalmente, se estableció el reglamento que rige los diferentes tipos de crédito y los requerimientos de ingreso.

Dentro de éstos créditos se encuentran:

- a) Rápidos
- b) Personales
- c) Para estudio
- d) Para artículos del hogar
- e) De Salud

El 13 de diciembre del 2004, se constituyó legalmente la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de AMNET y otras afiliadas a esta de Responsabilidad Limitada (CEAMNET, DE R.L.). La constitución de la Asociación Cooperativa contó con la presencia del Sr. Carlos Ponce, delegado del INSAFOCOOP. También estuvieron presentes 15 socios¹¹ fundadores, Roderico Morán (Gerente de la Zona Occidental), Ana Lilian de Castillo (Gerente de la Zona Paracentral) y Fergus H. Seecharan (Gerente Técnico)¹².

“En Mayo de 2005, se informó a todos los asociados que a partir del mes de Junio, se abrirían los Créditos ágiles (rápidos), personales, de educación y de salud.

Sus asociados eran todos los empleados de la empresa, ya que era política de la empresa que cada empleado perteneciera a la Cooperativa CEAMNET, DE R.L.

En el año 2009 la empresa a la cual pertenecía CEAMNET, DE R.L. cambia de propietario y por ende cambia sus políticas sobre contratación directa del personal y sus empleados pasan a ser un 95% Outsourcing. Por lo que la cooperativa comenzó a perder a sus asociados.

El 25 de marzo de 2017 se realizó una asamblea general donde se encontraban Samuel Enrique Zaldívar, Luis Esteban Ruiz y Mariano Cristo Garay, Presidente, Vicepresidente y Tesorero respectivamente miembros del Consejo de Administración de la Asociación Cooperativa abreviada como CEAMNET de R.L. para reformar los estatutos y por

¹¹ Se aclara que en algunos párrafos se hace mención de la palabra socios, esta información fue proporcionada por parte de la Cooperativa y por tal motivo se ha transcrito de esa manera. La ley General de Asociaciones Cooperativas se refiere a estos como Asociados.

¹² AMNET NEWS, revista informativa de la Cooperativa para informar a sus asociados. Año 2004

votación cambiar el nombre a Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL DE R.L.).

Desde entonces funciona como asociación autónoma de personas que ofrece a todos sus “socios”¹³ un sitio seguro para ahorrar”¹⁴.

Actualmente CETEL de R.L. cuenta con 190 asociados distribuidos entre los rangos de edades desde los 18 años hasta los 60.

2. Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Préstamo que busca brindar soluciones a nuestros “socios”¹⁵, generando bienestar y economía por medio de préstamos a los intereses más bajos del mercado.

3. Visión

Consolidarnos como la mejor opción en Ahorro y Préstamos al servicio de nuestros asociados.

4. Filosofía

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL DE R.L.), es una asociación autónoma de personas que ofrece a sus asociados un sitio seguro para ahorrar y solicitar préstamos ágiles con tasas más bajas comparadas con bancos.

Adicionalmente, se ofrecen beneficios como descuentos y facilidad de pago en comercios de prestigio seleccionados.

5. Valores Institucionales

- a) “Responsabilidad
- b) Democracia

¹³ Entiéndase por Asociados.

¹⁴ Ídem 12.

¹⁵ Idem 11.

- c) Solidaridad
- d) Igualdad
- e) Ayuda Mutua

6. Principios Cooperativos

- a) Ingreso libre y voluntario
- b) Gestión democrática
- c) Participación económica
- d) Autonomía e independencia
- e) Educación, formación e información
- f) Cooperación entre cooperativas
- g) Interés por la comunidad”¹⁶

7. Logotipo actual

Actualmente CETEL de R.L. cuenta con su logotipo correspondiente, presentando en la siguiente imagen:

Imagen n° 1
Logotipo actual de CETEL de R.L.



Fuente: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada CETEL de R.L. Proporcionado por Gerente General.

Simbología:

¹⁶ Información proporcionada por la Asociación Cooperativa CETEL de R.L.

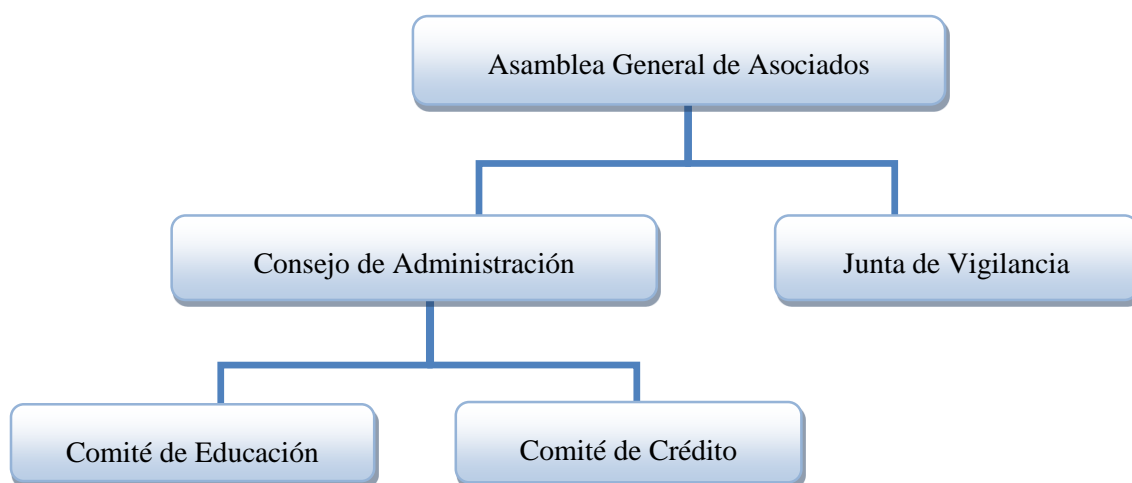
- a) El triángulo es el logo de las telecomunicaciones
- b) Las manos es “UNIFAD”, que significa y representa la hermandad
- c) Y el color verde representativo del Cooperativismo.
- d) Y la abreviatura que representan el nombre de la Cooperativa.



8. Estructura organizacional

Este apartado muestra la representación gráfica de la estructura organizativa de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL DE R.L.)

Figura n° 1

Estructura Organizativa actual de CETEL de R.L.



 **Líneas:** Autoridad Lineal directa
 **Rectángulos:** representan las unidades

Elaborado por: Administración de CETEL de R.L.
 Autorizado por: Administración de CETEL de R.L.
 Fecha de elaboración: abril 2017

Fuente: Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada CETEL de R.L. Proporcionado por Gerente General.

A continuación, se presenta una breve descripción de los cargos representados en el Organigrama anterior.

a) Asamblea General de Asociados

La Asamblea General de asociados es la autoridad máxima de las Cooperativas, celebrará las sesiones en su domicilio. Sus acuerdos son de obligatoriedad para el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y de todos los asociados, conformes o no, siempre que se hubieren tomado de acuerdo a la Ley, a este Reglamento y los Estatutos. Art. 28 del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (RLGAC), Decreto Ejecutivo N° 62.

b) Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, teniendo plenas facultades de dirección y administración en los asuntos de la Asociación. Art. 36 del RLGAC.

Presidente: Mariano Cristo Garay Guerra

Vicepresidente: David Ernesto Martínez Henríquez

Secretario: Luis Esteban Ruiz

Tesorero: Mario Alfredo Cuellar Mancia

Vocal: José Raúl Flores Cornejo

Suplente: José Orlando Sosa Duran

Suplente: Dany Cristian Henríquez

Suplente: Oscar Amilcar Gámez Ramos

c) Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa. Art. 47 del RLGAC.

Estará integrada por un número impar de miembros no mayor de cinco ni menor de tres, electos por la Asamblea General de Asociados para un período no mayor de tres años ni menor de uno, lo cual regulará el Estatuto respectivo. Establecidos en el Art. 43 del presente reglamento.

Presidente: Jorge Alberto Palacios Sandoval

Secretario: Raúl Ernesto Salguero Ayala
Vocal: Carlos Aranibal Pichinte Rivas
Suplente: Josué Gabriel Moran
Suplente: Nelson Edgardo Sánchez Ramírez

d) Comité de Educación.

Está conformado por los siguientes miembros:

Presidente: Elías Humberto Amaya
Secretario: Mario Eduardo Gómez Leiva
Vocal: Néstor Leonel Hernández Alvarado
Suplente: Juan Miguel Pineda María
Suplente: Eduardo Alberto Osorio Gonzales
Suplente: Mariano Cristo Garay

e) Comité de Crédito.

Es un grupo de personas que tienen a su disposición el dinero de la cooperativa, evalúa los créditos que solicitan los afiliados, con el fin de mantener un registro de lo solicitado y verifica que cumplan con el acuerdo y las condiciones pactadas ya que los asociados deben pagar comisiones e intereses por los créditos solicitados.

Presidente: Samuel Enrique Zaldívar
Secretario: Julio Cesar Zavala Magaña
Vocal: Jaime López Franco
Suplente: Jeaneth Elizabeth Vanegas
Suplente: Vidal Elmer Aníbal Hernández

9. Servicios que ofrece la cooperativa

La Asociación Cooperativa cuenta actualmente con los siguientes servicios:

a) Créditos ágiles.

- i. Monto máximo:** \$100.00
- ii. Periodo máximo:** 1 mes

- iii. **Forma de pago:** en efectivo personalmente con el encargado de créditos ágiles. En caso de no cumplir con esta condición se realiza un descuento directo de planilla.
- iv. **Para asociados:** No requiere de fiador y se otorga en cualquier momento. El interés es de 5% mensual.
- v. **Para no asociados:** No aplica.

b) Créditos personales.

- i. **Monto máximo:** \$500.00
- ii. **Periodo máximo:** 1 año, con la aprobación del comité de créditos.
- iii. **Forma de pago:** Descuento en planilla, durante el periodo aprobado por el comité de créditos. El interés es del 3% mensual.
- iv. **Para asociados:** Pueden optar a crédito sin fiador, el monto máximo será el 90% del total de sus aportaciones.

En caso de que el asociado no tenga el suficiente disponible del total de sus aportaciones, requerirá de fiador el cual respaldará un monto hasta de \$250.00 cada una, tanto el propietario del crédito como el fiador, deben de firmar una letra de cambio. Este fiador podrá solicitar un crédito para él mismo o servir de fiador para otro crédito, ya que lo que se da en garantía es el salario de estos.
- v. **Para no asociados:** No aplica.
- vi. **Tiempo de aprobación:** No mayor de una semana, después de presentada la solicitud.

c) Crédito de educación.

- i. **Monto máximo:** \$500.00
- ii. **Periodo máximo:** 1 año, con la aprobación del comité de créditos.
- iii. **Forma de pago:** Descuento en planilla, durante el periodo aprobado por el comité de créditos. El interés es del 1% mensual. En caso que la documentación no se presente en el período indicado o se compruebe que los fondos entregados para este fin se utilizarán para otra actividad diferente, se reclasificará la tasa al 3% de interés mensual.

- iv. **Para asociados:** En caso de que el asociado no tenga el suficiente disponible, requerirá de fiador y cada fiador respaldará un monto hasta de \$250 cada uno, tanto el propietario del crédito como el fiador, deben de firmar una letra de cambio. Este fiador podrá solicitar un crédito para el mismo o servir de fiador para otro crédito, ya que lo que se da en garantía es el salario de estos.
- v. **Para no asociados:** No aplica.
- vi. **Tiempo de aprobación:** No mayor de una semana, después de presentada la solicitud.

d) Crédito de salud.

- i. **Monto máximo:** A consideración del comité de crédito.
- ii. **Periodo máximo:** 1 año, con la aprobación del comité de créditos.
- iii. **Forma de pago:** Descuento en planilla, durante el periodo aprobado por el comité de créditos. El interés es del 1% mensual.

En caso que la documentación no se presente en el período indicado o se compruebe que los fondos entregados para este fin se utilizarán para otra actividad diferente, se reclasificará la tasa al 3% de interés mensual.

- iv. **Para asociados:** En caso de que el asociado no tenga el suficiente disponible, requerirá de fiador y cada fiador respaldará un monto hasta de \$250 cada uno, tanto el propietario del crédito como el fiador, deben de firmar una letra de cambio.
Este fiador podrá solicitar un crédito para el mismo o servir de fiador para otro crédito, ya que lo que se da en garantía es el salario de estos.
- v. **Para no asociados:** No aplica.
- vi. **Tiempo de aprobación:** Según sea el caso y lo considere el comité de créditos, después de presentada la solicitud.

e) Descuentos en almacenes seleccionados.

Se refiere a descuentos que se les otorgan a los asociados en diferentes almacenes ya sea por electrodomésticos, accesorios de utilidad en el hogar, para vehículos y también descuentos en establecimientos de recreación.

10. Marco legal e institucional

A continuación, se presentan las leyes que rigen el cooperativismo en El Salvador, según la jerarquía comenzando con la Constitución de la República de El Salvador y seguidamente las leyes complementarias, códigos y reglamentos.

a) Constitución De La República De El Salvador

La Constitución de la República emitida en 1983, Decreto Constituyente N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983, menciona lo relacionado a asociaciones cooperativas en los siguientes artículos:

Artículo 102.- “Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país”.

Artículo 113.- “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”.

Artículo 114, establece: “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento”.

b) Ley General de Asociaciones Cooperativas

La Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, decreto Legislativo N° 339, publicado en el Diario Oficial N° 86, tomo N° 291 de fecha 14 de mayo del mismo año, define como objetivo regular la creación y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas para lograr que su actuación esté enmarcada en los principios del movimiento cooperativo.

Donde se menciona lo siguiente:

Artículo. 1.- “Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos. Las Asociaciones Cooperativas de producción agropecuaria, pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias, también se regirán de acuerdo con lo establecido en esta ley, en lo que no estuviere previsto en su Ley Especial.

Las Cooperativas son de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros. Deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación. Cuando en el texto de esta ley se mencione el término "asociaciones cooperativas" o "cooperativas", se entenderá que se refiere también a "federaciones" o "confederaciones".”

Artículo 17.- “Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "asociación cooperativa" y al final de ellas las palabras "de Responsabilidad Limitada" o sus siglas "DE R. L.". El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente”.

c) Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

Responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa, se emitió el 25 de noviembre de 1969, por Decreto legislativo N° 560, Publicado en Diario Oficial N° 229, Tomo N° 225 de fecha 9 de diciembre del mismo año, y establece las atribuciones y la forma en que el Instituto tiene que ser administrado, a fin de cumplir con sus objetivos de promover, coordinar y supervisar a las Asociaciones Cooperativas. Empezando a operar el 1º. De julio de 1971 cuando es asignado el primer presupuesto.

Artículo 4.- El Instituto, como promotor de asociaciones cooperativas ejercerá todas aquellas actividades que le permitan, dentro de la ley, cumplir con sus atribuciones, tales como:

a) Actuar como intermediario cuando fuere solicitada su intervención, para facilitar las negociaciones de financiamiento y de comercialización de los productos que produzcan o manufacturen las asociaciones cooperativas o sus miembros;

b) Prestar asistencia técnica para la organización y manejo de las asociaciones cooperativas a todos los grupos que la soliciten. Esta asistencia técnica consistirá en:

1º. Orientación doctrinaria y legal y práctica administrativa sobre el cooperativismo;

2º. Preparación de estatutos, reglamentos, formularios de contabilidad y cualquier otro material necesario para la constitución, organización y control administrativo de las asociaciones cooperativas;

3º. Proponer las medidas para resolver cualquier problema de orden económico, social o administrativo de las asociaciones cooperativas.

c) Gestionar y tramitar la concesión de becas que sobre cooperativismo sean auspiciadas por el Gobierno, países extranjeros o por organismos internacionales, y proponer los candidatos a las mismas. A tal efecto, los distintos organismos estatales vinculados en alguna forma con la concesión de dichas becas, comunicara al Instituto toda la información concerniente a las mismas. Un reglamento especial determinara los requisitos que deben reunir los becarios, y las normas a que deben sujetarse las asociaciones cooperativas interesadas en la concesión de becas. El reglamento interno citado será elaborado por el Consejo de Administración del Instituto y se someterá a la aprobación de la autoridad competente;

d) Gestionar ante los organismos respectivos la atención y solución de problemas que afecten la marcha socio-económica de las asociaciones cooperativas;

e) Procurar por todos los medios posibles la integración del movimiento cooperativo a todos los niveles.

d) Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos

Creada por Decreto Legislativo N° 498, de fecha 2 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 240, tomo N° 341 de fecha 23 de diciembre del mismo año.

Tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y activos, así como su encubrimiento.

Que en su artículo número 2: La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen.

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

- 1) toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero;
- 2) micro-financieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias;
- 3) importadores o exportadores de productos e insumos agropecuarios, y de vehículos nuevos o usados;
- 4) sociedades emisoras de tarjetas de crédito, co-emisores y grupos relacionados;
- 5) personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidas las casas de empeño y demás que otorgan préstamos;
- 6) casinos y casas de juego;
- 7) comercializadores de metales y piedras preciosas;
- 8) empresas e intermediarios de bienes raíces;
- 9) agencias de viajes, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo;
- 10) personas naturales y jurídicas que se dediquen al envío y recepción de encomiendas y remesas;

- 11) empresas constructoras;
- 12) empresas privadas de seguridad e importadoras y comercializadoras de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares;
- 13) empresas hoteleras;
- 14) partidos políticos;
- 15) proveedores de servicios societarios y fideicomisos;
- 16) organizaciones no gubernamentales;
- 17) inversionistas nacionales e internacionales;
- 18) droguerías, laboratorios farmacéuticos y cadenas de farmacias;
- 19) asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y,
- 20) cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles.

Así mismo los abogados, notarios, contadores y auditores tendrán la obligación de informar o reportar las transacciones que hagan o se realicen ante sus oficinas, mayores de diez mil dólares de los estados unidos de América, conforme lo establece el art. 9 de la presente ley. Los sujetos obligados que no sean supervisados por institución oficial en su Rubro ordinario de actividades, únicamente estarán exentos de nombrar y tener un Oficial de cumplimiento; por lo tanto, no se les releva del cumplimiento de las demás Obligaciones que se aluden en el inciso segundo del presente artículo.

e) Código de Trabajo

El Código de Trabajo, corresponde al Decreto Legislativo N° 15, del 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, del 31 de julio del mismo año, con sus reformas a la fecha del cierre de esta edición y que constan, ordenadas cronológicamente, al final de esta publicación.

En su artículo N° 136, establece: “Cuando el trabajador contraiga deudas provenientes de créditos concedidos por bancos, compañías aseguradoras, instituciones de crédito o sociedades y asociaciones cooperativas, podrá autorizar a su patrono para que, de su salario

ordinario y en su nombre, efectúe los descuentos necesarios para la extinción de tales deudas.”

f) Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Por Decreto Ejecutivo N° 62, del 20 de agosto de 1986, publicado en el Diario oficial N° 7, Tomo N° 294, del 13 de enero de 1987. Que 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.

Artículo. 100.- “Son Cooperativas de Ahorro y Crédito, las que tienen por objeto servir de Caja de Ahorros a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. En todo caso la Junta Monetaria autorizará las condiciones especialmente en cuanto al tipo de interés y límites para los depósitos de los aspirantes a asociados.”

Artículo. 102.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito para su funcionamiento podrán establecer relaciones con instituciones que orienten su actividad a prestar asistencia técnica financiera a Asociaciones Cooperativas y con otras que satisfagan las necesidades socioeconómicas de sus asociados.

Artículo. 105.- En las Cooperativas de Ahorro y Crédito la retribución de los beneficios a los asociados, será proporcional al uso que éstos hagan de los servicios que ofrece la Cooperativa y a la participación en general que tengan en las operaciones de la misma.

11. Marco institucional

Instituciones que se encargan de velar porque se cumplan las diferentes leyes que rigen las Asociaciones Cooperativas en El Salvador se presenta a continuación:

Cuadro N° 1**Marco Institucional de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador**

Leyes	Institución
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo
Ley General De Asociaciones Cooperativas	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
Ley de Creación Del Instituto Salvadoreño De Fomento Cooperativo	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)
Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos	Superintendencia del Sistema Financiero
Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo de investigación.

D. MARCO CONCEPTUAL**1. La planeación**

En términos generales se puede decir que la planeación sirve para que, a través de ella, una persona u organización se fije alguna meta y estipule qué pasos debería seguir para llegar hasta allí. Dentro del proceso administrativo se encuentra la etapa de planeación, y algunos autores la definen de la siguiente manera:

a) Concepto

“La selección de misión y objetivos de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”.¹⁷

¹⁷ Koontz,H y Heinz,W.“Administración” una perspectiva Global, 11 edición México. Mc Gran –Hill, 1996.

“La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de Objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación”¹⁸.

Según lo que se ha definido la planeación es:

Una de las etapas más importantes del proceso administrativo, ya que se definen los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar, además sugiere adónde se quiere ir indicando paso a paso como se pretende llegar hasta allí.

b) Objetivo

“La función de la planeación, es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.”¹⁹

c) Importancia

“La planeación es importante ya que:

- i. Es la base del resto de etapas del proceso administrativo.
- ii. Permite a la organización precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones
- iii. Se construye en un medio de control.
- iv. Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- v. Reduce la toma de decisiones basada en especulaciones o improvisaciones, lo que conlleva a mejores resultados”²⁰

¹⁸ Steiner George A, Management Planning Londres: The Macmillan Company, 1969

¹⁹ Koontz Harold, “Una perspectiva global” décimo cuarta edición, Mc Graw Hill, México, 2012, pág. 110

²⁰ Serrano Ramírez Américo Alexis, “Administración I y II”, 2° Edición, talleres gráficos UCA. El Salvador,

2. Las Estrategias

a) Concepto

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Según el autor J.B. Quinn (1980) se define como:

“Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”²¹.

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.²²

“Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”.²³

Según las definiciones anteriores se puede decir que:

Una estrategia es un plan de acción orientado a alcanzar un objetivo, y se compone por acciones concretas que mejoran la toma de decisiones para alcanzar un determinado resultado.

²¹ Mintzberg.H, Quinn.J.B “El proceso estratégico conceptos, contextos y casos”, Pentice Hall Hispanoamerica S.A México, 1993

²² Altair Consultores “La elaboración del Plan Estratégico”. Eco3colecciones.

²³ Ídem 19, pág. 28

b) Importancia

En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales, que las define como importantes:

- i. Contienen metas, políticas y principales secuencias de acción.
- ii. Las estrategias efectivas se desarrollan a través de conceptos claves e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad.
- iii. Las estrategias no solo comprenden lo impredecible, sino también lo desconocido. para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, como las fuerzas que se contraponen actualmente.

c) Tipos de Estrategias

“Las estrategias pueden ser:

- i. **Corporativa:** describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.
- ii. **De negocios:** que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas y cooperativas.
- iii. **Funcional:** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.”²⁴

²⁴ Wheelen Thomas L. Hunger, J.D. (2007). “Administración estratégica y políticas de negocios conceptos y casos” 10ª edición. México. Person Education

3. Estrategia publicitaria

a) Concepto de estrategia publicitaria

(Pastor Fernando, 2003). “Se define como aquella herramienta que está al servicio de las estrategias de marketing y por consiguiente de las estrategias empresariales” En esta debemos considerar nuestro público objetivo, es decir, a quién va dirigido el mensaje, el contenido del mismo, los medios que vamos a utilizar, el efecto, nuestra marca, el consumidor, el impacto y nuestro mercado.

b) Publicitaria de desarrollo

“El objetivo de ésta es potenciar el crecimiento de la demanda, se logra a través de:

i. *Estrategias extensivas:*

(Pérez Carballada Cesar, 2007) Son las que pretenden conquistar nuevos consumidores, en los mercados de fuerte y rápido crecimiento se recurre a la publicidad, la cual ha de crear una fuerte imagen de marca, para la futura supervivencia de la empresa”. En los mercados desarrollados este tipo de estrategia publicitaria es utilizada para apoyar una innovación para la disminución de precios, cambio de actitudes o hábitos de consumo, además se pretende con esta lograr alcanzar nuevos mercados con el apoyo de la distribución, cuando el producto que ofrece la empresa es totalmente nuevo.

ii. *Estrategias intensivas:*

(Pérez Carballada Cesar, 2007) “Conseguir que los clientes actuales consuman más, es decir, que aumente la venta por cliente”. Este tipo de estrategia publicitaria tiene como objetivo incrementar el volumen de venta, aumentar la frecuencia de compra y prolongar el consumo del producto que se ofrece en el mercado. Esta estrategia publicitaria tiene como meta enfocarse en los objetivos que la empresa se propone alcanzar a corto plazo, así como mejorar la posición competitiva de la misma.

iii. *Estrategias de fidelización:*

(Kotler Philip y Armstrong Gary, 2003), La estrategia de fidelización se trata de “utilizar una publicidad que mantenga al consumidor fiel a la marca, que consuma más y de esta forma lograr garantizar en el mercado la venta futura del producto con las evoluciones del mismo”. Esta estrategia publicitaria pretende resaltar la presencia de la marca, aumentando la cantidad y frecuencia de anuncios publicitarios, esto se puede hacer a través de actualización de marca, modificando el logotipo de la empresa, para lograr un nuevo posicionamiento en la mente del consumidor”.²⁵

E. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Concepto

“La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de la planeación en la empresa. Las compañías generalmente preparan planes anuales de largo plazo y estratégicos.”²⁶.

“La planeación estratégica es el método que permite detectar cuáles son las áreas, funciones o planteamientos en general, que cuentan con posiciones fortalecidas o debilidades que lleven a tomar acciones para enfrentar retos y superar adversidades.”²⁷

“La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de la planeación en la empresa. Las compañías generalmente preparan planes anuales, de largo plazo, y estratégicos.

Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la compañía y de la manera en que se manejan. Por contraste, la planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante

²⁵ “Las Estrategias de Mercado como un medio de crear competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Municipio de Matagalpa durante el año 2009”. Josselyn Vanesa Vanega Centeno Enmanuel, José Jarquín Gea. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA. Matagalpa, marzo 2010.

²⁶ Kotler, P. y Gary A. Fundamentos de marketing, octava edición, Pearson educación, México, 2008, pag.37

²⁷ Zacarías Torres Hernández, 2014, Administración estratégica, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, México

entorno. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales.”²⁸

Según las definiciones anteriores se puede decir que la Planeación Estratégica es:

Es un proceso que puede involucrar todos los niveles de la empresa, su fin es alcanzar los objetivos y metas planteadas por medio de acciones concretas diseñadas en el presente.

2. Importancia

“También debe verse a la planeación estratégica como un proceso de unir a todos los equipos dentro de la empresa, transformando la misión, visión y objetivos - mediante estrategias- en resultados palpables, aminorando los problemas y estimulando el interés y compromiso de todos los participantes, optimizando la utilización de los recursos para así alcanzar el futuro deseable”²⁹.

3. Objetivo

“El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial”.³⁰

4. Características

“En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un

²⁸ Ídem 26, pág. 32

²⁹ Valenzuela Argoti, C.E, Importancia de La Planeación Estratégica en las Empresas, Universidad Militar nueva granada, Colombia.2016

³⁰ Ibídem 22, pág. 29

rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel de las organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás”³¹.

5. Elementos

a) Misión

“La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- i. Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia la ventaja competitiva.
- ii. Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- iii. Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- iv. Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.

³¹Características de la planeación estratégica, recuperado de:
<https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>

b) Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- i. Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- ii. Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- iii. Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- iv. Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.

c) Valores Corporativos

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

d) Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- i. **Mensurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- ii. **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- iii. **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- iv. **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- v. **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

e) La filosofía empresarial

Establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. La filosofía empresarial responde a la pregunta de ¿cómo hacemos las cosas?

f) La identidad corporativa

De una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones. Responde a la pregunta de ¿Quiénes somos? Encontramos la respuesta a esta pregunta en las declaraciones de la visión y de la misión

de la sociedad, y también en sus valores corporativos porque lo que hacemos, en qué negocios y cómo lo hacemos define quiénes somos”.³²

6. Ventajas de los planes estratégicos

“El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- a) Planea en el presente las posibilidades del futuro
- b) Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- c) Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- d) Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
- e) Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamiento, tanto del exterior como del interior de la organización.”³³

7. Desventajas de los planes estratégicos

Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica, se encuentran las siguientes desventajas:

- a) Para su diseño se requiere conocimiento profundo sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización.
- b) Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- c) Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la planilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

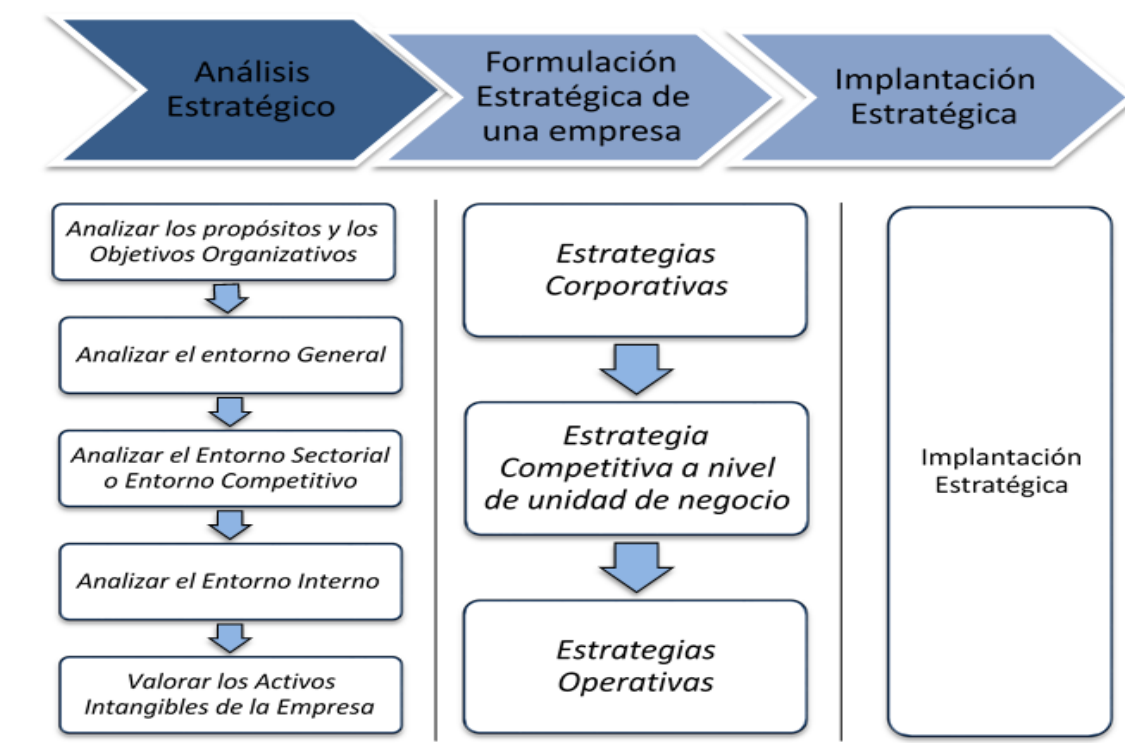
³² Ídem 22, pág. 29

³³ Benítez Carina Noemí, Planeación Estratégica “Importancia de la planificación estratégica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicios de la ciudad de Rosario” Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina 2010

8. Etapas del proceso de la planeación estratégica

Es una serie de fases o etapas que llevan una secuencia y que están integradas por conceptos que se describen a continuación y que se muestran en la siguiente figura:

Figura n° 2
Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica



Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo de investigación.

a) El análisis estratégico

“El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- i. *Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.* La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

- ii. *Analizar el entorno.* Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- iii. *El entorno general.* Que consta de varios elementos, los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- iv. *El entorno sectorial o entorno competitivo.* Que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- v. *Análisis interno.* Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- vi. *Valorar los activos intangibles de la empresa.* El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.”³⁴

b) La formulación estratégica de una empresa

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- i. *Estrategias corporativas:* Se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la organización.

³⁴ Ídem 22, pág. 29

ii. *Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio:* Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva.

- **“Competitiva**

Se da a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja. Esta se plantea las siguientes preguntas: ¿Si debemos competir con base en costos bajos (y, por lo tanto, en precio) o diferenciar los productos o servicios sobre una base distinta al costo, como la calidad o el servicio?”³⁵

- **“De corporación**

Las empresas utilizan estrategias y tácticas competitivas para obtener ventajas competitivas en una industria luchando contra otras empresas. Sin embargo, éstas no son las únicas opciones de estrategia empresarial que están disponibles para una empresa o unidad de negocio con el fin de competir con éxito en una industria. También puede utilizar estrategias de cooperación trabajando con otras empresas para lograr una ventaja competitiva en la industria. Los dos tipos generales de estrategias de cooperación: son la colusión y las alianzas estratégicas.

La colusión es la cooperación activa de empresas de una industria para reducir la producción y aumentar los precios con el fin de evitar la ley económica normal de oferta y demanda.

Una alianza estratégica es una asociación de dos o más corporaciones o unidades de negocio con el fin de lograr objetivos estratégicamente importantes en beneficio mutuo”³⁶

iii. *Estrategias operativas.* Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.)

c) La implantación estratégica

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa

³⁵ Ídem 19, pág. 28

³⁶ Ídem 29 pág. 33

haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

9. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

El análisis FODA es una herramienta estratégica para conocer la situación presente de una empresa, que sirve para obtener insumos de la realidad empresarial, con base a ello se procede a generar una estrategia.

“Es el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. Analiza los factores estratégicos por medio del análisis FODA, considerando la situación actual.

FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados”³⁷

10. Matriz FODA

“Una empresa utiliza el análisis FODA para evaluar su situación, pero esta herramienta también se emplea para generar varias estrategias alternativas posibles. La Matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas. Obliga a los administradores claves a elaborar diversos tipos de tácticas de crecimiento y reducción y también se puede usar para generar decisiones corporativas y empresariales.

Se elabora una serie de tácticas posibles para la empresa o unidad de negocio a considerar, con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores:

³⁷ Ídem 29, pag.33

- a) Las FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- b) Las FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
- c) Las DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
- d) Las DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.”³⁸

F. SERVICIO AL CLIENTE

1. Concepto

Un servicio es: “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo.”³⁹

Los servicios “son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor) el receptor del servicio.”⁴⁰.

2. Características

Según Philip Kotler: “Las compañías deben considerar cuatro características especiales de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, e imperdurabilidad”⁴¹

a) Intangibilidad

No pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “señales” que les indiquen la calidad del servicio. Sacan conclusiones acerca de la calidad a partir del lugar, el personal, el precio, el equipo y la comunicación que pueden percibir. Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio es

³⁸Ídem 26 ,pág. 32

³⁹ Ídem 27,pág. 32

⁴⁰ Administración de servicios 2 Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios, segunda edición pág. 4

⁴¹ Ídem 27,pág. 32

hacer que éste sea tangible de una o más maneras y que transmita las señales adecuadas sobre su calidad.

b) Inseparabilidad

Se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas.

Si un empleado presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la *interacción proveedor-cliente* es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

c) Variabilidad

Su calidad puede variar mucho dependiendo de quién lo presta, además de cuándo, dónde, y cómo lo hace. Es también denominado por otros autores como *Heterogeneidad*.

d) Imperdurabilidad

No pueden almacenarse para uso o venta posteriores. La Imperdurabilidad de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Por ejemplo, a causa de la demanda durante las horas pico, las compañías de transporte público tienen que poseer mucho más equipo que el que necesitarían si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Por ello, las compañías de servicio a menudo diseñan estrategias apropiadas para hacer más congruente la demanda con la oferta.

3. Calidad en los servicios

Administración de la calidad del servicio “Una de las formas más importantes en que una compañía de servicios puede diferenciarse es mediante la entrega de una calidad consistentemente más alta que la de sus competidores. Tal como hicieron antes los fabricantes, muchas industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad total”.⁴²

⁴² Ídem 27,pág. 32

Los prestadores de servicios necesitan identificar las expectativas de los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio. Lo malo es que la calidad de un servicio resulta más difícil de definir y juzgar que la calidad de un producto. Por ejemplo, es más difícil que varias personas se pongan de acuerdo con respecto a la calidad de un corte de pelo que en lo relativo a la calidad de una secadora de pelo.

4. Satisfacción del cliente

Satisfacción

Se define como una actitud, la evaluación después de una compra o una serie e interacciones entre el consumidor y el producto.

La satisfacción del cliente no es un fin en sí mismo, sino que es el medio de lograr diversos objetivos de negocio clave. En primer lugar, la satisfacción se relaciona firmemente con la lealtad del cliente y el compromiso con la relación.

En segundo lugar, los anuncios altamente satisfechos (fascinados) expresan comentarios positivos y se convierten en anuncios andantes y parlantes para una empresa cuyo servicio los ha agradado, lo que permite reducir el costo de atraer nuevos clientes.

En tercer lugar, los clientes muy satisfechos son más tolerantes, pues alguien que ha disfrutado una buena entrega en el servicio muchas veces en el pasado es más probable que crea que una falla en el servicio es una desviación normal. Por último, los clientes fascinados son menos susceptibles a la competencia.

Según las definiciones anteriores se puede afirmar que La Satisfacción del Cliente es uno de los objetivos fundamentales en una organización ya que con esta se logra la fidelidad y el respaldo de los clientes y a su vez la obtención de nuevos consumidores.

Para las cooperativas, la satisfacción de sus asociados también es importante ya que un asociado satisfecho, en los servicios que se le brindan, representa la permanencia y la fidelidad de este con respecto a otras cooperativas. Un asociado también puede hablar bien de la cooperativa a otras personas si se encuentra satisfecho y recomendarles su cooperativa para que se asocien.

G. MERCADO, OFERTA Y DEMANDA

1. Generalidades de mercado

a) Conceptos de mercado

“Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.”⁴³

“Un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular. Los compradores son el grupo que determina la demanda del producto y los vendedores son el grupo que determina la oferta de dicho producto.”⁴⁴

“Los términos oferta y demanda se refieren al comportamiento de las personas al momento de interactuar unas con otras en un mercado.”⁴⁵

Según las definiciones anteriores se puede afirmar que un mercado es donde un grupo de compradores y vendedores interactúan entre sí y son los vendedores quienes tienen a su disposición bienes o servicios que son necesarios y de utilidad para los compradores.

b) Tipos de Mercado

Existen diferentes tipos de mercado, pero para la realización de la investigación serán de interés los mercados siguientes:

- “Mercado potencial: es el constituido por la totalidad de los posibles usuarios de un producto o servicio totalmente nuevo en el mercado, no existiendo conocimiento ni actitud de compra hacia el mismo.
- Mercado real: es el conjunto de individuos y organizaciones que adquieren el producto o servicio en un determinado territorio geográfico.

⁴³ Kotler P. y A. Gary, “Marketing versión para Latinoamérica”, 11 Edición, Pearson Educación, México 2007

⁴⁴ N. Gregory Mankiw, “Principios de Economía”, sexta Edición, Cengage Learning, México 2012

⁴⁵ Idem 44.

- Mercados de servicios: aquellos mercados en los que los compradores individuales o familiares adquieren bienes intangibles para su satisfacción presente o futura (lavandería, enseñanza, peluquerías, entre otros.).⁴⁶

c) Equilibrio de mercado:

Equilibrio es la situación en que fuerzas opuestas se compensan entre sí. En los mercados, el equilibrio ocurre cuando el precio hace que los planes de compradores y vendedores concuerden entre sí.

“El precio de equilibrio es el precio al que la cantidad demandada es igual a la cantidad ofrecida.

La cantidad de equilibrio es la cantidad comprada y vendida al precio de equilibrio. Los mercados tienden al equilibrio porque:

- El precio regula los planes de compra y venta.
- El precio se ajusta cuando los planes no concuerdan.⁴⁷

2. Generalidades de la oferta

a) Conceptos de Oferta

“Oferta: se refiere a la relación completa entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo.”⁴⁸

“La oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta.”⁴⁹

Según los términos anteriores se puede afirmar que la oferta es la relación que existe entre la cantidad de bienes ofrecidos y el precio al que puedan estar en el mercado.

⁴⁶ Quintana Navarro Ana Belén, “Análisis de Mercado”, dirección de marketing, páginas 2-3

⁴⁷ Parkin, M, “Microeconomía versión para Latinoamérica” 9ª Edición, Pearson Educación, México 2010

⁴⁸ Idem 47, pag. 46

⁴⁹ Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, “Economía I” Tercera Edición, Sonora México 2010

b) Cantidad Ofrecida

“La cantidad ofrecida de un bien o servicio es la suma que los productores planean vender durante un periodo dado a un precio específico.

c) Cambios en la oferta

Cuando cualquiera de los factores que influyen en los planes de venta distintos al precio del bien cambia, se genera un cambio en la oferta. Seis factores clave modifican la oferta.

Éstos son:

- Precios de los recursos productivos.
- Precios de los bienes relacionados producidos.
- Precios esperados en el futuro.
- Número de proveedores.
- Tecnología.
- Estado de la naturaleza.”⁵⁰

3. Generalidades de la Demanda

a) Concepto de Demanda

“Demanda: Se refiere a la relación completa entre el precio de un bien y la cantidad demandada del mismo.”⁵¹

“La demanda es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes.”⁵²

Según los términos anteriores se puede afirmar que demanda es la cantidad de bienes y servicios que una persona está dispuesta a adquirir a un determinado precio.

⁵⁰ Idem 47, pag. 46

⁵¹ Idem 47, pag. 46

⁵² Idem 49, pag. 47

b) Cantidad demandada

“La cantidad demandada de un bien o servicio es la cantidad que los consumidores planean comprar en un período dado y a un precio en particular.

c) Cambios en la demanda

Cuando cualquier factor que influye en los planes de compra distinto al precio del bien cambia, se origina un cambio en la demanda.”⁵³

d) Métodos para proyectar la demanda de un producto o servicio

Existen varios métodos para poder proyectar la demanda de un producto o servicio, para el caso de esta investigación se enfocará en el Método incremental.

“El Método Incremental consiste en la determinación de las ventas de un período venidero con base a la media de incrementos que se suceden en los períodos de ventas anteriores, los cuales se toman como referencia. Se trabaja con términos relativos (porcentuales) para poder aplicar la media aritmética porcentual de los períodos en referencia en cuanto a incrementos se refiere, y luego encontrada esta cifra relativa, se agrega a las ventas del periodo próximo anterior ya convertidos en términos absolutos.

La ventaja de este método consiste en la simplicidad de los cálculos aritméticos, ya que no utiliza ninguna fórmula complicada. Sin embargo, tiene una gran limitante, como es la de no tomar en cuenta las decisiones administrativas e influencias económicas que inciden en el mercado.”⁵⁴

⁵³ Idem 47, pag. 46

⁵⁴ “Diseño de una guía de Presupuestos para la Pequeña Empresa Industrial del Área Metropolitana de San Salvador.” UNIVERSIDAD DON BOSCO

H. OTROS CONCEPTOS

Los siguientes son conceptos básicos utilizados dentro de la investigación y que sirven para entender de mejor manera lo referente a la planeación estratégica.

Diseño: El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

Fuentes de información primaria: Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.

Fuentes de información secundaria: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son las fuentes originales de los hechos o las situaciones, sino que solo son referencias.

Universo: “El universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación.”⁵⁵

Población: La población es el conjunto de elementos que tienen en común una característica.

Muestra: “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.”⁵⁶

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

⁵⁵ Definición Universo, recuperado de: <https://www.cgonzalez.cl/conceptos-universo-poblacion-y-muestra/>

⁵⁶Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio, Metodología de la Investigación 6ta Edición, México, McGraw-Hill, 2014

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

En este capítulo se presenta la investigación realizada sobre la situación actual de la empresa, los objetivos de dicha investigación, tanto general como específica, también la metodología de la investigación dentro de la cual están: los métodos, tipo de investigación, las fuentes primarias y secundarias, utilizadas para el desarrollo del estudio. Además de la utilización de las técnicas e instrumentos tales como la entrevista y encuesta aplicadas a las unidades de análisis determinadas como la población de interés y esto por medio de la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra.

Para luego dar paso al análisis e interpretación de los datos obtenidos y así describir la situación actual de Asociación Cooperativa por medio del Análisis FODA y se determinar la necesidad de implementar un Plan Estratégico que contribuirá a aumentar la demanda de los servicios para finalmente llegar a las Recomendaciones y Conclusiones del capítulo que servirán para elaborar la propuesta.

A. IMPORTANCIA

Para realizar la descripción del diagnóstico fue requerida la colaboración de los miembros de la Asociación Cooperativa CETEL de R.L. mediante la recopilación de la información necesaria por medio de un cuestionario; así también, una entrevista dirigida a la gerente general de la cooperativa. El conocer la situación actual de CETEL de R.L. permitió determinar los elementos más importantes en cuanto a servicios ofrecidos, satisfacción al cliente, nuevos asociados, promoción y publicidad; de igual manera, se obtuvo información de suma relevancia de todas aquellas variables internas o externas que pueden presentar un beneficio o una desventaja en el funcionamiento de la cooperativa.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Realizar un análisis de los servicios que brinda la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL de R.L.) por medio de la ejecución de un estudio de campo que permita conocer la satisfacción de los asociados así como también saber la factibilidad de implementar el servicio de ahorro navideño y la contratación de personal por temporada.

2. Objetivos Específicos

- a) Obtener información de la situación actual de la Asociación Cooperativa CETEL de R.L., por medio de las fuentes primarias y secundarias.
- b) Identificar los factores internos y externos que influyen en la Cooperativa CETEL DE R.L. Utilizando la herramienta del Análisis FODA que permita la creación de estrategias.
- c) Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar los puntos débiles que posee la cooperativa para aumentar la demanda de sus servicios.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación se hizo uso de métodos y técnicas que se describen en los siguientes apartados.

1. Método

El método de investigación utilizado para realizar la investigación de campo fue el científico, ya que se utilizó un conjunto de técnicas e instrumentos para obtener información de la problemática relacionada con la situación de la cooperativa.

Los métodos específicos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

a) Análisis

Se aplicó este método cuando se analizó cada uno y por separado: los planes, procedimientos y estrategias, que se implementaron en la Asociación Cooperativa CETEL de R.L. con el fin de que se verificó, estudió y realizó los cambios que se consideraron pertinentes.

b) Síntesis

Se realizó una operación inversa al análisis, es decir se reunió las partes en el todo. El método de síntesis ayudó a conocer mejor la realidad de la Asociación Cooperativa CETEL de R.L. con el fin de formar nuevas estrategias o mejorar las ya existentes

2. Tipo de investigación

Dentro de la investigación existen diversos tipos, entre los cuales se encuentran: los descriptivos, exploratorios, correlacionales y explicativos.

En la investigación se utilizó el tipo descriptiva.

a) Descriptivo

En esta investigación se utilizó el tipo descriptivo para detallar el comportamiento de las variables relacionadas con: el crecimiento de la demanda, la prestación de los servicios y las estrategias de publicidad de la Asociación Cooperativa CETEL DE R.L., por lo tanto fue necesario utilizar éste tipo de investigación para obtener información acerca de las situación actual por medio de las variables que intervienen en el problema.

3. Diseño de la investigación

a) No experimental

En la investigación el tipo de diseño que se utilizó es el no experimental, esto se debe a que el estudio se basó en la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, es decir se observó situaciones ya existentes. Se estudiaron la situación actual de la Asociación Cooperativa CETEL de R.L., y se ayudó a mejorar las estrategias que incrementaron la demanda en los servicios de la misma.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

a) Técnicas

Un elemento muy importante en cuanto a la realización de un trabajo de investigación es la recolección de datos, este tiene como objetivo el obtener datos reales, confiables y oportunos.

Se utilizaron diferentes técnicas de recolección entre estas fueron:

i. Encuesta

Para la encuesta se realizó un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas que se prepararon con el propósito de obtener información de los miembros de Asociación Cooperativa CETEL de R.L. y también para los no asociados (potenciales asociados). En el caso de esta investigación, la encuesta estaba dirigida para conocer aspectos relevantes sobre los servicios ofrecidos y las necesidades de los miembros actuales y posibles asociados de la Cooperativa.

ii. Entrevista

A diferencia de las encuestas, una entrevista presenta preguntas abiertas con la que puede profundizarse la información de estudio. Esta fue dirigida a la administradora general de la Cooperativa, la licenciada Milagro Acevedo y se realizó utilizando una guía de preguntas que se consideraron de importancia.

b) Instrumentos

Para las técnicas de investigación antes mencionadas se utilizaron sus respectivos instrumentos:

i. Cuestionario:

El cuestionario fue estructurado por preguntas contenidas en cada sección de la encuesta entre preguntas cerradas, preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas. Algunas de las preguntas de opción múltiple tenían la libre elección de marcar una o incluso varias casillas, si así fuera era el caso.

Para conocer la valoración de los asociados se le estructuro un cuestionario sobre algunos aspectos importante dentro de la cooperativa CETEL de R.L. (ver ANEXO N°3). Al mismo tiempo que se realizó un cuestionario a los no asociados para conocer la opinión de aquellos posibles candidatos a ser miembros de CETEL de R.L. (ver ANEXO N°4).

Las encuestas para los no asociados se les brindaron a los potenciales miembros en puntos específicos; ya que la cooperativa realiza periódicamente conferencias en algunos lugares de trabajo ubicados en San Salvador para la obtención de nuevos asociados. En la duración de la conferencia se realizó también el llenado de las encuestas por parte de los asistentes y de esta manera se aseguró que la información sea confiable y de utilidad para alcanzar los objetivos.

La encuesta constaba de dos partes; la primera sobre preguntas generales las cuales contenían datos personales de los posibles asociados sobre su edad, género, grado académico, nivel de ingresos y sobre el estado de su jornada de trabajo. La segunda sección era de carácter informativo sobre el contenido y el fin de la encuesta, ya que es en esta sección que se manifestó el interés de algunas de las personas encuestadas en ser afiliado a la cooperativa CETEL de R.L., saber el motivo del porque aún no estaba asociado y cuáles eran las barreras que le se lo impedía, si ese era el caso, y también conocer que era lo que un posible o potencial asociado esperaba de la cooperativa.

ii. Guía de entrevista

Para realizar la entrevista se hizo uso de una guía de entrevista, ésta fue estructurada y no estructurada. La primera, fue una lista de preguntas ordenadas y la segunda se hizo preguntas directas dirigidas a la entrevistada. La entrevista fue dirigida a la Licenciada Milagro Acevedo, administradora General de CETEL de R.L. con el fin de conocer de cerca la situación en la que se encuentra la Cooperativa y que áreas son las que requieren de mejoras. (Ver ANEXO N°2).

5. Fuentes de información

a) Primarias

Toda la información que se recopiló acerca de la cooperativa en estudio fue facilitada por los miembros de dicha institución.

Se obtuvo información primaria cuando se realizó la investigación de campo y se hizo uso de las técnicas de encuesta y entrevista que se implementaron en CETEL de R.L.

b) Secundarias

En el caso de esta investigación se utilizaron libros, revistas, documentos, páginas web y otros medios para poder obtener información oportuna que contribuyera a llevar a cabo el trabajo de investigación, es decir que la información se basó en fuentes bibliográficas y documentales.

6. Ámbito de la investigación

El trabajo de investigación se realizó en: La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL DE R.L.) ubicada en: 14 calle Poniente 45 avenida Sur. Colonia Flor Blanca # 2335, San Salvador.

7. Unidades de análisis

En esta investigación, el objeto de estudio donde se desarrolló y se recopiló la información fue en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de empleados de Telecomunicaciones y otras empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL de R.L.) ubicada en el municipio de San Salvador y también la población del municipio de San Salvador.

Las unidades de análisis son las siguientes:

- a) Gerente General de CETEL de R.L.
- b) Asociados actuales de la Cooperativa
- c) Población del municipio de San Salvador (Asociados potenciales).

8. Determinación del universo y la muestra

a) Universo

El universo, donde se realizó la investigación, está conformado por los miembros afiliados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada (CETEL de R.L.) y también los habitantes del municipio de San Salvador.

b) Población

En el caso de esta investigación se tienen 2 poblaciones de interés a ser sujetas de análisis. La primera comprende a los 190 Asociados de CETEL de R.L. entre las edades de 18 a 65 años hasta enero de 2019.

De igual manera la segunda población se refiere a los habitantes del municipio de San Salvador, se tuvo un rango entre las edades de 18 a 59 años que según el censo realizado por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) en el año 2007 es de 179,380.

c) Muestra

Para este caso, la muestra número 1 está conformada por asociados de la Cooperativa que se encuentran entre las edades de 18 a 65 años y la muestra número 2 se calculó con la población del municipio de San Salvador entre las edades de 18 a 59 años.

i. Cálculo de la muestra 1

Para realizar el cálculo de la muestra 1, se tomó en cuenta que la Asociación Cooperativa en estudio cuenta con 190 miembros, los cuales se encuentran distribuidos en algunos de los departamentos de El Salvador. Por lo que se muestra la siguiente tabla de distribución de asociados.

Tabla 1
Distribución de asociados

Departamento	Número de asociados
San Salvador	98
San Miguel	15
La Libertad	40
Sonsonate	27
Santa Ana	10
Total	190

Fuente: Información Proporcionada por la Gerente General de CETEL de R.L, enero 2019.

Para determinar la muestra a utilizar en la investigación solamente se tomó los asociados pertenecientes al departamento de San Salvador específicamente los que se encuentran en el municipio de San Salvador.

Tabla 2
Distribución de Asociados pertenecientes al departamento de San Salvador

Agencias	Número de Asociados
Metrocentro séptima etapa	29
Metrocentro novena etapa	17
Metrosur	5
Mejicanos	10
Plaza Venecia	16
Plaza Mundo	18
La Cima	3
Total	98

Fuente: Elaborado por el Equipo de trabajo con Información Proporcionada por la Gerente General de CETEL de R.L, enero 2019.

Y por lo consiguiente la muestra 1, compuesta por los asociados en el municipio de San Salvador corresponde a 51 personas, y se optó por realizar un censo, quedando conformada de la siguiente manera:

Tabla 3
Estratificación de la muestra de asociados

Agencias	Porcentaje	Número de Asociados a encuestar
Metrocentro séptima etapa	56%	29
Metrocentro novena etapa	33%	17
Metrosur	1%	5
Total	100%	51

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo de investigación

ii. Cálculo de la muestra 2

Para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la Distribución de Probabilidad Normal o de Gauss, lo que permitió conocer la muestra representativa del Universo. Así conociendo el número total de asociados se realizó el cálculo de la muestra a través de la fórmula estadística para cálculos de tamaño de muestras de poblaciones finitas, la cual se presenta a continuación con su respectivo proceso:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 90% Porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados

p = Probabilidades de Éxito

q = Probabilidades de Fracaso

N = Población

E = Error de Estimación

Se tomó la población del municipio de San Salvador, según el censo de población y vivienda realizado en el año 2007 en el territorio salvadoreño. Para este caso la población que se tomó en cuenta fue el rango entre las edades de 18 a 59 años, el total es de 179,380 habitantes. A continuación, la fórmula y su procedimiento:

Los valores que se utilizaron son los siguientes:

n = ¿?

Z = 90% es igual a 1.65

p = 0.50

q = 0.50

N = 179,380

E = 0.10

Sustituyendo valores en la fórmula original:

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.50) * (0.50) * (179,380)}{(0.10)^2(179,380 - 1) + (1.65)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{(2.7225) * (0.50) * (0.50) * (179,380)}{(0.01) (179,379) + (2.7225) * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = \frac{122,090.5125}{1,794.4706}$$

n = 68 potenciales asociados

Se determinó un 90% de nivel de confianza y el error que se utilizó fue del 0.10 porque nos interesará tener un conocimiento general sobre la población perteneciente al municipio de San Salvador, y que la muestra resulte lo más precisa y representativa posible.

El valor de $z = 1.65$ se obtuvo de la siguiente manera:

Se divide el 90% entre dos ya que la curva normal está distribuida en dos partes iguales, este da como resultado 45%.

Este resultado debe dividirse entre 100 ya que los valores de la tabla de áreas bajo la curva normal están dados en proporciones.

El dato a buscar en la tabla es 0.4500 (dejando 4 decimales porque todos los valores en la tabla se encuentran con 4 decimales).

Se busca en la tabla y dado que no se encuentra el valor de 0.4500, se escoge el valor inmediato superior que es 0.4505 a quien le corresponde un $z = 1.65$

La probabilidad de éxito y de fracaso es del 50% correspondiente a cada una, porque es la máxima variabilidad posible. Por lo que la muestra corresponde a 68 personas, potenciales asociados para la Cooperativa CETEL de R.L.

iii. Distribución proporcional de la muestra

A continuación, se muestra la población total tanto de asociados como para los no asociados a CETEL de R.L. y su respectiva muestra:

Tabla 4
Distribución proporcional de la muestra

Unidad de análisis	Población	Muestra
Asociados	190	51
No Asociados	179,380	68
TOTAL	179,570	119

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo de investigación

9. Tabulación e Interpretación de Datos

El procesamiento de la información fue la serie de actividades mediante las cuales se ordenó, almacenó y prepararon los archivos con la información obtenida de las unidades de análisis.

Los datos que se obtuvieron a través de las técnicas e instrumentos, fueron recopilados por medio de la herramienta computacional Microsoft Excel, el cual permitió presentar la información por medio de tablas y gráficos facilitando la comprensión y análisis de los resultados. (Ver ANEXO N°4 y ANEXO N°5)

a) Tabulación

Los datos obtenidos en los cuestionarios fueron representados por gráficos lineales y circulares que se obtuvieron de los cuadros de frecuencia (relativa y porcentual) elaborados.

Estos representan los resultados de la investigación de campo y fueron los recursos para el análisis e interpretación de datos.

b) Interpretación

Después de haber tabulado los datos y representado en forma de gráficos se procedió a interpretar los datos transformándolos en información de relevancia para realizar el análisis de la situación actual, las conclusiones y recomendaciones y así determinar qué acciones le resultan mejores a CETEL de R.L. a implementar por medio de un plan estratégico.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.)

1. Diagnóstico de la investigación

Para lograr determinar la situación actual se elaboró un diagnóstico por medio de la utilización de la información recabada con la entrevista a la Gerente General de La Cooperativa, el encuestado de los Asociados actuales de CETEL de R.L. y también la información obtenida de los potenciales asociados encuestados en el municipio de San Salvador.

a) Entrevista dirigida al Gerente General de CETEL de R.L.

Cuadro N°2

Entrevista dirigida al Gerente General de CETEL de R.L.

<p>Fecha: 04 de febrero de 2019</p> <p>Dirigido a: Licda. Milagro Acevedo</p> <p>Cargo: Gerente General de la Asociación Cooperativa CETEL de R.L.</p> <p>Objetivo: Recopilar información acerca de los servicios que brinda la Cooperativa.</p>	
PREGUNTA	RESPUESTA
<p>1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente la cooperativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al ahorro. • Préstamos personales 2% interés, salud 1.5% interés, educación 1.5% interés, agiles 5% interés. • Óptica, 20% de descuento tanto para el asociado como también para el núcleo familiar, incluyendo los padres. • Clínicas dentales. • Alianzas con OMNISPORT, DIPARVEL, LA CURACAO, TIENDA WAY. • Alianzas con TERMOS DEL RÍO, el asociado tiene un 40% de descuento en la entrada, tanto él como 5 acompañantes más. • Talleres de mecánicas, que los asociados pueden llevar sus vehículos y la cooperativa paga al taller, y funciona como un préstamo personal. • Alianza con una Universidad de México, carreras en línea y la duración es de 2 años para las licenciaturas. • Alianzas con Médicos • Alianza con CLIMOSAL (laboratorio clínico)
<p>2. ¿Cuáles son los servicios que más demandan los asociados?</p>	<p>Los préstamos, tanto personales como agiles.</p>

<p>3. ¿En qué período del año se presenta mayor afluencia de asociados?</p>	<p>No hay una fecha específica.</p>
<p>4. ¿Cuáles son los medios que utilizan para dar a conocer sus servicios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se envía en su mayoría por Whatsapp las promociones. • Brochures. • Anteriormente se utilizaba la página de Facebook para hacer del conocimiento a los asociados, pero actualmente no se utiliza mucho. • Visitas a las agencias.
<p>5. ¿Cuáles son las tasas de interés que maneja la cooperativa en la línea de servicios que ofrece?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personales 2% interés mensual • Salud 1.5% interés mensual • Educación 1.5% interés mensual • Ágiles 5% interés mensual
<p>6. ¿Han considerado disminuir la tasa de interés en los créditos?</p>	<p>No, porque incluso si se hace una comparación con la financiera, es bastante baja, y la tasa nuestra es fija desde el inicio hasta que finaliza.</p> <p>2 % mensual es decir un 24% anual, en cambio las financieras las disfrazan y cuando la persona va a realizar el pago una parte va para capital y la otra solo a intereses.</p>
<p>7. ¿Han considerado aumentar la tasa de interés en los ahorros?</p>	<p>No se da tasa de interés por los ahorros, si no que excedentes, es la ganancia que tiene la cooperativa después de todos sus gastos repartidos a sus asociados.</p>

<p>8. ¿Considera usted que las instalaciones de la cooperativa se encuentran ubicadas estratégicamente?</p>	<p>Si, considero que están bien ubicadas.</p>
<p>9. ¿Cuáles considera que son las mejores oportunidades que tiene la cooperativa?</p>	<p>El tipo de interés que se tiene, la cooperativa CETEL es para beneficiar a sus asociados.</p>
<p>10. ¿Cuáles son las mayores debilidades que posee la cooperativa?</p>	<p>No cuenta con el apoyo de los directivos, y no posee una empresa fija a la cual pertenece la Cooperativa.</p>
<p>11. ¿Cuáles considera que son las mejores fortalezas que tiene la cooperativa?</p>	<p>El beneficio del interés y que la membresía solo se paga 1 vez; es de \$10 y es única.</p>
<p>12. ¿Cuáles son las mayores amenazas que posee la cooperativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre, porque la mayoría de los asociados son personales de TIGO, ya que antes la cooperativa pertenecía a dicha empresa. • No les aceptan los descuentos, dentro de la planilla directa de TIGO, solamente de los Outsourcing de TIGO.

<p>13. ¿Qué actividades realiza para incentivar a más personas para que se incorporen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Asamblea General generalmente se hace en Atlantis, el 90% es financiado por la cooperativa, tanto a asociados y al núcleo familiar. • Reuniones informativas.
<p>14. ¿Cuáles son los factores sociales que influyen en la decisión de pertenecer a una cooperativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La población no pone como prioridad el ahorro, ya que en ocasiones gastan más de lo que ganan. • Se dejan influenciar por el consumismo. • Y también no tienen un concepto claro de lo que es el cooperativismo y de que es lo que se realiza dentro de una Cooperativa. • Las deudas que puedan contraer en los bancos. • También el grado académico y el rango de edad que posean las personas.
<p>15. ¿Cree que la situación actual del país y la influencia de otros contribuye en las decisiones de ahorro de las personas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si, el costo de la vida también hace que las personas vayan adquiriendo lo necesario para subsistir. • La violencia, ya que muchas familias están expuestas por la zona en donde viven. • Las remesas que reciben algunas personas. • Las tendencias que suelen copiar los salvadoreños de otros países.
<p>16. ¿De qué manera registra a los asociados de la cooperativa, sus transacciones de crédito y ahorro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El registro de los asociados se lleva en hojas de Excel y de igual manera las transacciones que ellos realicen.

que cada uno de ellos contrae?	
---------------------------------------	--

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo de Investigación

2. Análisis de Información de los Asociados actuales

Este análisis se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los asociados de la cooperativa CETEL de R.L.

La cantidad de personas que se encuestaron fue de 51 miembros pertenecientes actualmente a CETEL de R.L. Se realiza el siguiente análisis:

Los resultados obtenidos en la encuesta dan a conocer que: el 39% de los asociados con los que cuentan actualmente tiene edades comprendidas entre 34 a 41 años, lo que quiere decir que los miembros de CETEL de R.L. corresponde una gran cantidad a la población económicamente activa (Anexo 5, Romano I, pregunta 1). El 65% de los asociados es de género masculino, por lo que se puede determinar que son los más motivados a ser miembros de la cooperativa (Anexo 5, Romano I, pregunta 2). El nivel académico de la mayoría de los asociados es bachillerato con 63%, lo que muestra que las personas poseen un cierto grado de conocimiento sobre la importancia y los beneficios que obtienen al integrarse en una cooperativa (Anexo 5, Romano I, pregunta 3). El nivel de ingresos de las personas con 59% se encuentran en los niveles de menos de \$500 mensuales, por lo que se puede considerar que los asociados cuentan con cierto grado de capacidad para ahorrar (Anexo 5, Romano I, pregunta 4).

a) Servicios que ofrece la cooperativa

Los servicios que ofrece CETEL de R.L. son: Cuenta de ahorro, préstamos personales, préstamos de salud, prestamos de educación, prestamos agiles, seguros, descuentos en almacenes de artículos para el hogar y alianzas con universidades internacionales.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los diferentes tipos de créditos más utilizados por los asociados son: créditos ágiles 54%, créditos personales 42%, y los créditos que menos se utilizan son los créditos en salud y educación.

Entre los servicios financieros más utilizados por los asociados son los préstamos de emergencia, con 36%, luego se encuentran las cuentas de ahorro con 18%, y las líneas de crédito con 15%, los menos utilizados son el refinanciamiento y los seguros. Lo que significa que las personas acuden a préstamos cuando tienen una necesidad de urgencia, y hacen uso de las cuentas de ahorro, lo cual es muy bueno para la cooperativa. Otro aspecto importante es que no se utilizan mucho los descuentos de almacén y los seguros, a pesar de que la cooperativa brinda descuentos y posee alianzas con almacenes como OMNISPORT, LA CURACAO, DIPARVEL. Y clínicas como CLIMOSAL (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°4).

En cuanto al periodo del año en los cuales se utilizan los servicios de CETEL DE R.L. Con mayor frecuencia son: al inicio del año escolar con 37%, y los periodos navideños con 27%. Esto se debe a que en estas épocas las personas cuentan con gastos mayores y se ven obligados a recurrir a los servicios que ofrece la cooperativa (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°6).

Según los resultados sobre otros servicios que les gustaría a los asociados que ofreciera la cooperativa se mencionan los siguiente: Mayor monto a otorgar para consolidar las deudas, otra sucursal, ahorro navideño y escolar, financiamiento de inmuebles, regalías, otras carreras universitarias en línea, salud infantil para sus hijos, seguro de vida y seguro de préstamo. Entre estos servicios que se mencionan algunos ya los brinda la cooperativa, pero es necesario que se amplíen o que se les dé una mayor publicidad, para que los asociados los conozcan mejor (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°7).

b) Tasa de interés

Las tasas de interés mensuales que brinda la Asociación Cooperativa CETEL de R.L. son: En ahorro 3%. Préstamos personales: 2%. En préstamos de salud 1.5. En préstamos de educación 1.5%. Y en préstamos ágiles 5%.

Según los datos obtenidos de como los asociados califican las tasas son los siguientes: en cuanto a los ahorros el 53% califica la tasa como baja, esto quiere decir que las personas aceptan que es accesible pagar este porcentaje de interés al igual que en los préstamos personales, salud, educación y ágiles, un porcentaje alto opina que la tasa es baja. Por lo que quiere decir que es accesible para los asociados (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°8).

c) Servicio al cliente

De acuerdo al servicio al cliente, se ha presentado algunos aspectos para que los asociados los califiquen como: excelente, bueno, regular y deficiente.

En la agilidad de los procesos el 78% de los encuestados opinan que es excelente, la información que se recibe del préstamo con 69% también es calificada como excelente, así también el tiempo de espera, la amabilidad, la atención al cliente, la disponibilidad al cliente; todos estos aspectos las personas los califican como excelentes. Por lo que se puede verificar una aceptación muy positiva en todos los aspectos de la atención al cliente que brinda la cooperativa, que hace que sus asociados se sientan conformes con la atención que reciben. (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°9).

Otros aspectos en cuanto al servicio al cliente que la cooperativa debería implementar o mejorar en la opinión de sus propios miembros actuales es: retomar las reuniones que vienen siendo una parte importante del sentido de participación y de democracia sobre los cuales se rigen las Cooperativas y más personal brindando información sobre la cooperativa para atraer más asociados (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°12).

d) Promoción y publicidad

El 92% de los asociados mencionan que si conocen las promociones de CETEL de R.L. (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°10).

De acuerdo a los medios de comunicación que utiliza la cooperativa para dar a conocer sus promociones son: las redes sociales con 59% el medio más empleado para difundir

información y también el boca a boca por otros asociados con 30%, además de las revistas que brinda la cooperativa. Esto quiere decir que los medios donde se deben de dar a conocer la información y promociones de CETEL de R.L., son por medio de las redes sociales. Dentro de estas la que más se utiliza es Whatsapp (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°11). Además, los asociados manifiestan que se deberían otorgar: regalías, promociones, rifas, canastas navideñas (Anexo 5, Romano II, Pregunta N°12).

3. Análisis de información de los no asociados

Este análisis se realizó con los datos obtenidos en la encuesta dirigida a las personas no asociadas o posibles asociados a pertenecer a CETEL de R.L.

Para la realización del análisis se encuestaron 68 personas, que son posibles candidatos a pertenecer a la cooperativa, teniendo como resultado lo siguiente: el 43% de los posibles asociados se encuentra entre el rango de edad de 26 a 33 años, lo que indica que la mayoría son jóvenes, pero con capacidad de ahorrar y poder tomar decisiones financieras (Anexo 6, Romano I, pregunta N°1). El 54% de las personas encuestadas son mujeres y de las que se esperaría mayor entusiasmo para afiliarse. (Anexo 6, Romano I, Pregunta N°2). La mayoría de las personas manifiesta que posee un grado académico de bachillerato, aun así, el rango de edad indica que pueden ser responsables y ser cuidadosos en la toma de sus decisiones lo que podría indicar futuros ahorrantes. (Anexo 6, Romano I, Pregunta N°3). Un gran porcentaje de los posibles asociados obtienen ingresos menores a \$500.00, a pesar de esto se espera que puedan aportar a la cooperativa (Anexo 6, Romano I, Pregunta N°4). También se puede determinar que el 96% de los encuestados trabaja a tiempo completo, lo que indica que existe una estabilidad laboral y las aportaciones de estos podrían ser continuas. (Anexo 6, Romano I, Pregunta N°5).

Por otro lado, uno de los puntos que más interesa a esta investigación es sí a los encuestados les interesa asociarse a una cooperativa y mejor aún si les interesa afiliarse a CETEL de R.L.

Se obtuvo los siguientes resultados:

El 47% de las personas encuestadas opinan que sí les gustaría asociarse a una cooperativa (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°6). Aunque hay personas que sí están interesadas a incorporarse a una cooperativa, existe un porcentaje mayor que manifestó “no” estar interesada en una afiliación, lo que podría indicar la falta de información acerca de las asociaciones cooperativas y los beneficios que los miembros a ellas obtienen además de todos los servicios que se brindan.

Del porcentaje anterior que afirmó querer asociarse a una cooperativa, el 88% de estos afirman que les gustaría asociarse a la cooperativa CETEL de R.L. lo que indica que ven en CETEL una opción real de afiliación, y es en estos que se debe concentrar los esfuerzos por hacer que esos potenciales asociados se conviertan en miembros actuales por medio de estrategias concretas. (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°9).

a) Motivación a ser miembro de la cooperativa

Es necesario conocer la opinión sobre cuáles son los motivos que llevan a las personas a desear integrarse a CETEL de R.L.

Según la investigación, entre los motivos que impulsan a los posibles asociados a afiliarse a la cooperativa son los siguientes: el 75% opinan que la principal causa que los motiva a incorporarse a CETEL de R.L. es para ahorrar, lo que indica una gran oportunidad para la cooperativa de poder expandirse, ya que para hacerlo necesita no solo el incremento de los afiliados si no también el aporte de estos nuevos; y el 19% manifiesta que una fuerte razón sería la posibilidad de solicitar un préstamo, para lo cual se necesitaría también de las nuevas aportaciones. (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°8)

Entre los beneficios que se espera recibir de CETEL de R.L. al convertirse en asociados se encuentran las siguientes: poseer una diversidad de servicios ofertados con un 39%, obtener préstamos con una baja tasa de interés 28%, además de recibir un excelente servicio al cliente para sentir que sus necesidades son cubiertas. (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°9)

Es necesario que la cooperativa de a conocer los servicios que ofrece ya que posee múltiples servicios. Además, que ofrece muy bajas tasas de interés, y un excelente servicio al cliente, según lo mencionado por los asociados.

b) Aportaciones de los potenciales asociados.

Es muy importante conocer que opinan las personas sobre las aportaciones hacia la cooperativa, es decir, la cantidad de dinero que estarían dispuestos a proporcionar al pertenecer a CETEL de R.L.

Según la encuesta al preguntar sobre cuánto podría ahorrar mensualmente al convertirse en miembro de la cooperativa se menciona que: el 43% dicen que podrían aportar \$10 mensuales, el 39% podría aportar \$20, el 4% opina que podría aportar \$30 y un 4% restante, menciona que podría aportar más de \$40. (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°12), esto también se debe al nivel de los ingresos que reciben las personas, se puede observar la manifestación positiva de aportar a la cooperativa mensualmente lo que es un gran beneficio en ambos sentidos, ya que CETEL de R.L. contaría con mayor disposición de fondos para préstamos.

c) Servicio al cliente

Con respecto al servicio al cliente, es necesario tomar en cuenta que el trato hacia los futuros asociados es importante y vital para la permanencia de estos. Hacer que se sientan cómodos e importantes es necesario ya que al final son los nuevos afiliados los que harán que la cooperativa pueda llegar a expandirse.

En la investigación, con un 22% los potenciales asociados afirmaron que esperarían un excelente servicio al cliente al convertirse en un afiliado de CETEL de R.L. (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°11), si bien el porcentaje no es tan alto no puede pasarse de largo sobre la importancia que tiene el trato hacia los nuevos afiliados; tema que ya tiene relevancia en los ya asociados y que afirmaron que existe un excelente servicio al cliente de parte de la cooperativa.

d) Promoción y publicidad

También es necesario que CETEL de R.L. implemente promociones y publicidad dándose a conocer, con el fin de atraer a nuevos asociados.

Para identificar las promociones y la publicidad de la cooperativa, se investigó si las personas conocen la existencia de CETEL de R.L. El 50% afirma que si conoce y el otro 50% opina que no. Esto indica que la posibilidad de llegar a nuevos asociados es bastante alta, se puede decir que la Cooperativa si se ha promovido, y para las personas que no la conocen es necesario que se realice una mayor publicidad. (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°7).

También se investigó si a los asociados potenciales le gustaría recibir información acerca de los beneficios y servicios que la cooperativa CETEL de R.L ofrece, un gran porcentaje con 94% afirma que si, lo que representa una vía para comunicarse y ofrecer los servicios de la Asociación Cooperativa (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°8).

El medio de comunicación por el cual le gustaría recibir información a los asociados potenciales es: en su mayoría por medio de las redes sociales, también un 7% afirma que por hojas volantes y revistas de la cooperativa. Esto quiere decir que por estos el uso eficaz de los recursos tecnológicos y virtuales, sobre todo por las redes sociales, debe de impulsarse más, la publicidad enfocada a atraer, mantener y dar a conocer las diferentes promociones que ofrece la cooperativa como herramienta para el aumento de los servicios. (Anexo 6, Romano II, Pregunta N°11).

4. Análisis interno

a) Recurso tecnológico

El registro computarizado de los asociados pertenecientes a la cooperativa es llevado en un archivo de Microsoft Excel, donde queda registrado cuales son los asociados activos, su ahorro, los créditos que soliciten y el estado de cuenta; en ocasiones resulta difícil dar la información de inmediato, puesto que se tienen varios archivos y una sola persona para estar actualizando toda la información de los miembros.

b) Recurso humano

La cooperativa no cuenta con personal suficiente para realizar de una manera eficiente las actividades que estén en servicio de los asociados, y brindar información sobre las promociones y beneficios para los afiliados y potenciales afiliados. (ANEXO 5, Romano II, Pregunta N°12)

5. Análisis externo

a) Análisis del entorno social

La falta de información por parte de la población en general afecta negativamente a la cooperativa, ya que algunas personas prefieren realizar préstamos en los bancos sin saber que en las cooperativas las tasas que se cobran por un crédito son más bajas.

El desinterés por ahorrar y el consumismo también hacen que las cooperativas no puedan captar nuevos miembros. CETEL de R.L. debe de aprovechar esta falta de interés e informar, valerse de que la mayoría por su falta de información no están asociados y poder notificarles sobre los beneficios de ahorrar en la cooperativa y de esta manera incentivarlos a que deseen ser miembros activos de ella.

La conducta de un consumo desenfrenado no hace posible el que ahorrar sea una prioridad y el gastar incluso más de lo que se necesita, es una amenaza para que la cooperativa capte nuevos miembros.

El rango de edad entre jóvenes de 18 a 25 años no les interesa ser parte de una cooperativa y esto también es un problema para CETEL ya que en su mayoría los empleados de las telecomunicaciones son jóvenes que oscilan ese rango de edad.

b) Análisis del entorno macroeconómico

La falta de empleo y el costo para poder cubrir las necesidades básicas de una persona imposibilitan a que los individuos piensen en las cooperativas como un sistema de ahorro. Las extorsiones y la violencia en la que algunas zonas de la población están inmersas, se convierte en un obstáculo.

Las remesas constantes que recibe un buen porcentaje de la población, hace que las personas se atengan y que el hábito de ahorrar desaparezca. Las tendencias y el consumismo que predomina en nuestro país.

c) Entorno legal

La cooperativa se ve afectada por el sistema financiero bancario, ya que la mayoría de la población está endeudada con créditos de los que ofrecen los bancos, que al principio parecen atractivos, pero al querer saldarlos, los intereses son muy altos y no dan por terminada con su obligación.

Por otro lado, en el país se fomentan las asociaciones cooperativas ya que son de ayuda a las personas que pertenecen a ellas, ofreciéndoles créditos a tasas más bajas. Es por ello que existe INSAFOCOOP que se encarga de supervisar y normar el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, contribuyendo al desarrollo sostenible de las mismas.

6. Análisis FODA

Análisis FODA de CETEL de R.L.

Para conocer la situación actual de la Cooperativa se presenta un diagrama en el cual se explica un poco a cerca de las variables internas, las cuales son las Fortalezas y las Debilidades; y las variables externas, las cuales son las Oportunidades y las Amenazas.

Las variables internas son las que la Cooperativa logra tener control sobre ellas y las externas son las que la Cooperativa no tiene control alguno ya que es el medio ambiente el que incorpora estas variables.

A continuación, se muestra el diagrama y posteriormente se realizará un breve análisis sobre la situación de la Cooperativa CETEL de R.L.

Figura n° 3

*Matriz FODA***FORTALEZAS**

La membresía que se paga es única.

La Asamblea General se realiza en centros recreativos (atlantis) y la cooperativa paga el 90% de la estadia para los asociados y su nucleo familiar.

La tasa de interés por crédito (2% mensual) es fija lo que indica que no incrementa y no perjudica a la persona que lo adquiere y con respecto a las financieras también es baja.

La mayoría de los beneficios también favorecen al núcleo familiar.

Las tasas de interés que opera la cooperativa son accesibles y atractivas para sus asociados.

Excelente servicio hacia los asociados.

OPORTUNIDADES

La empresa para la cual pertenecen los afiliados, permite a CETEL la realización periódica de conferencias, en las agencias, para incentivar a las personas a que se afilien a la misma (cada mes).

Existe el interés por parte de otras telecomunicaciones para la afiliación de nuevos asociados.

Utilización de redes sociales como medio de comunicacion directa tanto para los asociados actuales como para los potenciales miembros.

La desconfianza hacia los bancos y las altas tasas con las que estos operan.

Existe un incremento del personal en las telecomunicaciones.

El mercado de las telecomunicaciones no esta cubierto es decir, que un buen porcentaje no esta afiliado aún.

DEBILIDADES

Los beneficios y servicios que presta la cooperativa CETEL no son muy utilizados por sus afiliados.

Por el momento solo cuenta con la afiliación de personas que pertenecen a una empresa de telecomunicaciones pero no se cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa.

Es una Cooperativa cerrada ya que solo se cuenta con empleados de telecomunicaciones.

Existe una falta de información sobre los beneficios de pertenecer a la Cooperativa.

Limitado recurso humano para la realización de las actividades de la Cooperativa.

Falta de publicidad a cerca de la Cooperativa y los servicios que ofrece.

El organigrama de la Cooperativa no se encuentra actualizado.

AMENAZAS

No se les acepta los descuentos en planilla dentro de la empresa para la cual trabajan los afiliados a CETEL

El personal al ser despedido de su empresa, en su descontento decide retirarse también de la cooperativa.

El cierre de la Cooperativa.

Carencia del hábito de ahorro.

Indiferencia de las personas jóvenes para asociarse.

La existencia de otras cooperativas con un rubro más amplio.

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo de Investigación

a) Fortalezas

Una de las fortalezas más importantes que posee la Cooperativa es que favorece no solo a sus asociados sino también a sus familiares, ya que por ejemplo en la óptica a la cual se ofrece un descuento, aparte de obtener un 20% de descuento que puedan obtener los asociados, también lo pueden obtener su núcleo familiar incluyendo sus padres; del mismo modo obtienen descuentos en clínicas dentales, diferentes tiendas de productos electrodomésticos, taller automotriz, parques turísticos y una alianza con una universidad mexicana para la realización de carreras en línea. La cooperativa paga la deuda y el asociado se queda pagando las cuotas que acuerda con la cooperativa sin el pago de ningún interés.

Además de las tasas bajas para los tipos de créditos que la cooperativa otorga en comparación de otras entidades financieras.

Otra de sus fortalezas es el servicio al cliente que es calificado por los asociados como excelente lo que es un factor importante al momento de crear vínculos con ellos para mantenerlos como miembros activos y que puedan hacer uso frecuente de los servicios que ofrece la cooperativa.

b) Oportunidades

La realización periódica de conferencias, mensualmente, permite que más personas conozcan a la cooperativa y se incentiven a afiliarse a ella; también con el interés de nuevas empresas de telecomunicaciones para el asocio, permitirá a la Cooperativa CETEL de R.L. expandirse y quizá tener el apoyo de estos nuevos directivos.

El hacer mayor énfasis a la publicidad de la Cooperativa utilizando los recursos tecnológicos como medio de comunicación directa y masiva tanto para los asociados como para los potenciales miembros. Brindándoles información sobre los servicios que se

ofrecen, los beneficios que se obtienen y además de crear así un vínculo entre CETEL y sus asociados.

c) Debilidades

Sus afiliados solo pertenecen a una empresa lo que le dificulta su expansión, por otro lado, la cooperativa está realizando conversaciones con otras empresas y así poder llegar a tener afiliados de varias empresas de telecomunicaciones.

La Cooperativa solo cuenta en su repertorio de afiliados con operativos, pero se quiere incentivar también a ingresar a todo el personal de telecomunicaciones que incluirían desde directivos hasta los empleados.

También la falta de personal que se dedique con mayor énfasis a brindar información sobre la cooperativa hasta todos los asociados y potenciales asociados dificulta la incorporación de nuevos miembros a la misma. Y la falta de conocimiento de los beneficios de formar parte de ella.

Una de sus debilidades es la falta o poca publicidad que se realiza sobre las ventajas de ser asociado de ella.

d) Amenazas

La cooperativa ve como amenaza el cierre de la misma ya que los afiliados se retiran de la cooperativa al ser despedidos de sus trabajos sabiendo que la permanencia de la cooperativa puede darse, aunque no sean parte de la empresa, ya que la cooperativa es autónoma y no tiene relación con ella.

La existencia de otras cooperativas se vuelve una amenaza para CETEL de R.L. puesto que muchas de ellas tienen una mayor publicidad y portafolio más amplio de servicios a ofrecer para sus asociados además de los beneficios de los mismos.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcances

- a) El alcance de la investigación comprendió a 51 miembros asociados de CETEL de R.L y 68 potenciales asociados de la misma.
- b) Se obtuvo información importante brindada por la Gerente General de la Asociación Cooperativa la cual fue el complemento de las encuestas realizadas y lo que brindó una idea más completa de la situación actual que sirvió como punto de partida para la propuesta.
- c) La elaboración de un plan estratégico permitirá que los servicios que se ofrecen en la Asociación Cooperativa tengan una mayor demanda y esto mediante el análisis de los resultados de la investigación realizada.

2. Limitantes

En el desarrollo de la investigación se presentaron algunos inconvenientes que dificultaron la realización de la misma, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

- a) El tiempo de duración de la recolección de la información se prolongó debido a que no se lograba reunir a todos los asociados miembros de la Cooperativa y dado que para esa unidad de análisis era un censo, se hizo difícil el encuestarlos en el menor tiempo posible.
- b) Además, debido a las características de los encuestados, se contaba con tiempo limitado y fechas asignadas para el llenado de las encuestas, siendo los días de charlas sobre las Cooperativas cuando se procedía a realizar la investigación de campo abarcando tanto a asociados como a no asociados.

F. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la cooperativa no cuenta con un plan estratégico que le permita cumplir con su misión y llegar a la visión que se proyectan, lo que se vuelve difícil ya que no existen actividades concretas a realizar y las que se llevan a cabo no se ejecutan adecuadamente para lograr el crecimiento de la demanda de sus servicios.
2. Por medio de la investigación de campo se logró concluir que a pesar de que la cooperativa ofrece varios servicios a sus asociados estos en su mayoría no los utilizan con frecuencia. En algunas de las respuestas los asociados recomendaban el aumento de los beneficios que en ocasiones eran servicios ya existentes y que los asociados no conocían en su totalidad.
3. El aumento de despidos del sector de telecomunicaciones hace que la cooperativa pierda rápidamente a sus afiliados, aunque cuenta con asociados de varios años, la incorporación de nuevos es poca debido a la falta de cultura de ahorro de las personas que según el estudio corresponden a adultos jóvenes.
4. Una de las grandes fortalezas que posee la cooperativa está en que la mayoría de los beneficios para los asociados también favorece a su núcleo familiar y ofrecen descuentos en almacenes de los cuales son de utilidad para sus allegados sin embargo la mayoría de estos servicios no son conocidos por sus afiliados y por ende no son aprovechados por ellos.
5. Una de las causas de que CETEL de R.L. no puede expandirse es que sus asociados pertenecen en su mayoría a una sola empresa y corresponden a operarios, son pocos los supervisores y directivos afiliados.
6. La propaganda que realiza la Cooperativa en su mayoría corresponde al boca a boca de los miembros pertenecientes y no cuenta con una página actualizada ni publicidad masiva que logre atraer al público a conocer más sobre ella.

G. RECOMENDACIONES

1. Se le recomienda a CETEL de R.L. diseñar un plan estratégico que permita el cumplimiento de su razón de ser (misión) y de su visión, en el cual se agrupan objetivos, estrategias, recursos que conlleven al incremento de los servicios que se ofrecen tomando en cuenta las necesidades de los miembros pertenecientes.
2. Se sugiere mejorar la comunicación entre la Cooperativa y los asociados para que estos últimos reconozcan y utilicen los servicios que están a su disposición. Para ello se debe de utilizar las tecnologías de información, como el uso de redes sociales, y hacer más accesible los datos sobre los servicios con la incorporación de un área designada a atender a los afiliados, sus dudas y consultas sobre la Cooperativa en general y sus beneficios.
3. Se le aconseja reforzar el vínculo que existe entre los afiliados y la cooperativa, por medio de una mejor comunicación, para ver en ella un apoyo tanto financiero como emocional y que sientan el deseo de mantenerse como asociados. Además de agilizar las alianzas estratégicas con otras empresas logrando el aumento de nuevos afiliados e incorporarlos a las charlas y que reconozcan los beneficios y el sentido de permanecer en una cooperativa.
4. Aunque la cooperativa cuenta con buenos beneficios para sus afiliados se le recomienda darlos a conocer, por medio de publicidad, para que estos servicios sean aprovechados por sus asociados y también se le aconseja la incorporación de nuevos productos financieros para captar la atención de sus miembros.
5. Con alianzas hacia nuevas empresas, se aconseja involucrar a los directivos para que estos puedan incentivar a sus equipos a incorporarse a la cooperativa.
6. Se le sugiere realizar publicidad masiva que despierte el interés del público por medio del uso de promocionales, folletos informativos y la utilización de redes sociales como medio de comunicación entre la cooperativa y los interesados.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EMPLEADOS DE TELECOMUNICACIONES Y OTRAS EMPRESAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CETEL DE R.L.)

A. IMPORTANCIA

Es importante contar con una adecuada planeación estratégica que responda a los cambios que se generan en el entorno económico y social y poder crear una visión a largo plazo. La propuesta surge del proceso de diagnóstico, análisis e identificación de las posibles soluciones a los problemas encontrados. Surge como respuesta a la necesidad de orientación estratégica

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Implementar un Plan Estratégico que contribuya al incremento de la demanda de los servicios de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, De Responsabilidad Limitada (CETEL de R.L.)

2. Objetivos Específicos

- a) Presentar un logotipo y estructura organizacional que cumpla con la filosofía cooperativista.
- b) Formular estrategias competitivas y cooperativas en relación a los servicios que ofrece CETEL de R.L.
- c) Diseñar estrategias publicitarias de desarrollo tanto extensivas, intensivas y de fidelización, que capten la atención del mercado actual y potencial de los servicios.
- a) Presentar un plan de implementación el cual describa los recursos que se necesitan para llevar a cabo la propuesta.

C. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

1. Filosofía empresarial

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada es una asociación autónoma de personas que ofrece a sus asociados un sitio seguro para ahorrar y solicitar préstamos ágiles con tasas más bajas comparadas con bancos.

La propuesta abarca la filosofía empresarial, actualmente la cooperativa cuenta con misión, visión, principios, valores y estructura organizativa. Su filosofía empresarial es “la razón de ser”, y su “visión a futuro”, habla sobre la cultura de la cooperativa que tiene que ver con sus principios y valores.

a) Misión propuesta a la cooperativa

“Somos una cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo que busca brindar los mejores servicios a nuestros asociados generando confianza con un equipo humano comprometido y calificado, procurar su bienestar con los diferentes beneficios que están a su disposición y ofreciendo estabilidad económica por medio de préstamos a los intereses más bajos del mercado”.

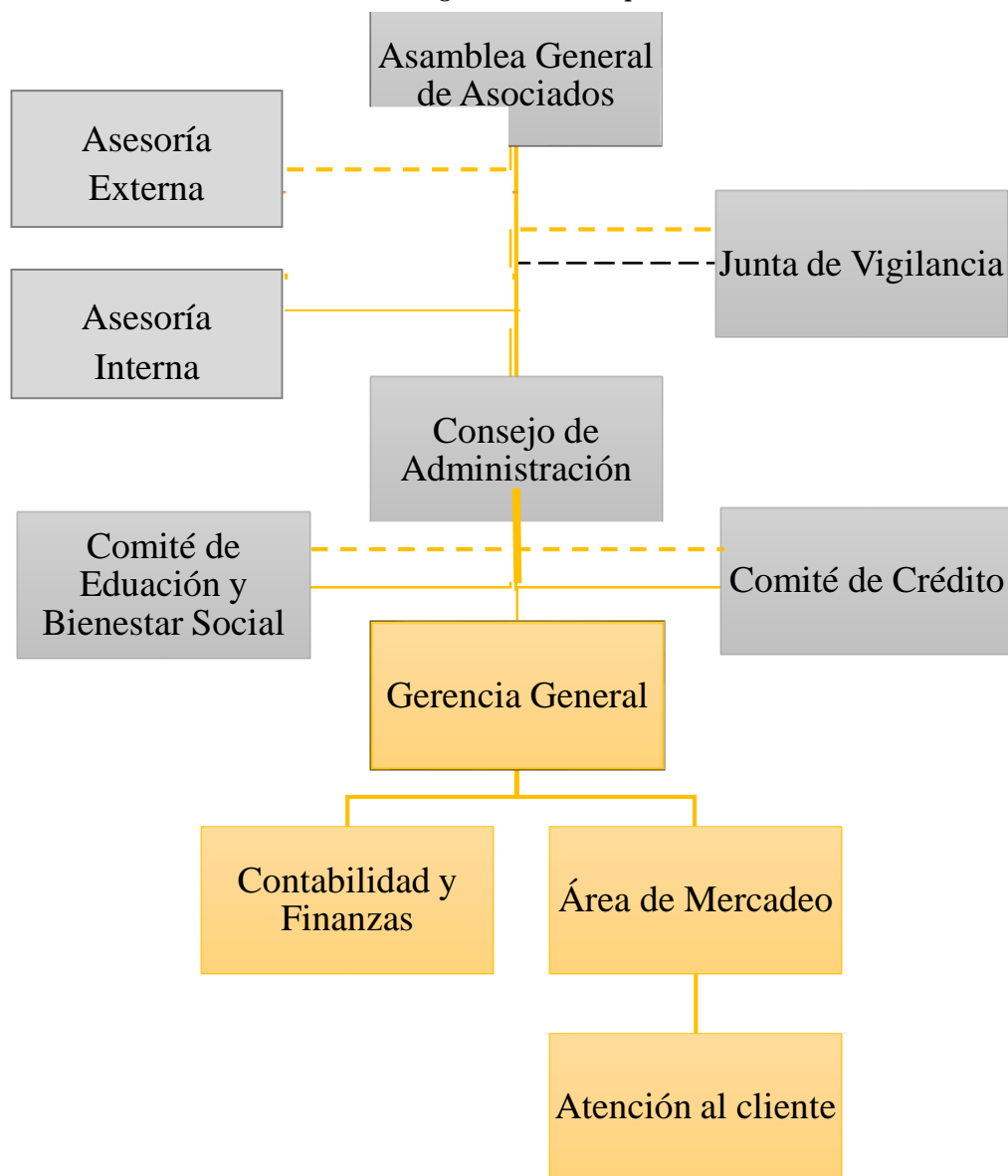
b) Visión

“Ser la Cooperativa que se posicione como la mejor opción en Ahorro, Crédito y Consumo, comprometiéndonos con el mejoramiento continuo para beneficio, fortalecimiento y crecimiento de los asociados y la Cooperativa; así como también, la primera opción de futuros afiliados a través de alianzas estratégicas de negocios con empresas de telecomunicaciones.”

c) Estructura organizacional propuesta





La actualización del organigrama para la Asociación Cooperativa CETEL de R.L. es de importancia ya que de esta manera se pretende organizar de mejor manera los roles que deben desempeñar cada uno de los miembros que los componen. Se propone que los niveles jerárquicos se representen de acuerdo a las funciones que realiza y para que sea fácil de comprender por cada uno de los que componen la cooperativa, como se muestra en la siguiente figura:

Figura n° 4
Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo de investigación.

Simbología

	Rectángulo: Representa las Unidades.
	Líneas: Autoridad lineal directa.
	Línea punteada: Asesoría de Staff
	Departamentos propuestos

Fecha de elaboración:

4 de marzo 2019

Elaborado por:

Equipo de trabajo de investigación

A continuación se presenta una breve descripción de los comités y áreas administrativas que conforman la cooperativa:

i. Asamblea General de Asociados

La Asamblea General de asociados es la autoridad máxima de las Cooperativas. En la asamblea participan todos los asociados que gocen de plenos derechos al realizarse ésta.

ii. Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia es el órgano supervisor de todas las actividades de la Asociación Cooperativa, este solo proporciona las asesorías pero no impone decisiones ya que no disfruta de autoridad de línea. Su función principal es la de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa.

iii. Consejo de Administración

Éste se encarga de ejecutar resoluciones y acuerdos de la Asamblea, emitir instrucciones para el gerente, dictar reglamentos internos, proponer reformas a los Estatutos, acuerdos y convocar asambleas.

iv. Comité de Educación y Bienestar Social

Tiene a su cargo la educación e información de la cooperativa, la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad.

v. Gerente General

Al gerente le corresponden la representación legal, y es el encargado de la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la cooperativa, cuyo nombramiento está a cargo del Consejo de Administración.

vi. Comité de Crédito

Encargado de velar sobre los créditos que se otorgan y que estos sean saldados en los plazos estipulados.

vii. *Área de Contabilidad y Finanzas*

Es la responsable de planificar, organizar y controlar los recursos financieros.

Mantiene actualizada la contabilidad, busca la mayor rentabilidad de los recursos financieros y mantiene el sistema presupuestario equilibrado y bajo control.

Es la encargada de elaborar los Estados Financieros de la cooperativa, que son documentos donde se exponen, a una fecha determinada, los resultados monetarios de todas las actividades.

viii. *Área de Mercadeo*

Tiene como objetivo principal la captación de nuevos asociados y será responsable de planear, realizar y supervisar las actividades de mercadeo y presentar al Consejo Administrativo su plan de trabajo y de presupuesto.

- También se le atribuyen las siguientes actividades:
- Dar a conocer las diferentes promociones con las que cuenta la cooperativa para los asociados y los potenciales asociados.
- Diseñar documentos publicitarios y distribuirlos.
- Responsable del uso de los medios de comunicación de la cooperativa.

ix. *Atención al cliente*

Se encarga de proporcionar a los usuarios información y soporte con relación a los productos o servicios que la cooperativa ofrece. De resolver las consultas, recibir sugerencias y transmitir la información al departamento que lo necesite. Son el contacto directo con los asociados.

x. *Descripción de puestos propuestos*

Para los nuevos puestos creados se presenta la siguiente descripción de puestos que mejore la calidad de los servicios que se ofrece el personal que pertenece a CETEL de R.L.

Cuadro N°3: Descripción de puesto Gerente General

IDENTIFICACION DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
1. GENERALIDADES DEL PUESTO	
Departamento:	Gerencia General
Jefe Inmediato:	Consejo de Administración
Nombre de los Puestos que Supervisa:	1. Área de Contabilidad y Finanzas 2. Área de Mercadeo
Salario:	\$1,500.00
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar de una manera eficiente y eficaz las actividades de la cooperativa para poder tomar las decisiones que le ayuden a crecer y lograr un adecuado control interno.	
3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCION GENERAL	
Planificar, organizar, dirigir y controlar a largo plazo las estrategias de la Cooperativa. Definir, formular y ejecutar junto con las jefaturas funcionales las políticas y disposiciones que ordena el Consejo de Administración y Autorizar egresos de fondos por pago a proveedores.	
4. RESPONSABILIDADES	
4.1 SUPERVISIÓN EJERCIDA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Contabilidad y Finanzas • Área de Mercadeo 	
4.2 SUPERVISIÓN RECIBIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea General de Asociados • Junta de Vigilancia • Consejo de Administración 	
5. PERFIL DE PUESTO	
5.1 EDUCACIÓN	
Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía, Ingeniería o Arquitectura. De preferencia con Maestría en Finanzas o Administración.	
5.2 EXPERIENCIA:	
5 años en áreas de administración, operaciones bancarias y financieras y dirección de personal o en puestos similares.	
5.2 HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Manejo de relaciones interpersonales • Honesto, honrado y transparente 	
5.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en productos financieros. • Conocimiento en informática. • Técnicas de negociación 	

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Cuadro N°4: Descripción del puesto de Contador General

IDENTIFICACION DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	CONTADOR
1. GENERALIDADES DEL PUESTO	
Departamento:	Área de Contabilidad y Finanzas
Jefe Inmediato:	Gerente General
Nombre de los Puestos que Supervisa:	Ninguno
Salario:	\$350.00
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Mantener un adecuado sistema de información buscando las mejores opciones financieras y económicas para mejorar la eficiencia de las operaciones de la Cooperativa.	
3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCION GENERAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar créditos diarios, cartera de cobros o cuentas por cobrar, ingresos de fondos por préstamos, pago a proveedores y otras operaciones financieras. • Darle seguimiento a los proyectos de la Cooperativa. • Revisar gastos de la Cooperativa y buscar mecanismos de reducción de gastos. 	
4. RESPONSABILIDADES	
4.1 SUPERVISIÓN EJERCIDA:	
Ninguna	
4.2 SUPERVISIÓN RECIBIDA	
Gerente General	
5. PERFIL DE PUESTO	
5.1 EDUCACIÓN	
Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas.	
5.2 EXPERIENCIA:	
5 años en áreas de contabilidad, operaciones bancarias y financieras.	
5.3 HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica y numérica • Manejo de relaciones interpersonales • Honesto, honrado y transparente • Disciplinado y ordenado 	
5.4 COMPETENCIAS TÉCNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en productos financieros. • Conocimiento en sistemas informáticos. • Técnicas de negociación 	

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Cuadro N°5: Descripción de puestos Especialista en Atención al Cliente

IDENTIFICACION DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Especialista en Atención al Cliente
1. GENERALIDADES DEL PUESTO	
Departamento:	Área de Mercadeo
Jefe Inmediato:	Gerente General
Nombre de los Puestos que Supervisa:	Ninguno
Salario (honorarios):	\$200.00
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Generar el crecimiento de ingresos, a través de la afiliación y membresía de nuevos asociados a la Cooperativa; así como realizar venta de servicios financieros, como créditos y ahorros a los asociados.	
3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA /FUNCIÓN GENERAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los Asociados con información o de acuerdo a las necesidades o requerimientos que ellos necesiten como solicitud de créditos, apertura de cuentas, etc. • Revisar el listado de asociados activos e inactivos y establecer contactos a través de llamadas telefónicas para ofrecer servicios financieros. • Ingresar información de la solicitud de admisión de nuevos asociados, al sistema a fin de contar base de datos actualizadas. • Buscar fuentes de información donde encontrar nichos de mercado. 	
4. RESPONSABILIDADES	
4.1 SUPERVISIÓN EJERCIDA:	
Ninguna	
4.2 SUPERVISIÓN RECIBIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General 	
5. PERFIL DE PUESTO	
5.1 EDUCACIÓN	
Estudiante universitaria a nivel medio, en áreas de mercadeo, mercadotecnia, comercialización u otra formación pertinente al puesto.	
5.2 EXPERIENCIA:	
1 año en puestos de atención al cliente, cobros, comercialización, ventas o similar.	
5.3 HABILIDADES PERSONALES REQUERIDAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales y sociable • Habilidad numérica y analítica. • Dinámica, agresiva y creativa • Honesta y transparente 	
5.4 COMPETENCIAS TECNICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en productos financieros. • Conocimiento en mercadeo y comercialización de productos financieros • Técnicas de negociación. 	

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

2. Análisis FODA

Se muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como resultado del diagnóstico elaborado.

Cuadro n° 6
Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1.La membresía que se paga es única.</p> <p>F2.La Asamblea General se realiza en centros recreativos (Atlantis) y la cooperativa paga el 90% de la estadía para los asociados y su núcleo familiar.</p> <p>F3.La tasa de interés por crédito (2% mensual) es fija lo que indica que no incrementa y no perjudica a la persona que lo adquiere y con respecto a las financieras también es baja.</p> <p>F4.La mayoría de los beneficios también favorecen al núcleo familiar.</p> <p>F5.Las tasas de interés que opera la cooperativa son accesibles y atractivas para sus asociados.</p> <p>F6. Excelente servicio hacia los asociados.</p>	<p>D1.Los beneficios y servicios que presta la cooperativa CETEL no son muy utilizados por sus afiliados.</p> <p>D2.Por el momento solo cuenta con la afiliación de personas que pertenecen a una empresa de telecomunicaciones pero no se tiene el apoyo de los directivos de la empresa.</p> <p>D3.Es una Cooperativa cerrada, ya que solo se cuenta con empleados de telecomunicaciones.</p> <p>D4. Existe una falta de información sobre los beneficios de pertenecer a la Cooperativa.</p> <p>D5.Limitado recurso humano para la realización de las actividades de la Cooperativa.</p> <p>D6.Falta de publicidad a cerca de la Cooperativa y los servicios que ofrece.</p> <p>D7.El organigrama de la Cooperativa no se encuentra actualizado.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1.La empresa para la cual pertenecen los afiliados, permite a CETEL la realización periódica de conferencias, en las agencias, para incentivar a las personas a que se afilien a la misma (cada mes).</p> <p>O2.Existe el interés por parte de otras telecomunicaciones para la afiliación de nuevos asociados.</p> <p>O3.Utilización de redes sociales como medio de comunicación directa tanto para los asociados actuales como para los potenciales miembros.</p>	<p>A1.No se les acepta los descuentos en planilla dentro de la empresa para la cual trabajan los afiliados a CETEL.</p> <p>A2. El personal al ser despedido de su empresa, en su descontento decide retirarse también de la cooperativa.</p> <p>A3. El cierre de la Cooperativa.</p> <p>A4. Carencia del hábito de ahorro.</p> <p>A5.Indiferencia de las personas jóvenes para asociarse.</p>

<p>O4.La desconfianza hacia los bancos del público en general y las altas tasas con las que estos operan.</p> <p>O5.Existe un incremento del personal en las telecomunicaciones y este mercado de no está cubierto totalmente, es decir, que un buen porcentaje no está afiliado aún.</p> <p>O6. Alianzas estratégicas con empresas para mejorar beneficios.</p>	<p>A6.La existencia de otras cooperativas con un rubro más amplio.</p>
---	---

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

3. Matriz FODA

*Cuadro n° 7
Matriz FODA*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
--	-------------------	--------------------

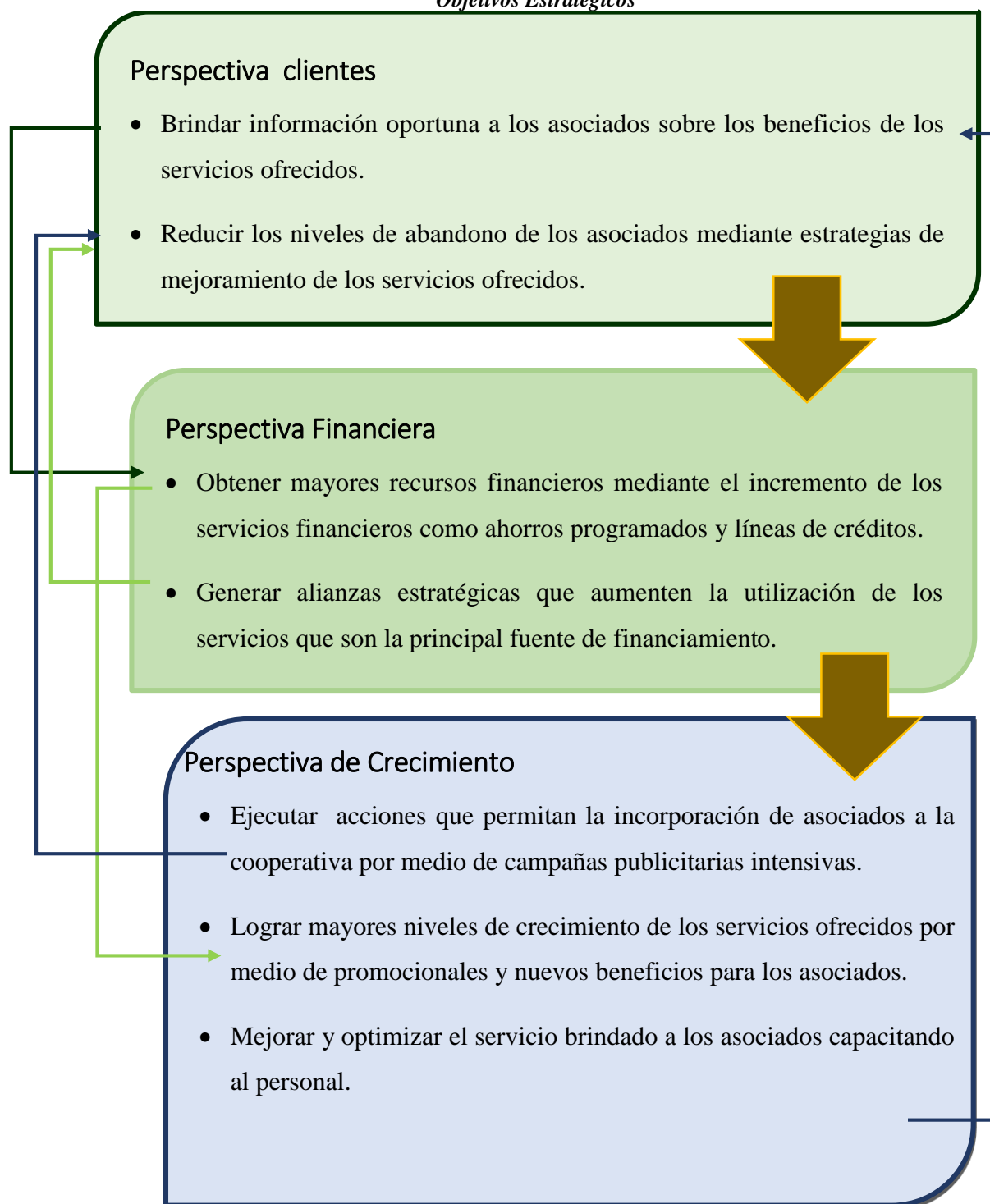
OPORTUNIDADES	<p>F2O1. Impulsar las conferencias que CETEL DE R.L. Realiza en las agencias, para incentivar a las personas a que se afilien.</p> <p>F3O3. Utilizar las redes sociales para dar a conocer la información sobre las tasas de interés que brinda la Cooperativa.</p> <p>F4O2. Promover a otras empresas de telecomunicaciones los beneficios que brinda CETEL DE R.L. los cuales favorecen tanto a los posibles asociado como a su núcleo familiar, para puedan integrarse a la cooperativa.</p> <p>F4O3. Dar a conocer los beneficios que brinda CETEL, tanto para asociados y posibles asociados como para el núcleo familiar, por medio de las redes sociales.</p>	<p>O1A1. Capacitar al personal y asociados de CETEL de R.L. como parte de sus beneficios por medio de INSAFOCOOP.</p> <p>O2D2. Afiliar nuevos asociados que sean parte del sector de telecomunicaciones.</p> <p>O3D1. Informar sobre los beneficios y servicios que ofrece la cooperativa por medio de la utilización de redes sociales.</p> <p>O5D4. Realizar campañas informativas a los lugares donde existen potenciales nuevos asociados.</p> <p>O6D1. Convenir nuevas alianzas estratégicas para aumentar el número de beneficios que se brindan a los asociados y que se utilicen con más frecuencia.</p>
AMENAZAS	<p>F3A2. Promover la tasa de interés, a través de publicidad, para que los afiliados no se retiren de la empresa.</p> <p>F4A2. Crear una cartera de los servicios más importante que brinda la cooperativa, por medio de afiches y hojas volantes, para que los asociados no decidan retirarse.</p>	<p>D4A5. Brindar información sobre las cooperativas y sus beneficios a los jóvenes.</p> <p>D7A3. Proponer un organigrama que represente de mejor manera las funciones de cada departamento con el que cuenta la cooperativa.</p>

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se han agrupado en tres perspectivas que se consideran importantes para la Cooperativa, las cuales se presentan en el siguiente gráfico:

*Figura n°5
Objetivos Estratégicos*



Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de investigación

5. Estrategias de negocios

a) Logotipo Propuesto

i. Estrategia para Fortalecer La Identidad Corporativa

Cuadro n° 8: Estrategia N°1

Estrategia N° 1

Mejorar la identidad corporativa de CETEL de R.L.

Descripción:

Es importante diferenciar a una entidad de otra, por ello para que sea fácil de identificar entre las demás, debe de asociársele a una imagen o frase distintiva. Cuando se refiere a esto se habla del logotipo o del lema que debe poseer una entidad y es importante que estos distintivos los posea CETEL de R.L. para su reconocimiento.

Actualmente la cooperativa cuenta con un logotipo que ha utilizado desde su creación y es por ello que se pretende modernizar el logotipo actual sin cambiar su esencia para reflejar los principios y valores que ellos promueven.

Objetivo:

- Actualizar el logotipo de CETEL de R.L.
- Diseñar una imagen más cercana a los asociados actuales
- Captar la atención de los clientes potenciales presentando una imagen fresca, reflejo de los valores cooperativistas.

Acciones:

- Establecer qué imagen se quiere reflejar
- Diseñar el logo
- Elegir los colores y sus significado
- Determinar en qué gastos se incurrirá para la creación el logo
- Utilizar el logo en todos los medios publicitarios posibles para impactar tanto en asociaos actuales como en los posibles.
- Evaluar el impacto de acercamiento que se tiene con los potenciales asociados.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación.

i. Diseño del logo propuesto.

La propuesta del logotipo que se ofrece a la cooperativa para actualizar su imagen es el siguiente:

Imagen n° 2
Logotipo propuesto



ii. Significado del logo propuesto.

El significado de cada elemento y el color utilizado se presenta a continuación:

- **Las manos entrelazadas y el color verde:**

Simbolizan hermandad, unión, solidaridad y la necesidad de un trabajo en conjunto que debe de existir en la cooperativa.

Ambos verdes (oscuro y claro) representan el color de la esperanza, que estando unidos se realiza la cooperación. También significa la naturaleza ya que así es el pigmento de las hojas y tallos de las plantas donde está el principio de la vida.

- El verde oscuro simboliza a los miembros de la cooperativa.
- El verde claro al núcleo familiar de cada uno de los miembros.

- **El brazo.**

Que representa al núcleo familiar (verde claro) está dentro del brazo que representa a sus asociados (verde oscuro) simbolizando que dentro de la cooperativa también están incluidos el núcleo familiar de sus asociados, ya que CETEL de R.L. es una cooperativa que involucra, en la mayoría de los beneficios, al núcleo familiar de sus miembros.

- **El Círculo:**

Ambas manos crean una especie de círculo que representa la esperanza de alcanzar algo mejor con continuidad y cooperación entre todos, poniendo como base la filosofía del cooperativismo. También representa al mundo que todo lo abarca (asociados y sus familias) y la continuidad de la vida.

- **El triángulo:**

Este simboliza a las telecomunicaciones, las señales que se reciben y se transmiten a distancia.

- **El sol:**

Representa la fuente permanente de energía, luz, calor y vida.

- **Las siglas de la cooperativa:**

Hacen alusión al nombre que identifica la razón social de la cooperativa. Siendo estas también parte vital para que sea reconocida e identificada entre las demás asociaciones.

b) Estrategias cooperativas

Cuadro N°9: Estrategia n°2

Estrategia N°2	
Promover la cultura del ahorro y el Cooperativismo	
Descripción:	Participar en ferias de empleos. Todos los eventos que realicen otras empresas, e instituciones que impulsen el crecimiento de la cooperativa, como por ejemplo universidades. Esta estrategia se propone realizar en los próximos 2 años para ver mejores resultados.
Objetivo:	Dar a conocer por medio de los diferentes eventos la cultura del ahorro y el cooperativismo.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer comunicación con las empresas e instituciones que realizan los eventos. • Definir fechas para participar en los eventos • Especificar que recursos se utilizarán como mobiliario. • Determinar en qué gastos se incurrirá • Utilización de hojas volantes • Evaluar el impacto de acercamiento que se tiene con los potenciales asociados.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Para llevar a cabo la estrategia de promover la cultura del ahorro y el cooperativismo es necesario de un banner que identifique a la cooperativa, la utilización de una mesa plegable y de sillas. Por lo que se detalla a continuación:

Se propone la siguiente calendarización de fechas que se consideran importantes para el desarrollo de la estrategia.

Cuadro N° 10: Calendarización estrategia 2

Calendarización de fechas para asistir a eventos.			
Estrategia N°2: Promover la cultura del ahorro y el cooperativismo			
Responsable:			
Área de atención al cliente			
Tipo de evento	Fechas	Jornadas por mes	Horario
Ferías de Empleo	En los meses de: enero, noviembre, diciembre	3 2 2	9:00 a.m. -1:00 p.m.
Universidades	En los inicios de ciclo: Enero, febrero, junio, julio	2 2 2 2	7:00 a.m. -4:00 p.m.
Visita de agencias de empresas de telecomunicaciones	Durante los meses en donde exista mayor cantidad de personas contratadas: Enero, febrero, agosto, noviembre Y diciembre.	3 2 1 1 2	Por las mañanas antes de iniciar la jornada laboral.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Se presenta el detalle del presupuesto de la estrategia. En el cual se presentan la opción de compra de un canopi como bien a utilizar en los diferentes eventos a los que se asista y se convierte en un activo fijo de la Cooperativa que sirva para eventos de otra naturaleza.

O la opción de rentar el canopi por evento al que se asista.

Cuadro N°11: Presupuesto estrategia n°2

Presupuesto de Estrategia.				
Estrategia N°2: Promover la cultura del ahorro y el Cooperativismo				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Recursos a utilizar	• Compra de Canopi	1	\$100.00	\$100.00
	• Canopi rentado			
	• Canopi asignado por la misma entidad que organiza el evento.	1	\$20.00	\$20.00
Mobiliario a utilizar	• Mesa plegable	1	\$0.00	\$0.00
	• Sillas	2	\$0.00	\$0.00
Utilización de hojas volantes	• Imprimir hojas volantes	300	\$0.05	\$15.00
Banner	• <i>Impresión de banner</i>	1	\$10.00	\$10.00
TOTAL con compra de canopi				\$125.00
TOTAL con renta de canopi				\$ 45.00

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Diseño de Banner

A continuación se muestra la propuesta de banner a utilizar para asistir a los eventos programados y que puede ser utilizado en otros eventos y reuniones que realice la Cooperativa.

Imagen n°3: Afiche publicitario

14 CALLE PONIENTE 45 VENIDA SUR,
COLONIA FLOR BLANCA #2335, SAN
SALVADOR

7555-1420

CETEL DE RL

Asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo

¡ASOCIATE YA!

**Contamos con créditos ágiles,
personales, de educación y
salud.**

**NUESTROS VALORES
INSTITUCIONALES**

**RESPONSABILIDAD
DEMOCRACIA
SOLIDARIDAD
IGUALDAD
AYUDA MUTUA**

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Cuadro N°12: Estrategia n°3

Estrategia N°3	
Alianzas estratégicas con empresas externas a la Cooperativa	
Descripción:	
Realizar convenios con empresas, supermercados, y potras entendidas con el fin de que se compartan los recursos entre ambas partes y se aumente el número de beneficios para los asociados. Esta estrategia se propone realizar en los próximos 2 años para ver mejores resultados y darle continuidad a los beneficios para los asociados.	
Objetivo:	
Ofrecer nuevos beneficios por medio del establecimiento de relaciones estratégicas con comercios, almacenes, supermercados y otros establecimientos que satisfagan las necesidades de los asociados.	
Acciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar potenciales aliados. • Establecer comunicación con los aliados estratégicos. • Proponer puntos en común para ganar-ganar. • Definir los objetivos que se pretenden lograr. • Llegar a un acuerdo para cada una de las partes. • Hacer revisiones sobre cómo se cumplen los objetivos para ambas partes. • Realizar cambios o ajustes si es necesario. 	

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Cuadro N°13: Presupuesto estrategia n°3

Presupuesto de Estrategia.	
Estrategia N°3: Alianzas estratégicas con empresas externas a la Cooperativa	
Responsable:	
Gerente General	
Esta estrategia no representa mayores gastos, es más bien de establecimiento de vínculos estratégicos que beneficien a los asociados.	
TOTAL	\$0.00

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

i. Alianzas estratégicas

- Cursos, charlas sobre el ahorro
- Alianza con El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Cuadro N°14: Estrategia n°4

Estrategia N°4
Plan de Capacitaciones y charlas impartidas por INSAFORP dirigida a empleados de CETEL de R.L.
<p>Descripción:</p> <p>Entablar relaciones con el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) para desarrollar jornadas de capacitaciones y charlas formativas sobre temas como valores cooperativos, administración de las asociaciones cooperativas, contabilidad y educación financiera y otros temas que permitan una mejora competitiva para CETEL de R.L.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Desarrollar capacitaciones relacionadas a la promoción de los valores del cooperativismo.</p>
<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las áreas de la capacitación. • Elegir los temas que se impartirán. • Detallar el objetivo de la temática a impartir. • Establecer el tiempo de duración. • Recursos a emplear. • Elaborar la solicitud dirigida a la INSAFOCOOP. • Realizar la programación anual de las capacitaciones. • Quiénes serán los participantes de las capacitaciones. • Desarrollo de las capacitaciones. • Impacto y evaluación.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

A continuación se presenta el plan de capacitación detallando las temáticas, el objetivo de cada una de ellas, jornadas y horarios en los que se realizaran. Además se muestra el ejemplo de solicitud dirigida a INSAFOCOOP.

Primero se debe de llenar una solicitud de capacitaciones y enviarla al INSAFOCOOP solicitando los respectivos cursos.

Imagen n°4: Solicitud de Capacitaciones

SOLICITUD DE CAPACITACIONES

Presidente del Instituto
Salvadoreño de Fomento
Cooperativo
Presente.

En mi concepto de Presidente (a) del Consejo de Administración (Junta de Vigilancia, Comités de Apoyo, Gerencias) _____ de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE _____

DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, a usted con todo respeto EXPONGO: que estamos interesados en que se nos imparta la capacitación titulada _____, dirigida a _____ el día _____ en el local de _____ a partir de las _____, por lo que solicitamos a usted nos brinde el apoyo respectivo, para lo cual solicitamos, comunicarse con nosotros para hacer los contactos respectivos a los siguientes teléfonos: _____

Responsable principal: Sr(a) _____
Tel. _____

Esperando contar con su apoyo, me es grato suscribirme de usted muy cordialmente.

San Salvador, _____ de _____ de 20____

Firma: _____

Nombre: _____

SELLO

Aquí se coloca el nombre de las temáticas de las capacitaciones.

Dirigida tanto a Miembros del Consejo Directivo, Gerente General o a los empleados de la cooperativa.

Fuente: Tomado de la página de INSAFOCOOP

El plan de capacitación es el siguiente:



Cuadro N°15: Contenido del plan de capacitaciones

Contenido del plan de Capacitación							
Área	Jornada	Temas	Objetivo	Dirigido a	Día	Horario	Lugar donde se impartirán
Conocimientos Generales	N°1	• Filosofía cooperativa.	• Conocer sobre lo que significa ser Cooperativa.	Empleados en general y asociados	Sábado 1	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
		• Movimiento Cooperativista.	• Aprender sobre la evolución y actualidad del movimiento cooperativista.	Empleados en general y asociados	Sábado 2	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
		• Gestión, procesos y desarrollo de Asambleas generales de asociados.	• Desarrollar de manera adecuada las asambleas generales de asociados.	Directivos, Empleados en general y asociados	Sábado 3	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
Mejoramiento	N°2	• El ABC del cooperativismo.	• Ampliar conocimientos sobre lo relacionado al cooperativismo.	Consejo de administración y Gerente general	Sábado 1	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
		• Modelo de gestión de las empresas cooperativas.	• Mejorar la gestión de la cooperativa	Consejo de administración y Gerente general	Sábado 2	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
		• Liderazgo empresarial en el cooperativismo.	• Aportar herramientas que sirvan para promover el Liderazgo empresarial	Consejo de administración y Gerente general	Sábado 3	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP

Financiera	N°3	<ul style="list-style-type: none"> • Educación financiera en las Cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la educación financiera de tal manera que permita una mejora en la administración de la cooperativa. 	Consejo de administración y Gerente general	Sábado 1	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación y distribución de excedentes y su aplicación tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender sobre la correcta aplicación tributaria de los excedentes. 	Consejo de administración y Gerente general	Sábado 2	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades de pensamiento sobre el análisis financiero como herramienta de toma de decisiones. 	Consejo de administración y Gerente general	Sábado 3	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP
		<ul style="list-style-type: none"> • Exención de impuestos fiscales y municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer todo lo relacionado a las cooperativas y los impuestos fiscales y municipales. 	Consejo de administración y Gerente general	Sábado 4	8:00 a.m. – 4:00p.m.	Auditorio de Oficina Central de INSAFOCOOP

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Cuadro N°16: Presupuesto de Estrategia n°4

Presupuesto de Estrategia.					
Estrategia N°4: Plan de Capacitaciones y charlas impartidas por INSAFORP dirigida a empleados de CETEL de R.L.					
	Recursos	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Por cada jornada de capacitación a realizar	Material didáctico	• Lapiceros	3 cajas (12 unidades cada caja)	\$2.00 c/ caja	\$6.00
		• Lápices	3 cajas (12 unidades cada caja)	\$2.15 c/ caja	\$6.45
		• Libretas de apuntes	15	\$0.60	\$9.00
		• Material impreso a utilizar	15	\$1.00	\$15.00
	Refrigerio	• Café	4 bolsa	\$2.00	\$8.00
		• Azúcar	5 libras	\$0.45	\$2.25
		• Pan dulce (menudo)	50 unidades	\$0.15	\$7.50
		• Té	2 caja	\$2.25	\$4.50
	Otros	• Vasos desechables	3 paquete (25 unidades)	\$0.75	\$2.25
		• Servilletas	3 paquete	\$0.65	\$1.95
		• Platos desechables	3 paquete (25 unidades)	\$1.00	\$3.00
		• Removedores	2 caja	\$1.00	\$2.00
	TOTAL POR JORNADA				
TOTAL POR EL PLAN DE CAPACITACION (Estrategia N°3)					\$203.70

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

b) Estrategias Competitivas

i. Diferenciación

Cuadro N°17: Estrategia n°5

Estrategia N°5	
Nuevo producto financiero “Ahorro navideño”	
Descripción:	Que los miembros ahorren por un periodo de 6 meses y en el mes de diciembre se les entregue ese dinero.
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un nuevo servicio que permitir al asociado acumular un monto de dinero necesario para temporada navideña. • Obtener ingresos necesarios para que la Cooperativa
Políticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Que los asociados no se encuentren demorados en los pagos de sus créditos anteriores si es que cuentan con ellos. • Poseer al menos 3 meses de pertenencia a la Cooperativa • La tasa de interés se mantendrá como para los productos de ahorro vigentes.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la propuesta del producto • Presentar la propuesta al consejo de administración y comité de créditos • Diseñar políticas para que los asociados utilicen el producto financiero. • Promocionar el nuevo producto financiero. • Realizar una intensiva campaña por medio de redes sociales y hojas volantes. • Verificar los resultados. • Realizar mejoras si son necesarias.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Para poder llevar a cabo la estrategia se presenta el siguiente presupuesto:

Cuadro N°18: Presupuesto de estrategia n°5

Presupuesto de Estrategia.				
Estrategia N°5: Nuevo producto financiero “ahorro navideño”				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Promocionar el nuevo producto financiero.	• Imprimir hojas volantes	100	\$0.05	\$5.00
	• Realizar publicaciones en las redes sociales	-	-	\$0.00
TOTAL				\$5.00

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Imagen n°5: Diseño de hoja volante propuesto para utilizar para publicidad



Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

6. Estrategias Funcionales

a) Recurso Humano

Cuadro N°19: Estrategia n°6

Estrategia N°6
Contratación de servicios profesionales para brindar información sobre la Cooperativa en temporadas altas.
<p>Descripción:</p> <p>Contratar servicios personalizados para realizar trabajo de campo, que acerque a la Cooperativa a sus asociados y también a los potenciales por medio de personal altamente enfocado a mejorar la satisfacción del cliente.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Mejorar la atención que se les brinda a los asociados por medio de contratación de personal especializado en atender las necesidades de los clientes.</p>
<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el perfil del personal a contratar • Especificar el periodo de tiempo a contratar • Realizar la convocatoria • Seleccionar al personal • Proceso de contratación • Charla introductoria • Trabajo de campo en los diferentes lugares identificados como potenciales • Verificar si cumple con los resultados.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

A continuación se detalla el presupuesto para poner en marcha la estrategia presenta:

Cuadro N°20: Presupuesto estrategia n°6

Presupuesto de Estrategia.			
Estrategia N°6: Contratación de servicios profesionales para brindar información sobre la Cooperativa en temporadas altas.			
Responsable: Gerente General			
Esta estrategia representa gastos de contratación en un primer momento en concepto de pago por servicios profesionales “honorarios”.			
Debido a que se contratará al personal para las temporadas en que la Cooperativa considere conveniente y determine que existe mayor cantidad de asociados que requieran personal suficiente y captar la atención de potenciales miembros.			
Descripción	Personal	Pago en concepto de honorarios	Gastos totales
Contratación de personal para atención al cliente por temporada (3 meses)	2 vacantes	\$200.00	\$400.00
TOTAL por la temporada			\$1200.00

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

7. Estrategias Publicitarias de Desarrollo

a) Extensiva

Cuadro N°21: Estrategia n°7

Estrategia N°7
Realizar campañas publicitarias enfocadas a brindar información sobre los servicios financieros de la Cooperativa.
<p>Descripción:</p> <p>Intentar posicionar a CETEL de R.L. en la mente de los asociados manteniéndolos informados sobre los servicios que se ofrecen como solución a sus problemas financieros y explicar los beneficios de formar parte de la cooperativa.</p>
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los potenciales asociados sobre los servicios que brinda la cooperativa especialmente a los jóvenes económicamente activos. • Persuadir a los posibles nuevos miembros de asociarse a CETEL de R.L.
<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan detallando los medios publicitarios a utilizar • Establecer el periodo de tiempo de realización de la campaña • Realizar el presupuesto detallado de la campaña • Adquirir materiales y recursos a utilizar • Desarrollar la campaña • Verificar los resultados de la campaña

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Cuadro N° 22: Presupuesto de Estrategia n°7

Presupuesto de Estrategia.				
Estrategia N°7: Realizar campañas publicitarias enfocadas a brindar información sobre los servicios financieros de la Cooperativa.				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Diseño de afiches	Impresión de afiches	100	\$0.05	\$5.00
Diseño de hojas volantes	• Impresión de hojas volantes	300	\$0.05	\$15.00
TOTAL				\$20.00

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación.

Imagen n°6: Diseño de hoja volante propuesto para utilizar para publicidad



Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Imagen n°7: Diseño de hoja volante propuesto para utilizar para publicidad que informe sobre los servicios que ofrece la cooperativa en cuanto a créditos de educación.

CETEL DE R.L.

Periodo máximo: 1 año, con la aprobación del comité de créditos

CRÉDITO DE EDUCACIÓN

Forma de pago: Descuento en planilla, durante el periodo aprobado por el comité de créditos. El interés es del 1% mensual

7555-1420

CETEL

WhatsApp icon

Facebook icon

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Imagen n°8: Diseño de hoja volante propuesto para utilizar para publicidad que informe sobre los servicios que ofrece la cooperativa en cuanto a créditos de salud.

CETEL DE R.L.

CRÉDITO DE SALUD

- **Monto máximo: A consideración del comité de crédito**

Periodo máximo: 1 año, con la aprobación del comité de créditos

El interés es del 1% mensual.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

b) Intensiva

Cuadro N°23: Estrategia n°8

Estrategia N°8
Rifas
<p>Descripción:</p> <p>La cooperativa realizará rifas, entregando boletos a los asociados que incrementen sus aportaciones de ahorro.</p>
<p>Objetivo:</p> <p>Incrementar las aportaciones de los asociados en ahorros para poder cumplir los objetivos financieros.</p>
<p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerar el número total de boletos a entregar • Elegir los premios a otorgar • Establecer la cantidad a incrementar en sus aportaciones • Definir el periodo de duración de la entrega de boletos • Publicitar la rifa en todos los medios posibles • Realizar la rifa • Evaluar el impacto de la estrategia.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Cuadro N°24: Presupuesto de estrategia n°8

Presupuesto de Estrategia.				
Estrategia N°8: Rifas				
Acción	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Considerar el número total de boletos a entregar	• Número de boletos	100	\$0.05 4 boletos	\$1.25
	• Una licuadora	1	\$25.00	\$25.00
Elegir los premios a otorgar	• Una cafetera	1	\$25.00	\$25.00
	• Un ventilador de torre	1	\$30.00	\$30.00
	• Imprimir hojas volantes	150	\$0.05	\$7.50
Realizar publicidad de la rifa	• Publicidad en redes sociales	--	--	\$0.00
	TOTAL			\$88.75

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Los boletos serán impresos en hojas de papel bond tamaño carta, una hoja llevará 4 boletos y cada impresión de hoja tiene un costo de \$0.05. En total \$1.25 por las 25 hojas impresos.

También se presenta la proyección de los posibles ingresos que generaría el implementar la estrategia N°8, a continuación el detalle:

Cuadro N°25: Ingresos proyectados estrategia n°8

Ingresos Estrategia N°8				
Proyección de los ingresos que se espera recibir de los incrementos en las aportaciones.				
Acción	Descripción	Cantidad	Valor	Total
Establecer la cantidad a incrementar en sus aportaciones	Valor que pagara por boleto en concepto de incrementar aportaciones	100	\$10.00 de aportación	\$1000.00

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Imagen n°9: Diseño de hoja volante propuesto para utilizar para publicidad.

!GRAN RIFA!

CETEL
TE INVITA A
PARTICIPAR Y GANAR

Aporta y gana uno de los siguientes
premios:
1 licuadora, 1 cafetera y 1 ventilador
de torre.

**RECIBE UN CUPÓN
POR CADA \$10.00
EN APORTACIONES
REALIZADAS.**

WhatsApp Facebook

CETEL DE R.L.

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

c) **Fidelización***Cuadro N°26: Estrategia n°9*

Estrategia N° 9	
Desarrollar estrategias digitales en las redes sociales más utilizadas	
Descripción:	Para mejorar la imagen de CETEL de R.L. se diseñara una página de Facebook y la utilización de Whatsapp Bussiness que permita acercar más a los asociados, informarlos y recordarles los servicios que ofrece la cooperativa haciendo énfasis en sus beneficios. Esta estrategia se propone realizar en los próximos 2 años para ver mejores resultados y darle continuidad a los beneficios para los asociados.
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir los servicios que ofrece la cooperativa a través de medios de comunicación masivo como lo son las redes sociales. • Informar constantemente tanto a asociados como no asociados de las actividades que realiza la cooperativa • Mejorar la comunicación y servicio al cliente por medio del uso adecuado de las herramientas digitales.
Acciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la estrategia • Elegir las redes sociales a utilizar • Definir a quienes ira dirigido • Aprovechar funciones de las mismas herramientas digitales • Costos en los que se incurrirá • Personal designado para realizar la campaña publicitaria • Supervisar • Medir resultados y evaluar • Realizar mejoras si es necesario

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

Para poder llevar a cabo la estrategia es necesario que se actualice la información de la empresa, números de contacto, dirección, correo electrónico, y todo lo relacionado a hacer más accesible el acercamiento de la Cooperativa con los asociados y público en general.

En primer lugar para la Página de Facebook:

En cuanto a la categoría que mejor define a la Cooperativa es Cooperativa de Crédito, además de poder colocar en la sección de información el año de su fundación y por medio de ella publicitar todos sus servicios y beneficios.

La misma plataforma digital ofrece “Promocionar la página” por medio de publicidad masiva por un pago mínimo.

Imagen n°10: Pagina de bienvenida en Facebook



Fuente: Tomada de la Página Oficial de Facebook

A continuación se presenta la propuesta de Página de Facebook.

Imagen n°11: Propuesta de Página de Facebook de la Cooperativa



Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

En segundo lugar se muestran las propuestas de publicaciones para mostrar en las redes sociales y mejorar la comunicación por parte de CETEL de R.L.

Imagen n°12: Propuesta de publicación en página de Facebook

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación



YA ESTAMOS



MÁS CERCA DE TI



¿Qué estás esperando?

Visita nuestra
Página de
Facebook

Conoce todo los
beneficios que
CETEL te ofrece



**BÚSCANOS
COMO
CETEL DE R.L.**



CETEL DE R.L.

Será un placer contestar todas tus consultas

Imagen n°13: Diseño de hoja volante propuesto para utilizar para publicidad informativa sobre los medios para comunicarse con la Cooperativa



YA ESTAMOS 

 **MÁS CERCA DE TI**

 ¿Qué estás esperando?  Contáctanos  Resuelve tus dudas

 **WHATSAPP**
7555-1420
CETEL DE R.L.


CETEL DE R.L.

Será un placer contestar todas tus consultas

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

D. PROYECCIONES

Las siguientes tablas muestran un pronóstico de demanda de los servicios e ingresos de la cooperativa CETEL, basándose en datos anteriores y utilizando el Método Incremental.

También cuenta con una gráfica para su mayor comprensión.

1. Préstamos personales

Proyecciones para los años 2019, 2020 y 2021 sobre los préstamos personales que la Cooperativa brinda a sus afiliados.

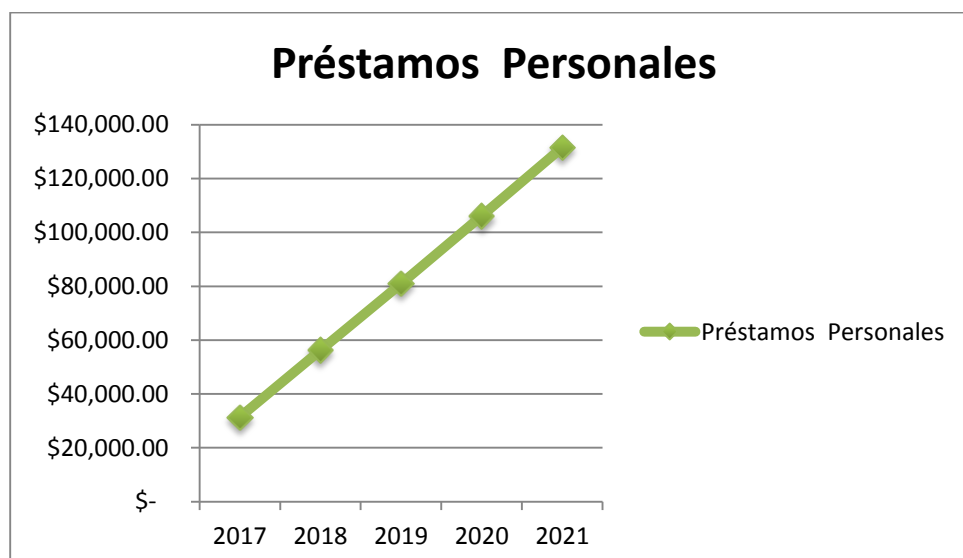
Procedimiento: Año 2019 porcentaje = $\$24,905.84 / \$56,255.87 = 44\%$

Proyección año 2019 = $(0.44 * \$56,255.87) + \$56,255.87 = \$ 81,008.45$

Tabla 5: Préstamos personales

Año	Préstamos Personales	Incremento o diferencia	Porcentaje	Proyección
2017	\$ 31,350.03			
2018	\$ 56,255.87	\$ 24,905.84	44%	\$ 81,008.45
2019	\$ 81,008.45	\$ 24,752.58	31%	\$ 106,121.07
2020	\$ 106,121.07	\$ 25,112.62	24%	\$ 131,590.13
2021	\$ 131,590.13			

Gráfica 1: Préstamos personales



2. Préstamos Agiles

Proyecciones para los años 2019, 2020 y 2021 sobre los préstamos agiles que la Cooperativa brinda a sus afiliados.

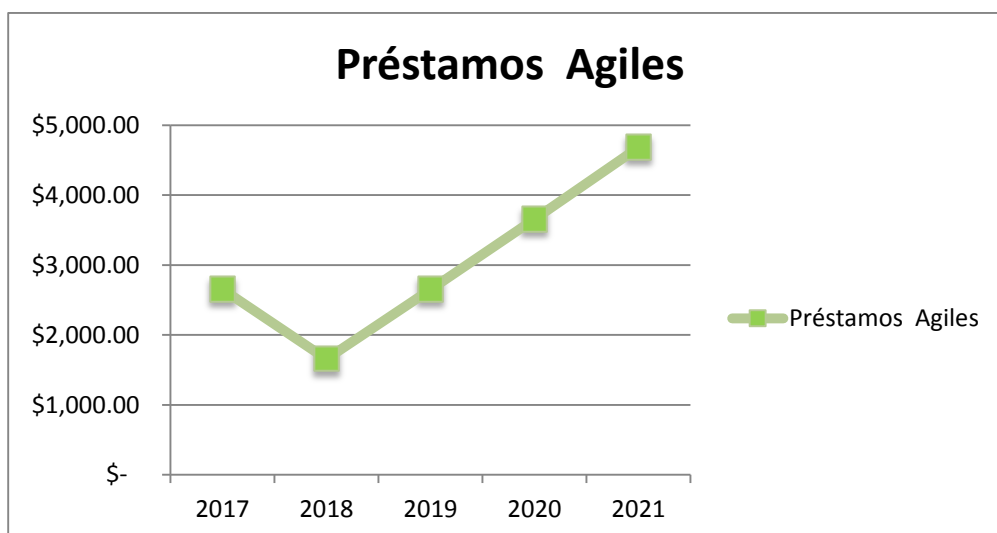
Procedimiento: Año 2019 Porcentaje = $\$998.43/\$1,656.22 = 60\%$

Proyección año 2019 = $(0.60 * \$1,656.22) + \$1,656.22 = \$ 2,649.95$

Tabla 6: Préstamos agiles

Año	Préstamos Agiles	Incremento o diferencia	Porcentaje	Proyección
2017	\$ 2,654.65			
2018	\$ 1,656.22	\$ 998.43	60%	\$ 2,649.95
2019	\$ 2,649.95	\$ 993.73	38%	\$ 3,656.93
2020	\$ 3,656.93	\$ 1,006.98	28%	\$ 4,680.88
2021	\$ 4,680.88			

Gráfica 2: Préstamos agiles



3. Ingresos

Proyecciones para los años 2019, 2020 y 2021 sobre los ingresos que pueda percibir la cooperativa por medio de la demanda de los servicios que brinda.

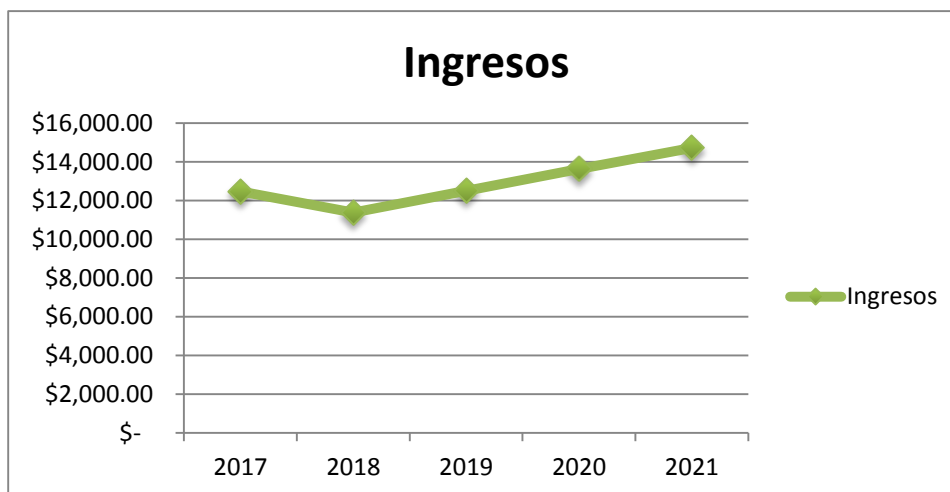
Procedimiento Año 2019 porcentaje = $\$1,091.80/\$11,374.90 = 10\%$

Proyección año 2019 = $(0.10 * \$11,374.90) + \$11,374.90 = \$ 12,512.39$

Tabla 7: Ingresos

Año	Ingresos	Incremento o diferencia	Porcentaje	Proyección
2017	\$ 12,466.70			
2018	\$ 11,374.90	\$ 1,091.80	10%	\$ 12,512.39
2019	\$ 12,512.39	\$ 1,137.49	9%	\$ 13,638.51
2020	\$ 13,638.51	\$ 1,126.12	8%	\$ 14,729.59
2021	\$ 14,729.59			

Gráfica 3: Ingresos



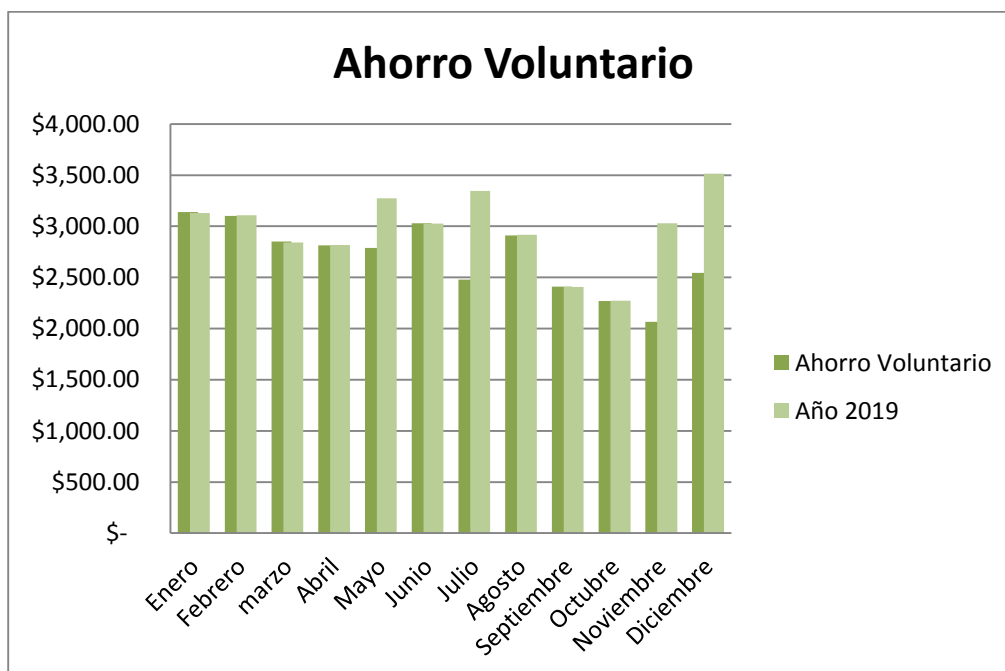
4. Ahorro voluntario

Proyección de ahorros de los afiliados a la Cooperativa para el año 2019.

Tabla 8: Ahorro voluntario

Año 2018	Ahorro Voluntario	Incremento o diferencia	Porcentaje	Proyección Año 2019
Enero	\$ 3,140.00			
Febrero	\$ 3,100.00	\$ 40.00	1%	\$ 3,131.00
marzo	\$ 2,850.00	\$ 250.00	9%	\$ 3,106.50
Abril	\$ 2,815.00	\$ 35.00	1%	\$ 2,843.15
Mayo	\$ 2,790.00	\$ 25.00	1%	\$ 2,817.90
Junio	\$ 3,030.00	\$ 240.00	8%	\$ 3,272.40
Julio	\$ 2,480.00	\$ 550.00	22%	\$ 3,025.60
Agosto	\$ 2,910.00	\$ 430.00	15%	\$ 3,346.50
Septiembre	\$ 2,410.00	\$ 500.00	21%	\$ 2,916.10
Octubre	\$ 2,270.00	\$ 140.00	6%	\$ 2,406.20
Noviembre	\$ 2,065.00	\$ 205.00	10%	\$ 2,271.50
Diciembre	\$ 2,545.00	\$ 480.00	19%	\$ 3,028.55
	\$ 3,028.55	\$ 483.55	16%	\$ 3,513.12

Gráfica 4: Ahorro voluntario



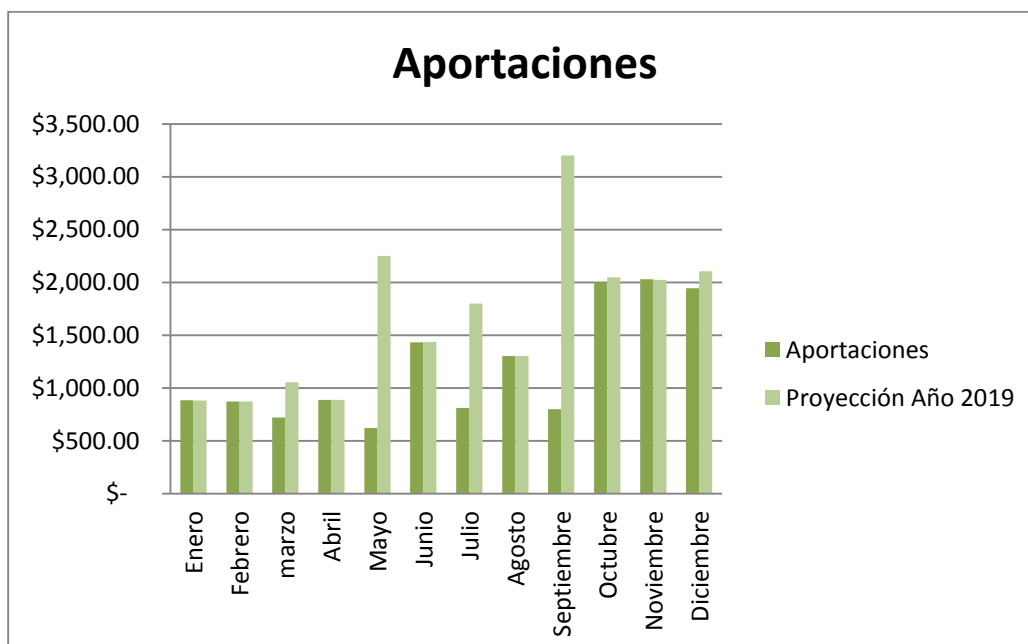
5. Aportaciones

Proyección de las aportaciones de los afiliados a la cooperativa para el año 2019.

Tabla 9: Aportaciones

Año 2018	Aportaciones	Incremento o diferencia	Porcentaje	Proyección Año 2019
Enero	\$ 883.81			
Febrero	\$ 871.40	\$ 12.41	1%	\$ 880.11
marzo	\$ 721.28	\$ 150.12	21%	\$ 872.75
Abril	\$ 886.55	\$ 165.27	19%	\$ 1,054.99
Mayo	\$ 619.34	\$ 267.21	43%	\$ 885.66
Junio	\$ 1,432.78	\$ 813.44	57%	\$ 2,249.46
Julio	\$ 811.00	\$ 621.78	77%	\$ 1,435.47
Agosto	\$ 1,302.63	\$ 491.63	38%	\$ 1,797.63
Septiembre	\$ 799.48	\$ 503.15	63%	\$ 1,303.15
Octubre	\$ 2,001.02	\$ 1,201.54	60%	\$ 3,201.63
Noviembre	\$ 2,028.00	\$ 26.98	1%	\$ 2,048.28
Diciembre	\$ 1,945.00	\$ 83.00	4%	\$ 2,022.80
	\$ 2,022.80	\$ 77.80	4%	\$ 2,103.71

Gráfica 5: Aportaciones



E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para poder llevar a cabo el plan estratégico es necesario contar con una guía ordenada de pasos a seguir en el cual se expliquen los recursos necesarios.

1. Objetivo

a) General

Presentar un instrumento que sirva de guía para la puesta en marcha del plan estratégico propuesto a la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Telecomunicaciones y Otras Empresas, de Responsabilidad Limitada.

b) Específicos

- i. Determinar los lineamientos generales para el correcto funcionamiento del plan estratégico.
- ii. Establecer los recursos necesarios para que la implementación sea exitosa.
- iii. Determinar los responsables de hacer andar el plan.

2. Recursos

Para poner el plan en marcha, se debe de tomar en cuenta los siguientes elementos:

a) Humano

Este está conformado por los miembros de los diferentes comités, las áreas administrativas y todos los que están afiliados a la cooperativa.

- i. Autoridad máxima: Asamblea General de Asociados
- ii. Órgano supervisor de todas las actividades de la Cooperativa: Junta de Vigilancia
- iii. Órgano administrativo: Consejo de Administración
- iv. Unidades de apoyo: Comité de Educación y Bienestar Social, y Comité de Crédito
- v. Unidades de Gerencia: Gerente General, Área de Contabilidad y Finanzas, Área de Mercadeo y Área de Atención al Cliente.

- vi. Miembros del INSAFOCOOP que desarrollarán jornadas de capacitaciones y charlas formativas para los miembros de la cooperativa.
- vii. El personal contratado por servicios profesionales para brindar información sobre la Cooperativa en temporadas altas.

De este recurso dependerán el manejo y funcionamiento de los demás.

b) Técnico

Entre estos recursos se tienen los tangibles y los intangibles.

- i. Tangibles: computadoras, impresoras y Teléfono Móvil de la Cooperativa.
- ii. Intangibles: Internet, capacitación y desarrollo de los miembros de la cooperativa y redes sociales como Facebook, Whatsapp, Página Web, y Correo Electrónico.

c) Material

- i. Los materiales que se toman en cuenta son los que se utilizarán para llevar a cabo diferentes actividades dentro de la cooperativa y los materiales que se utilizarán para la realización de la publicidad.
- ii. La papelería y útiles: Entre estos está el papel bond, lapiceros, folders, lápices, libretas de apuntes, hojas informativas, material impreso a utilizar en las capacitaciones y charlas informativas.
- iii. Material para publicidad: Banner, afiches, hojas volantes y brochures.
- iv. Productos a ofrecer en rifas: Licuadora, Cafetera y ventilador de torre.
- v. Mobiliario: Canopi, Mesa plegable y sillas.

d) Financiero

El financiamiento del plan estratégico será por parte de los fondos que posee la Cooperativa CETEL DE R.L.

3. Presupuesto

a) Presupuesto de Ingresos

Cuadro N°27: Presupuesto de Ingresos del Plan Estratégico

Asociación Cooperativa CETEL de R.L. Presupuesto de Ingresos del Plan Estratégico (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)	
Proyección de los ingresos que se espera recibir de los incrementos en las aportaciones.	\$1,000.00
Total de Ingresos Presupuestados para el Plan Estratégico año 2019	\$1,000.00

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

El incremento de las aportaciones es por parte de lo que se esperaría que genere el implementar la estrategia de las rifas.

b) Presupuesto de Gastos

Cuadro N°28: Presupuesto de Gastos del Plan Estratégico

Asociación Cooperativa CETEL de R.L. Presupuesto de Gastos del Plan Estratégico (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)	
Promover la cultura del ahorro y el Cooperativismo (con renta de canopi)	\$45.00
Alianzas estratégicas con empresas externas a la Cooperativa	\$0.00
Plan de Capacitaciones y charlas impartidas por INSAFORP dirigida a empleados de CETEL de R.L.	\$203.70
Nuevo producto financiero “Ahorro navideño”	\$5.00
Contratación de servicios profesionales para brindar información sobre la Cooperativa en temporadas altas.	\$1,200.00
Realizar campañas publicitarias enfocadas a brindar información sobre los servicios financieros de la Cooperativa.	\$20.00
Rifas.	\$88.75
Desarrollar estrategias digitales en las redes sociales más utilizadas.	\$0.00
Total de Gastos Presupuestados para el Plan Estratégico año 2019	\$1,562.45

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación

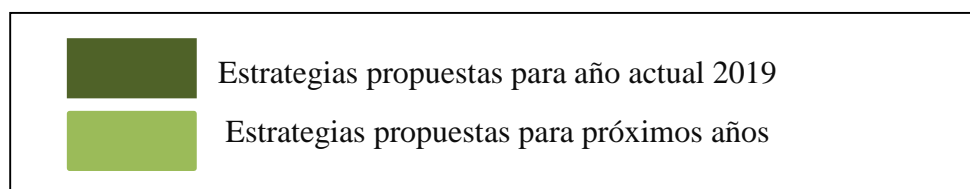
4. Cronograma

Cuadro N°29: Cronograma de Implementación.

Cronograma de la Implementación del Plan Estratégico para la Asociación Cooperativa CETEL de R.L.																		
N°	Actividad	Responsable	AÑO 2019				AÑO 2020				AÑO 2021							
			Trimestre				Trimestre				Trimestre							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Presentación del Plan Estratégico al gerente general de la Cooperativa CETEL de R.L.	Equipo de trabajo de investigación	■															
2	Revisión y aprobación del Plan Estratégico presentado	Consejo de Administración	■															
3	Implementación de la Estrategia N°1 logotipo	Asamblea General de Asociados	■															
4	Ejecución de la estrategia N° 2 Promover la cultura del ahorro y el Cooperativismo	Área de Atención al Cliente			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Realización de la estrategia N° 3 Alianzas estratégicas con empresas externas a la Cooperativa	Gerente General	■				■						■					
6	Programación de la estrategia N° 4 Plan de Capacitaciones y charlas impartidas por INSAFORP dirigida a empleados de CETEL de R.L.	Consejo de Administración			■													
7	Introducción de la estrategia N° 5 Nuevo producto financiero “Ahorro navideño”	Asamblea General de Asociados			■	■												

8	Ejecución de la estrategia N° 6 Contratación de servicios profesionales para brindar información sobre la Cooperativa en temporadas altas.	Gerente General																	
9	Implementación de la estrategia N° 7 Realizar campañas publicitarias enfocadas a brindar información sobre los servicios financieros de la Cooperativa.	Área de Mercadeo																	
10	Realización de la estrategia N° 8 Rifas	Gerente General y Área de Mercadeo																	
11	Introducción de la estrategia N° 9 Desarrollar estrategias digitales en las redes sociales más utilizadas.	Gerente General y Área de Mercadeo																	
12	Evaluación del Plan Estratégico.	Gerente General y Consejo de Administración																	

Fuente: Propuesta elaborada por el equipo de trabajo investigación.



Referencias Bibliográficas

A. LIBROS:

- F. R David. Conceptos de Administración estratégica (9a. ed.). México: Pearson Educación (2003).
- Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark, “Administración Una Perspectiva Global”. derechos reservados 2012, 2008.
- Koontz, H y Heinz, W. “Administración” una perspectiva Global, 11 edición México. Mc Gran –Hill, 1996.
- Kotler P. y A. Gary, “Marketing versión para Latinoamérica”, 11 Edición, Pearson Educación, México 2007
- Kotler, P. y Gary A fundamentos de marketing, octava edición, Pearson educación, México, 2008.
- Lovelock Chistopher, Reynoso Javier, D’Andrea Guillermo, Huete Luis, y Wirtz Jochen, “Administración de servicios 2 Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios”, 2da edición.
- Mankiw N. Gregory, “principios de Economía”, sexta Edición, Cengage Learning, México 2012
- Mintzberg.H, Quinn.J.B “El proceso estratégico conceptos, contextos y casos”, Pentice Hall Hispanoamérica S.A México, 1993
- Parkin Michael, “Microeconomía versión para Latinoamérica” Novena Edición, Pearson Educación, México 2010
- Quintana Navarro Ana Belén, “Análisis de Mercado”, dirección de marketing, páginas 2-3
- Serrano Ramírez Américo Alexis, “Administración I Y II”, 2º Edición, talleres gráficos UCA. El Salvador, 2011
- Steiner George A. Management Planning Londres: The Macmillan Company.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración, (6a. ed.). México: Pearson Educación.

- Torres Hernández Zacarías, Administración estratégica, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, México 2014.
- Valenzuela Argoti, C.E. Importancia De La Planeación Estratégica En Las Empresas, Universidad Militar nueva granada, Colombia. 2016.
- Wheelen Thomas L. Hnger, J.D. “Administración estratégica y políticas de negocios conceptos y casos” 10ª edición. México. Person Education 2007.
- Zabala, Salazar, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Universidad Cooperativa de Colombia.

B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN:

- Vanega Centeno Josselyn Vanesa, Jarquín Gea Enmanuel José. “Las Estrategias de Mercado como un medio de crear competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el Municipio de Matagalpa durante el año 2009”. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA. Matagalpa, Marzo 2010.
- Benítez Carina Noemí. Planeación Estratégica “Importancia de la planificación estratégica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicios de la ciudad de Rosario” Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina 2010.
- Monge Cubas Victor Guillermo. “Diseño de una guía de Presupuestos para la Pequeña Empresa Industrial del Área Metropolitana de San Salvador.” UNIVERSIDAD DON BOSCO. San Salvador, El Salvador 2011.

C. LEYES:

- Constitución de la República emitida en 1983, Decreto constituyente N°38, publicado en el Diario Oficial N°234, Tomo N°281, del 16 de diciembre de 1983.

- Código de Trabajo corresponde al del Decreto Legislativo D.L. No. 15, del 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.
- Ley contra el lavado de dinero creada por Decreto Legislativo D.L n°498, de fecha 2 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial D.O n°240, tomo n°341 de fecha 23 de diciembre de 1998.
- Ley De Creación Del Instituto Salvadoreño De Fomento Cooperativo, se emitió el 25 de noviembre de 1969, por Decreto legislativo No. 560, Publicado en Diario Oficial No. 5 229, Tomo No 225 de fecha 9 de diciembre del mismo año.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, decreto No. 86, Tomo No.291 de fecha 14 de mayo del mismo año.
- Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas. D.E. N° 62, del 20 de agosto de 1986, publicado en el D.O. N° 7, Tomo 294, del 13 de enero de 1987.

D. DOCUMENTOS:

- Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios, segunda edición.
- Altair Consultores “La elaboración del Plan Estratégico”. Eco3colecciones.
- AMNET NEWS, revista informativa de la Cooperativa que mantenía informados a sus asociados. Año 2004.
- AMNET NEWS, revista informativa de la Cooperativa que mantenía informados a sus asociados Año 2005.
- Departamento de Comunicaciones del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP); “Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Industrias Unidas S. A. y otras empresas de R. L. del municipio de San Salvador”.

Suplemento Especial INSAFOCOOP, publicado en La Prensa Gráfica en 2017.

- Augusto Celis Minguet, El nuevo cooperativismo. Guía de capacitación y asesoría para la creación y fortalecimiento de empresas de trabajo asociado. Vadell Hermanos Editores. Caracas, 2003. 144 p.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, “Economía I” Tercera Edición, Sonora México 2010

E. SITIOS WEB VISITADOS Y ACCESADOS:

- <https://www.cgonzalez.cl/conceptos-universo-poblacion-y-muestra>
- <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capI.pdf>
- https://planeamientoestrategicosirep.blogspot.com/2015/06/elementos-delplaneamientoestrategico.html?fbclid=IwAR2kogTGIsJyksXG7NZBvjU0u_6OX8u_FYNJwt47ebdkfNU3hIiR7q3GtoA
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- <https://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>
- <http://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.
- <https://www.ica.coop/es/node/36>
- <https://www.ica.coop/es/node/13895>
- <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>
- <https://www.significados.com/planeacion-estrategica>.
- http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/18645/yuraima_linares.pdf;jsessionid=AADA6C95F0A2A1FC39598B17D37F08A7?sequence=2
- https://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 1: REVISTA INFORMATIVA DE CETEL DE R.L.

COOPERATIVA DE EMPLEADOS

Por Olga Escobar

ABRIL 2004



La empresa está realizando las gestiones para crear una Cooperativa de Ahorro y Préstamo que brinde una serie de beneficios a todos sus afiliados, como solventar necesidades de efectivo por emergencias, cancelar deudas que obliguen a pagar cuotas o intereses muy altos, fomentar el ahorro y solicitar préstamos personales. Por este medio o a través de reuniones informativas se le estará informando del avance de este proyecto.

EN MARCHA LEGALIZACION DE COOPERATIVA

Por Olga Escobar



La Cooperativa de empleados Amnet se encuentra en proceso de legalización; sin embargo, ya se estableció el reglamento que regirá los diferentes tipos de Crédito y los requisitos de ingreso. Dentro de éstos se encuentran:

- * Créditos Rápidos
- * Créditos Personales
- * Créditos para Estudio
- * Créditos para Artículos del Hogar
- * Créditos de Salud

Se espera que todos los empleados participen en este nuevo proyecto y se beneficien del mismo en un futuro. Si aún no se ha hecho socio de la Cooperativa, lo invitamos a que se acerque a la Gerencia de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS

COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE AMNET

Por Recursos Humanos



El pasado 13 de diciembre se constituyó legalmente la COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE AMNET Y OTRAS EMPRESAS AFILIADAS A ESTA (CEAMNET). La constitución de la Cooperativa contó con la presencia del Sr. Carlos Ponce, delegado del INSAFOCOOP, estuvieron presentes los 15 socios fundadores, Roderico Morán (Gerente de la Zona Occidental), Ana Lilian de Castillo (Gerente de la Zona Paracentral) y Fergus H. Seecharan (Gerente Técnico). En pocos días se dará inicio a la convocatoria de capacitación para todos aquellos que estén interesados en formar parte de esta organización.

MULTICREDITOS PARA SOCIOS CEAMNET

Por:
Karen Miranda
Consejo de Administración



Créditos Agiles:

Monto máxima:
\$ 100.00
Periodo máxima:
1 mes

Forma de Pago:

En efectivo mensualmente con el encargo de créditos ágiles. En caso de no cumplir con esta condición se realizará descuento directo de planilla por el monto del préstamo, los intereses y \$5.00 adicionales de recargo.

Para asociados:

No requiere de fiador y se otorga en cualquier momento. El interés es de 3% mensual.

Para no asociados:

No aplican.



Créditos Personales:

Monto máxima:
\$ 500.00
Periodo máxima:
1 año, con la aprobación del comité de créditos.

Forma de Pago:

Descuento en planilla, durante el periodo aprobado por el comité de créditos. El interés es de 3% mensual.

Para asociados:

Pueden optar a crédito sin fiador, el monto máximo será el 90% del total de sus aportaciones, requerirá de fiador el cual respaldará un monto hasta a \$250 cada uno, tanto el propietario del crédito como el fiador, deben de firmar una letra de cambio. Este fiador podrá solicitar un crédito para el mismo o servir de fiador para otro crédito, ya que lo que se da en garantía es el salario de estos.

Para no asociados:

No aplican.

Tiempo de Aprobación:

No mayor de una semana, después de presentada la solicitud.



Créditos Educación:

Monto máxima:
\$ 500.00
Periodo máxima:
1 año, con la aprobación del comité de créditos.

Forma de Pago:

Descuento en planilla, durante el periodo aprobado por el comité de créditos. El interés es del 1% mensual. En caso que la documentación no se presente en el periodo indicado o se compruebe que los fondos entregados para este fin, se utilizarán para otra actividad diferente, se reclassificará la tasa a 3% de interés mensual.

Para asociados:

En caso de que el asociado no tenga el suficiente disponible, requerirá de fiador y cada fiador respaldará un monto hasta de \$250.00 cada uno, tanto el propietario del crédito como el fiador, deben de firmar una letra de cambio. Este fiador podrá solicitar un crédito para el mismo o servir de fiador para otro crédito, ya que lo que se da en garantía es el salario de estos.

Para no asociados:

No aplican.

Tiempo de Aprobación:

No mayor de una semana, después de presentada la solicitud.



Créditos Salud:

Monto máxima:

A consideración del Comité de Créditos.

Periodo máxima:

1 año, con la aprobación del comité de créditos.

Forma de Pago:

Descuento en planilla, durante el periodo aprobado por el comité de créditos. El interés es del 1% mensual. En caso que la documentación no se presente en el periodo indicado o se compruebe que los fondos entregados para este fin, se utilizarán para otra actividad diferente, se reclassificará la tasa a 3% de interés mensual.

Para asociados:

En caso de que el asociado no tenga el suficiente disponible, requerirá de fiador y cada fiador respaldará un monto hasta de \$250.00 cada uno, tanto el propietario del crédito como el fiador, deben de firmar una letra de cambio. Este fiador podrá solicitar un crédito para el mismo o servir de fiador para otro crédito, ya que lo que se da en garantía es el salario de estos.

Para no asociados:

No aplican.

Tiempo de Aprobación:

Según sea el caso y lo considere el comité de créditos, después de presentada la solicitud.

ANEXO N° 2: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE CETEL DE R.L.



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



GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA CETEL DE R.L.

Introducción: El diseño de este instrumento es para recopilar información sobre los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa CETEL de R.L. Por tal razón solicitamos su valiosa colaboración respondiendo a las preguntas. La información proporcionada será confidencial y utilizada con fines eminentemente académicos. ¡Muchas Gracias!

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece actualmente la cooperativa?
2. ¿Cuáles son los servicios que más demandan los asociados?
3. ¿En qué periodo del año se presenta mayor afluencia de asociados?
4. ¿Cuáles son los medios que utilizan para dar a conocer sus servicios?
5. ¿Cuáles son las tasas de interés que maneja la cooperativa en la línea de servicios que ofrece?
6. ¿Han considerado disminuir la tasa de interés en los créditos?
7. ¿Han considerado aumentar la tasa de interés en los ahorros?
8. ¿Considera usted que las instalaciones de la cooperativa se encuentran ubicadas estratégicamente?
9. ¿Cuáles considera que son las mejores oportunidades que tiene la cooperativa?
10. ¿Cuáles son las mayores debilidades que posee la cooperativa?
11. ¿Cuáles considera que son las mejores fortalezas que tiene la cooperativa?
12. ¿Cuáles son las mayores amenazas que posee la cooperativa?

13. ¿Qué actividades realiza para incentivar a más personas para que se incorporen a CETEL de R.L.?



**ANEXO N° 3: ENCUESTA DIRIGIDA A
ASOCIADOS DE CETEL DE R.L.**



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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA CETEL
DE R.L.**

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta es realizada por estudiantes egresados de la Universidad de El Salvador, para optar al grado de licenciatura en Administración de Empresas. Por lo que solicitamos su colaboración en contestar el siguiente cuestionario de la forma más objetiva posible, sus respuestas son confidenciales y de uso académico, no es necesario que nos brinde su nombre. ¡Muchas Gracias!

OBJETIVO: Recopilar información necesaria sobre la demanda de los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa CETEL de R.L.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere correcta.

I. DATOS GENERALES

EDAD:

a. De 18 a 25 años _____

b. De 26 a 33 años _____

c. De 34 a 41 años

d. De 41 a más años

GÉNERO:

Hombre: _____

Mujer: _____

GRADO ACADÉMICO:

Bachillerato: _____

Técnico: _____

Universitario: _____

Otro (Especifique): _____

NIVEL DE INGRESOS:

- a. Menos de \$500 _____
- b. De \$501 a \$1000 _____
- c. De \$1000 en adelante _____

II. CONTENIDO

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de CETEL de R.L.?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 5 a 10 años
- d. Más de 10 años

2. ¿Qué lo motivo a ser asociado de la cooperativa?

- a. Motivación propia:
- b. Incentivos promocionales:
- c. Necesidad de ahorro:
- d. Confianza:
- e. Otros (especifique): _____

3. ¿Por qué medio conoció la existencia de CETEL de R.L.?

- a. Por medio de un compañero de trabajo asociado a la cooperativa
- b. Alguien se la recomendó
- c. Por medio de charlas sobre la cooperativa
- d. Mediante afiches, volantes, brochures
- e. Por la ubicación geográfica

4. ¿Qué servicios financieros que ofrece la cooperativa ha utilizado?

- a. Cuenta de ahorros
- b. Préstamos de emergencias
- c. Seguros
- g. Todas las anteriores
- d. Línea de créditos
- e. Refinanciamiento
- f. Descuentos de almacén

5. De los siguientes tipos de créditos ¿Cuáles ha utilizado con mayor frecuencia?

- a. Créditos ágiles
- b. Créditos personales
- c. Créditos de educación
- d. Créditos de salud

6. ¿En qué periodo del año utiliza con mayor frecuencia los servicios que ofrece la cooperativa?

- a. En el inicio escolar
- b. Semana santa
- e. Otros (especifique):

- c. Fiestas agostinas
- d. Periodo navideño

7. ¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera la cooperativa?

—

—

—

—

8. ¿Cómo califica usted las tasas de interés que ofrece la cooperativa para los siguientes servicios que ofrece?

SERVICIOS	ALTA	PROMEDIO	BAJA
a. Ahorro (3% anual)			
b. Créditos ágiles (5% mensual)			
c. Créditos personales (3% mensual)			
d. Créditos de educación (1% mensual)			
e. Créditos de salud (1% mensual)			

9. En relación al servicio al cliente ¿Cómo mide los siguientes aspectos?

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
a. Agilidad de procesos				
b. Información que recibe sobre préstamos				
c. Tiempo de espera en resolución				
d. Amabilidad				
e. Atención al cliente				
f. Disponibilidad				

10. ¿Conoce las promociones de crédito que realiza CETEL de R.L.?

SI NO

11. ¿Por qué medio de comunicación se informa de las diferentes promociones que realiza CETEL de R.L.?

a. Hojas volantes

b. Radio

c. Cartelera de la cooperativa (revistas)

d. Periódicos

e. Redes sociales

f. Otros Asociados

12. ¿Qué considera que puede mejorar CETEL de R.L. en su desempeño?

ANEXO N° 4: ENCUESTA DIRIGIDA A NO ASOCIADOS DE CETEL DE R.L.



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS PERSONAS NO ASOCIADOS A CETEL DE R.L

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta es realizada por estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, para optar al grado de licenciatura en Administración de Empresas. Por lo que solicitamos su colaboración en contestar el siguiente cuestionario de la forma más objetiva posible, sus respuestas son confidenciales y de uso académico, no es necesario que nos brinde su nombre. ¡Muchas Gracias!

OBJETIVO: Recopilar información necesaria sobre los servicios que ofrece la Asociación cooperativa CETEL de R.L.

INDICACIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere correcta.

I. DATOS GENERALES

EDAD:

- a. De 18 a 25 años _____ c. De 34 a 41 años

- b. De 26 a 33 años _____ d. De 41 a más años

GÉNERO:

Hombre: _____ Mujer: _____

GRADO ACADÉMICO:

Bachillerato: _____ Técnico: _____ Universitario:

Otro (Especifique): _____

NIVEL DE INGRESOS:

- a. Menos de \$500: _____
- b. De \$501 a \$1000: _____
- c. De \$1000 en adelante: _____

¿Es usted empleado a tiempo completo?

SI NO

II. CONTENIDO

1. ¿Conoce usted acerca de las asociaciones cooperativas?

SI NO

2. ¿Está actualmente asociado a alguna cooperativa?

SI NO

(Si su respuesta es NO, pase a la pregunta número 5).

3. ¿Cuál es el nombre de la cooperativa en la cual está asociado?

4. ¿Qué tipo de servicios ofrece la cooperativa?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a. Línea de ahorro | <input type="checkbox"/> | c. Línea de crédito | <input type="checkbox"/> |
| b. Consumo | <input type="checkbox"/> | d. Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Por qué motivo no se ha asociado a alguna cooperativa?

- a. No ha encontrado alguna que le ofrezca lo que necesita
- b. No hay ninguna cerca de su trabajo o domicilio
- c. No conoce los servicios que ofrece la cooperativa
- d. No ha tenido la necesidad de recurrir a los servicios cooperativos
- e. Otros (especifique) _____

6. ¿Le gustaría asociarse a una cooperativa?

SI NO

(Si se respuesta es SI, por favor pase a la siguiente pregunta; de lo contrario aquí finaliza)

7. ¿Conoce usted la existencia de Asociación Cooperativa CETEL de R.L.?

SI NO

8. ¿Le gustaría recibir información acerca de los beneficios y servicios que la cooperativa CETEL de R.L. ofrece?

SI NO

9. ¿Le gustaría asociarse a la cooperativa CETEL de R.L.?

SI NO

(Si se respuesta es SI, por favor pase a la siguiente pregunta; de lo contrario aquí finaliza)

10. Si usted se asociara a la cooperativa CETEL de R.L. ¿Por qué motivo lo hiciera?

- a. Para ahorrar
- b. Para solicitar un préstamo
- c. Para adquirir un seguro
- d. Otros (especifique) _____

11. ¿Qué beneficios esperarías recibir al convertirse en asociado de CETEL de R.L.?

- a. Diversidad de servicios
- b. Ubicación accesible al trabajo
- c. Excelente servicio al cliente
- d. Baja tasa de interés
- e. Otros (especifique) _____

12. ¿Cuánto podría ahorrar mensualmente al convertirse en miembro de la cooperativa?

- a. \$10
- b. \$20
- c. \$30
- d. \$40
- e. Más de \$40

13. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de las promociones que realiza CETEL de R.L.?

- a. Hojas volantes
- b. Radio
- c. Cartelera de la cooperativa (revistas)
- d. Periódicos
- e. Redes sociales
- f. Otros Asociados

ANEXO N°5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A ASOCIADOS DE CETEL DE R.L.

I. DATOS GENERALES

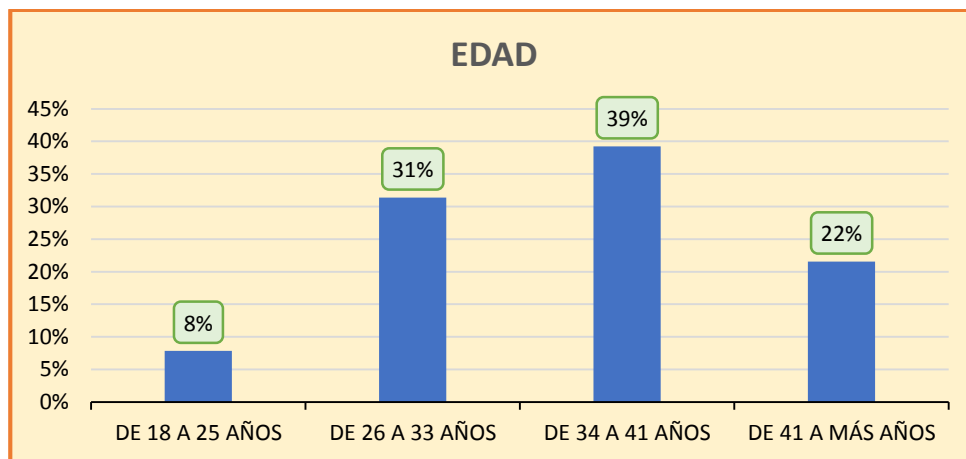
Pregunta N°1: Edad

Objetivo: Conocer la estructura de edad de los asociados de la Cooperativa CETEL de R.L.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
De 18 a 25 años	4	8%
De 26 a 33 años	16	31%
De 34 a 41 años	20	39%
De 41 a más años	11	22%
Total	51	100%

Gráfica n° 1



Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que los rangos de las edades varían entre los 18 a más de 41 años, siendo los comprendidos entre las edades de 34 a 41 años los que representa el 39% de los encuestados, pero al mismo tiempo las personas asociadas entre las edades de 26 a 33 años también representan parte importante, lo que significa que las edades de la población económicamente activa corresponden a la mayor cantidad de asociados pertenecientes a CETEL de R.L.

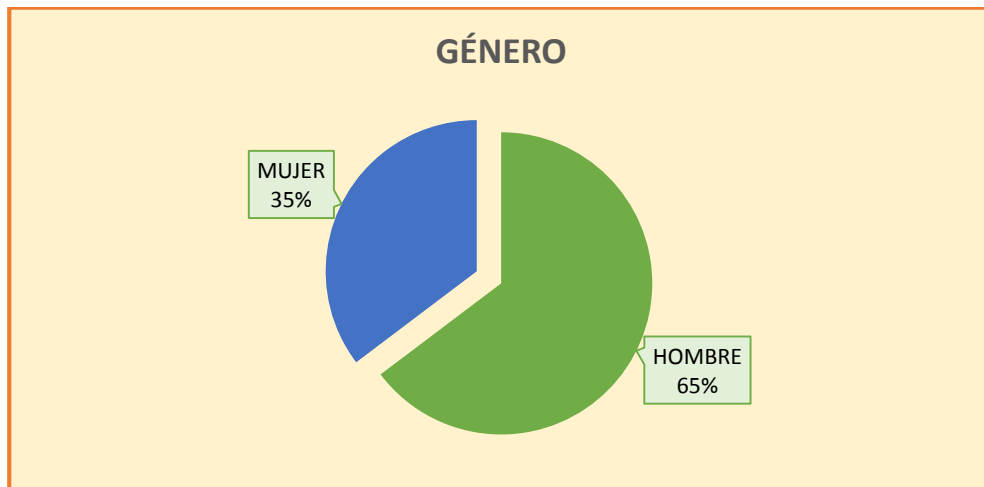
Pregunta N° 2: Género

Objetivo: Identificar el género que posee mayor participación dentro de la cooperativa CETEL de R.L.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Hombre	33	65%
Mujer	18	35%
Total	51	100%

Gráfica n° 2



Interpretación:

De los resultados anteriores se observa que la mayor parte de los asociados encuestados pertenecientes a CETEL de R.L. son hombres, por lo tanto, se puede decir que la tercera parte es representada por mujeres con un 35% de los encuestados. Mediante los datos se puede determinar que los hombres son los que se encuentran más motivados a pertenecer a la Cooperativa CETEL DE R.L.

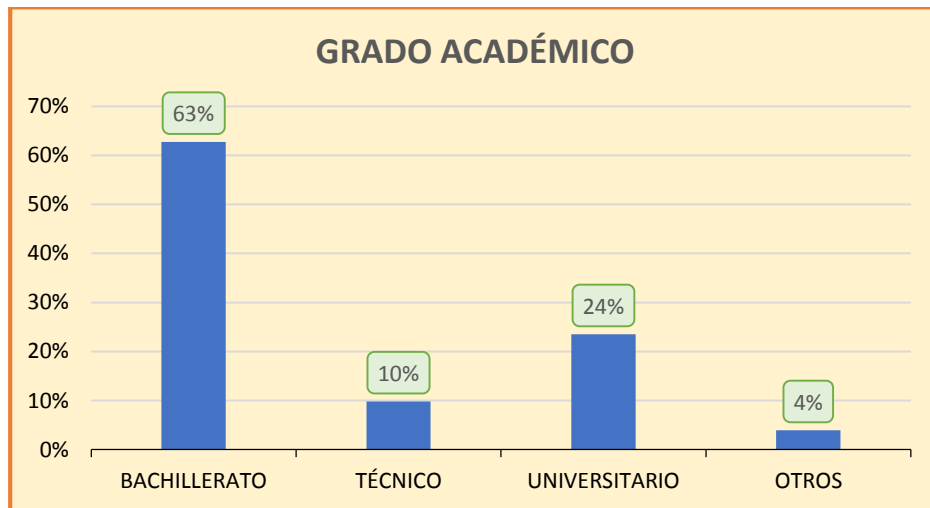
Pregunta N° 3: Grado Académico

Objetivo: Conocer qué nivel académico poseen las personas asociadas a la cooperativa.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Bachillerato	32	63%
Técnico	5	10%
Universitario	12	24%
Otros	2	4%
Total	51	100%

Gráfica n° 3



Interpretación:

Se observa que más de la mitad de las personas encuestadas poseen un grado académico de bachillerato, además un 24% son universitarios; por lo que se puede decir que la gran mayoría de los asociados tiene conocimiento de cuáles son los beneficios y él porque es importante integrarse a una cooperativa.

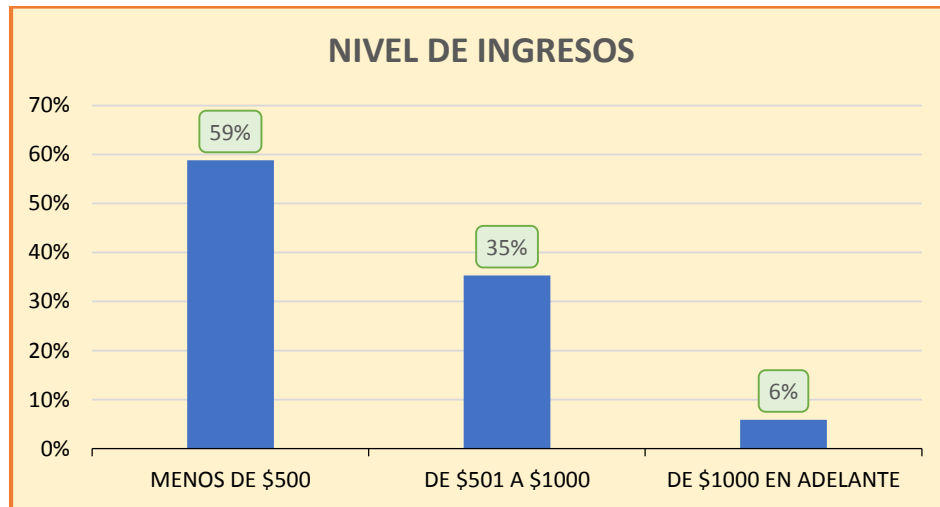
Pregunta N° 4: Nivel de Ingresos

Objetivo: Obtener el nivel de ingresos mensuales en promedio de los asociados de CETEL de R.L. en base a eso medir su disponibilidad de invertir.

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Menos de \$500	30	59%
De \$501 a \$1000	18	35%
De \$1000 en adelante	3	6%
Total	51	100%

Gráfica n° 4



Interpretación:

Se puede notar que más de la mitad de los asociados que fueron encuestados, obtienen un nivel de ingresos mensual menor a \$500, seguidamente con un 35% reciben entre \$501 a \$1000 mensuales, y solo un pequeño porcentaje del 6% recibe ingresos de \$1000 en adelante; por lo que se puede considerar que los asociados cuentan con la capacidad de ahorrar, por que reciben ingresos que les permiten aportar un porcentaje a la Cooperativa.

II. CONTENIDO

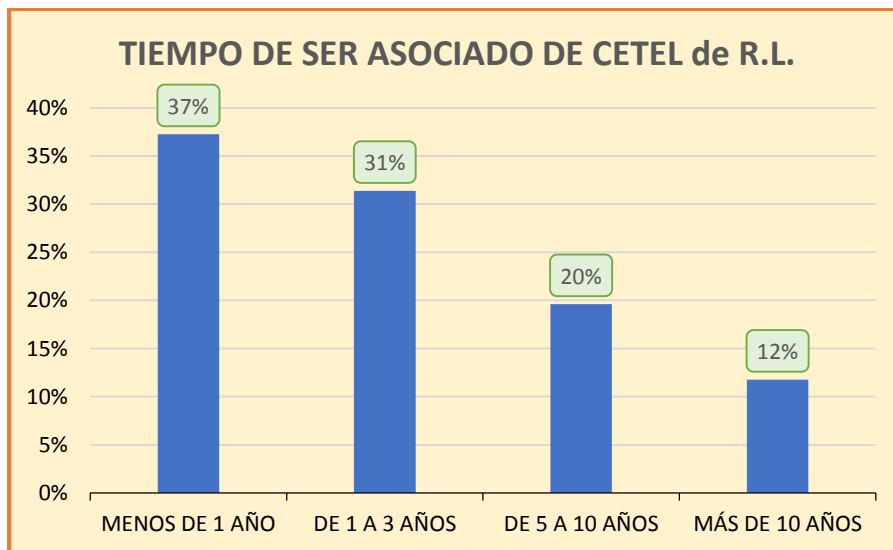
Pregunta N°1: ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado de CETEL de R.L.?

Objetivo: Establecer el período de tiempo que las personas tienen de ser asociado en la Cooperativa.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Menos de 1 año	19	37%
De 1 a 3 años	16	31%
De 5 a 10 años	10	20%
Más de 10 años	6	12%
Total	51	100%

Gráfica n° 5



Interpretación:

Luego de haber obtenido los resultados anteriores se puede decir que el tiempo que tienen de pertenecer a la Asociación Cooperativa “es corto” y que la mayoría de los encuestados solamente tienen entre menos de 1 año y entre 1 a 3 años, esto representado en la gráfica con los porcentajes de 37% y 31% respectivamente. Por lo que las estrategias de la Cooperativa deben estar orientadas a mantener esos asociados con ellos.

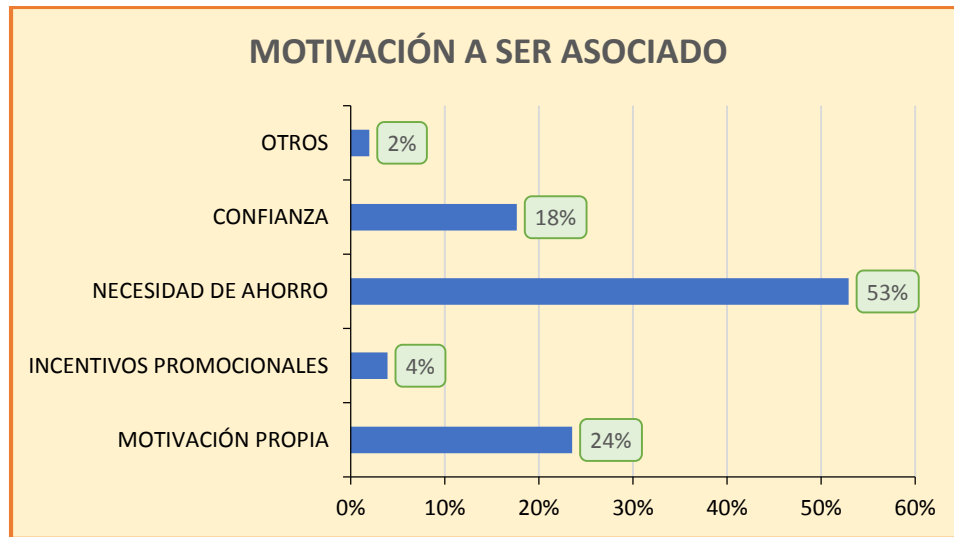
Pregunta N°2: ¿Qué lo motivo a ser asociado de la cooperativa?

Objetivo: Conocer por qué motivo las personas se ven en la necesidad de asociarse a una cooperativa.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Motivación propia	12	24%
Incentivos promocionales	2	4%
Necesidad de ahorro	27	53%
Confianza	9	18%
Otros	1	2%
Total	51	100%

Gráfica n° 6



Interpretación:

La principal razón que motiva a los asociados a ser miembros de CETEL de R.L. es: “La necesidad de ahorro” con un porcentaje de 53%, otro aspecto importante que incentiva a las personas para ser asociado a la cooperativa es por “Motivación propia” con un 24%. Por lo tanto se puede considerar que la cooperativa es una muy buena opción para ahorrar.

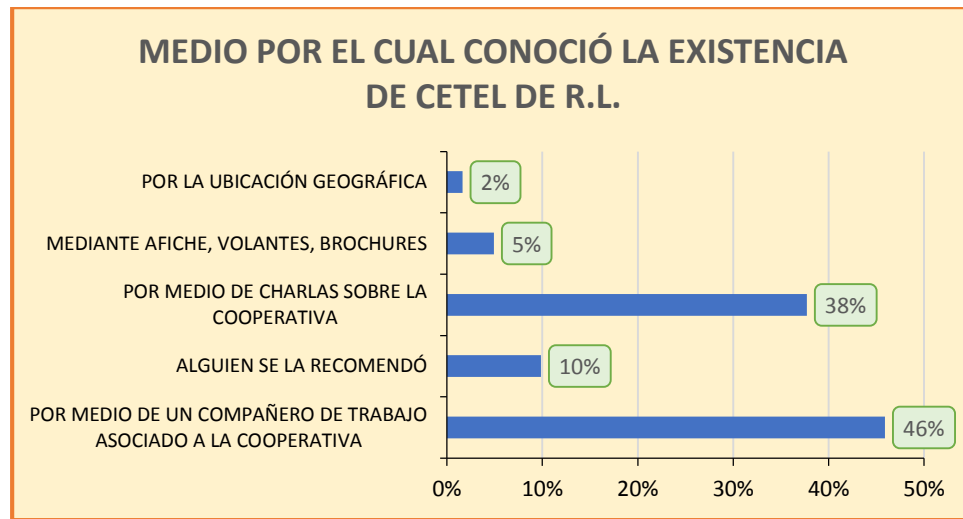
Pregunta N°3: ¿Por qué medio conoció la existencia de CETEL de R.L.?

Objetivo: Identificar porque medios los asociados de CETEL de R.L. se enteran de la existencia de las promociones.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Por medio de un compañero de trabajo asociado a la cooperativa	28	46%
Alguien se la recomendó	6	10%
Por medio de charlas sobre la cooperativa	23	38%
Mediante afiche, volantes, brochures	3	5%
Por la ubicación geográfica	1	2%
Total	61	100%

Gráfica n° 7



Interpretación:

El 46% de los encuestados, conoció la existencia de CETEL DE R.L. por medio de un compañero de trabajo asociado a la cooperativa, muy seguidamente con un 38%, otro medio muy importante, son las charlas sobre la cooperativa, por lo que se puede decir que los asociados hacen publicidad entre ellos mismos acerca de la cooperativa; además de charlas que CETEL brinda para darse a conocer. Y solo un 2% afirmó que fue por la ubicación geográfica.

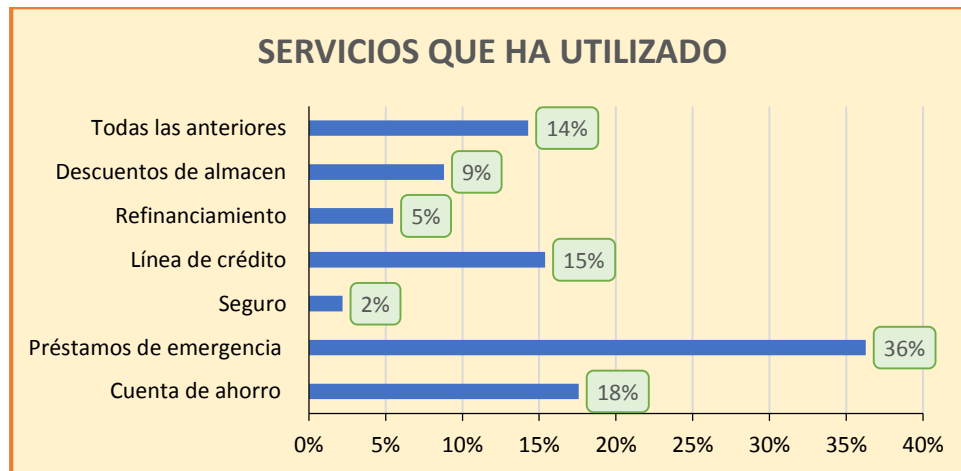
Pregunta N°4: ¿Qué servicios financieros que ofrece la cooperativa ha utilizado?

Objetivo: Conocer que servicios financieros son los que más adquieren los asociados de CETEL de R.L.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Cuenta de ahorro	16	18%
Préstamos de emergencia	33	36%
Seguro	2	2%
Línea de crédito	14	15%
Refinanciamiento	5	5%
Descuentos de almacén	8	9%
Todas las anteriores	13	14%
Total	91	100%

Gráfica n° 8



Interpretación:

Dentro de los servicios que los encuestados más utilizan se encuentran los préstamos de emergencias representados por un 36% de las respuestas obtenidas, seguido de la cuenta de ahorro y la línea de crédito. Lo que quiere decir que cuando a los asociados se les presenta “una situación imprevista” ven como solución a este problema el recurrir a un préstamo por medio de la Cooperativa. También se puede observar que los descuentos en almacenes y el refinanciamiento no son tan utilizados como servicios ofrecidos por CETEL de R.L.

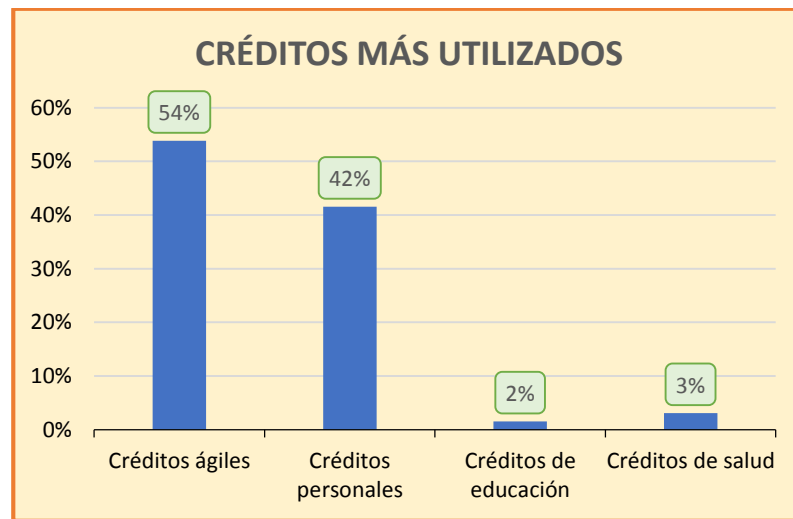
Pregunta N°5: De los siguientes tipos de créditos, ¿Cuáles ha utilizado con mayor frecuencia?

Objetivo: Conocer cuáles de los diferentes tipos de créditos son los más utilizados por las personas asociadas.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Créditos ágiles	35	54%
Créditos personales	27	42%
Créditos de educación	1	2%
Créditos de salud	2	3%
Total	65	100%

Gráfica n° 9



Interpretación:

Dado los resultados obtenidos se tiene que la mayoría de asociados utilizan con mayor frecuencia créditos ágiles representando el 54% de las respuestas de los encuestados y al mismo tiempo los créditos personales con un 42%. Lo que se relaciona con la pregunta anterior a ésta en la que los préstamos de emergencias eran los servicios mayormente utilizados. Por lo que los créditos de educación y salud deberían de tener una mejor promoción y publicidad para que los asociados opten por ellos como solución ofrecida por la Cooperativa.

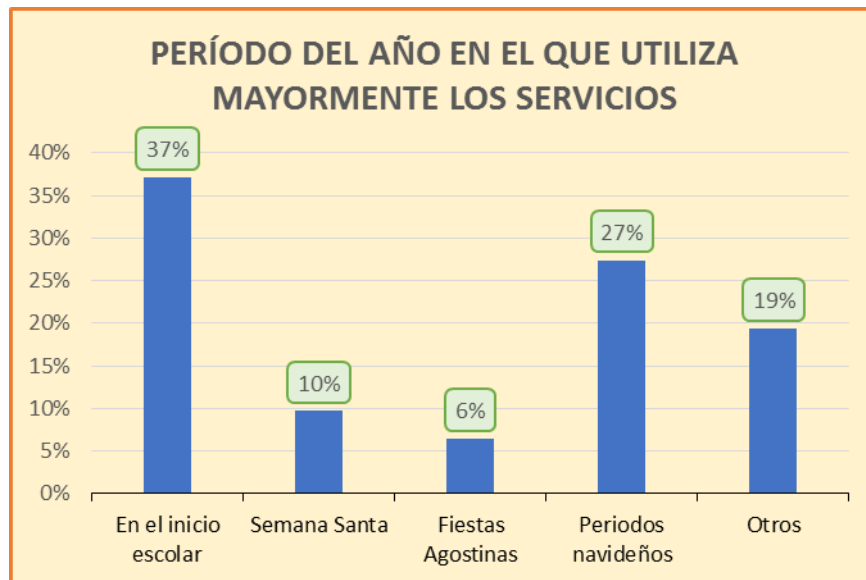
Pregunta N° 6: ¿En qué periodo del año utiliza con mayor frecuencia los servicios que ofrece la cooperativa?

Objetivo: Determinar en qué periodo existe más demanda por parte de los asociados.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
En el inicio escolar	23	37%
Semana santa	6	10%
Fiestas agostinas	4	6%
Periodos navideños	17	27%
Otros	12	19%
Total	62	100%

Gráfica n° 10



Interpretación:

Los periodos del año en el cual los asociados hacen uso con mayor frecuencia de los servicios que brinda la cooperativa son: el inicio del año escolar con 37% y los periodos navideños con un 27%, mientras que poco se utilizan durante las fiestas agostinas. Se puede determinar que el inicio del año escolar y las fiestas navideñas se utilizan más los servicios, ya que las personas tienen mayores gastos, y por lo tanto tienen la necesidad de recurrir a préstamos.

Pregunta N° 7: ¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera la cooperativa?

Objetivo: Identificar que otros servicios necesitan las personas asociadas a la cooperativa

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Mayor monto a otorgar a lo ahorrado para consolidar deudas	2	4%
Otra sucursal	1	2%
Por el momento está completo	4	8%
Financiamiento de inmuebles	1	2%
Regalías	1	2%
Otras carreras en línea universitarias	1	0%
salud infantil completa (pediátrica)	1	0%
Ahorro Navideño y escolar	3	6%
Seguro médico hospitalario	1	2%
Servicio de seguro de vida	1	2%
Que cada año nos devolvieran el dinero ya ahorrado	1	2%
Seguro de préstamo	1	2%
Vacaciones en Decamerón	1	2%
No respondieron	32	67%
TOTAL	51	100%

Interpretación:

Las personas asociadas a CETEL DE R.L. manifiestan que entre algunos servicios que les gustaría que la cooperativa ofreciera son: otra sucursal, financiamiento de inmuebles, regalías, otras carreras en línea, seguro médico y seguro de vida, seguro médico para los hijos de los asociados (pediatra), ahorro navideño, entre otros. Así también más de la mitad de los encuestados no respondieron a la pregunta, y un 8% de ellos manifiestan que todo está completo.

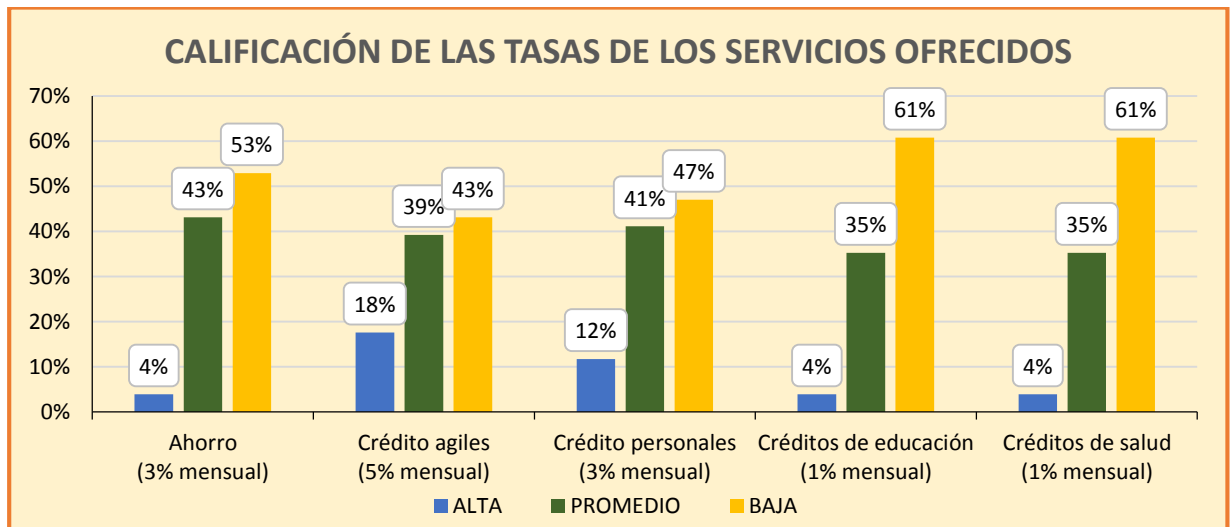
Pregunta N° 8. ¿Cómo califica usted las tasas de interés que ofrece la cooperativa para los siguientes servicios que ofrece?

Objetivo: Conocer que percepción tienen los asociados en cuanto a las tasas de interés que brinda la cooperativa.

Cuadro N° 12

SERVICIO	ALTA		PROMEDIO		BAJA	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual	Frecuencia absoluta	Frecuencia Porcentual
Ahorro (3% mensual)	2	4%	22	43%	27	53%
Crédito ágiles (5% mensual)	9	18%	20	39%	22	43%
Crédito personales (3% mensual)	6	12%	21	41%	24	47%
Créditos de educación (1% mensual)	2	4%	18	35%	31	61%
Créditos de salud (1% mensual)	2	4%	18	35%	31	61%

Gráfica n° 11



Interpretación:

Según los resultados obtenidos, en cuanto a “Ahorro” más de la mitad de los encuestado con 53% menciona que la tasa es baja, dentro de los créditos ágiles con 43% y crédito personales con 47% también mencionan que la tasa es baja, además de los créditos de educación y salud ambos con un 61% manifiestan que la tasa es baja. Por lo que se puede determinar que las tasas de interés de CETEL DE R.L. son accesibles para los asociados.

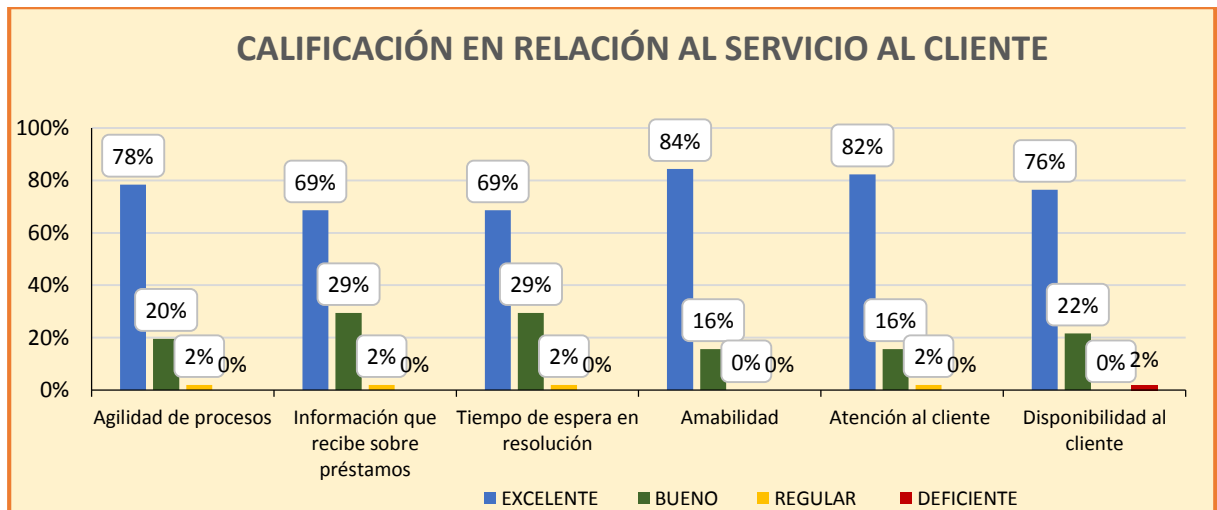
Pregunta N° 9: En relación al servicio al cliente ¿Cómo mide los siguientes aspectos?

Objetivo: Conocer de qué manera los asociados califican los indicadores respecto a la atención al cliente.

Cuadro N° 13

ASPECTOS	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		DEFICIENTE	
	Frecuencia	Frecuencia Porcentual	Frecuencia	Frecuencia Porcentual	Frecuencia	Frecuencia Porcentual	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Agilidad de procesos	40	78%	10	20%	1	2%	0	0%
Información que recibe sobre préstamos	35	69%	15	29%	1	2%	0	0%
Tiempo de espera en resolución	35	69%	15	29%	1	2%	0	0%
Amabilidad	43	84%	8	16%	0	0%	0	0%
Atención al cliente	42	82%	8	16%	1	2%	0	0%
Disponibilidad al cliente	39	76%	11	22%	0	0%	1	2%

Gráfica n° 12



Interpretación:

Se les preguntó a los asociados como calificaban los aspectos relacionados con el servicio al cliente que se les brinda, y los resultados obtenidos son favorables con respecto a la amabilidad, la atención al cliente y la agilidad que fueron calificadas como excelente con un 84%, 82%, y 78% respectivamente de las respuestas de los encuestados. También en los aspectos de la información que se brinda y el tiempo de espera en la resolución ambas son evaluadas como excelentes. Y en general se puede decir que para los asociados el servicio que se les brinda “es excelente y se sienten conformes con ello”.

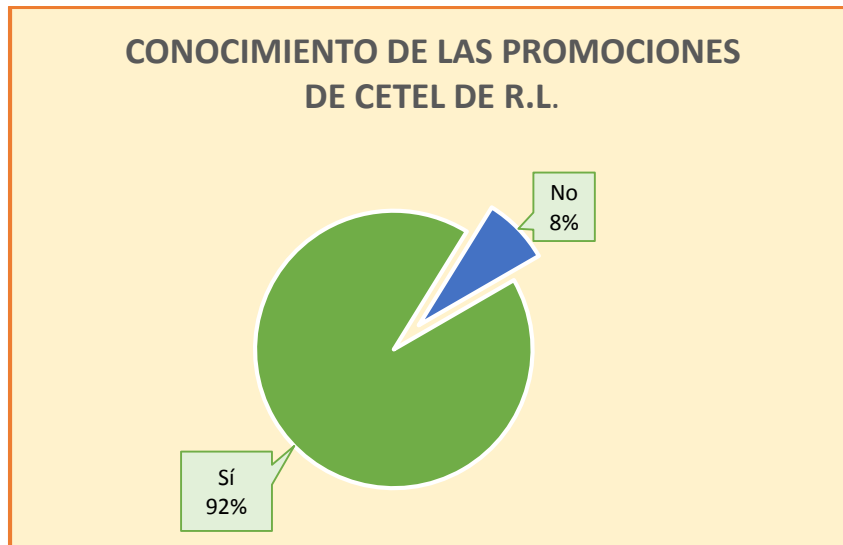
Pregunta N° 10: ¿Conoce las promociones de crédito que realiza CETEL de R.L.?

Objetivo: Conocer si la asociación cooperativa utiliza la publicidad de una manera eficiente.

Cuadro N° 14

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Sí	47	92%
No	4	8%
Total	51	100%

Gráfica n° 13



Interpretación:

De las respuestas obtenidas en cuanto al “conocimiento sobre las promociones” los encuestados manifiestan que si conocen sobre ellas, representando un 92%. Lo que quiere decir que CETEL hace lo posible para que sus asociados puedan optar por uno de los servicios que ofrecen.

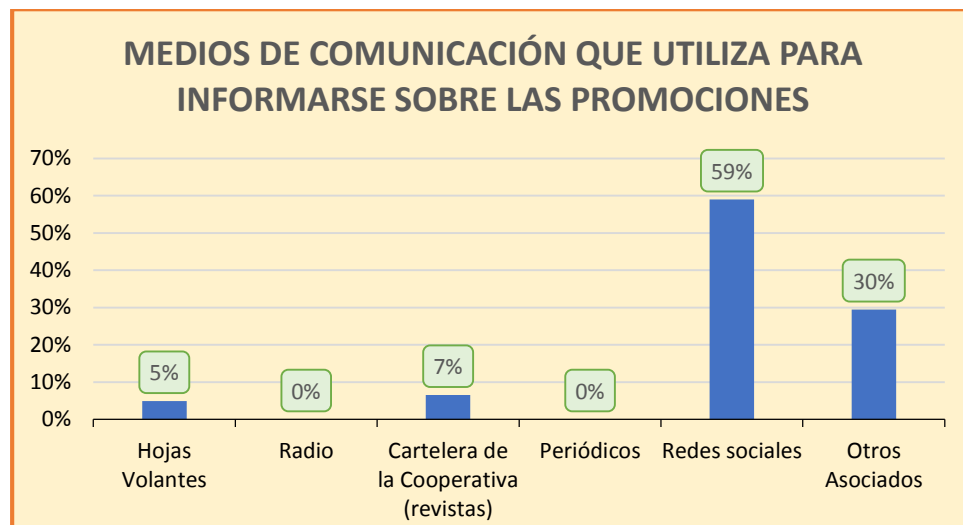
Pregunta N°11: ¿Por qué medio de comunicación se informa de las diferentes promociones que realiza CETEL de R.L.?

Objetivo: Identificar como la asociación cooperativa CETEL DE R.L., da a conocer a sus asociados las diferentes promociones.

Cuadro N° 15

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Hojas volantes	3	5%
Radio	0	0%
Cartelera de la Cooperativa (revistas)	4	7%
Periódicos	0	0%
Redes sociales	36	59%
Otros asociados	18	30%
Total	61	100%

Gráfica n° 14



Interpretación:

Más de la mitad de las personas encuestadas con un 59% mencionan que el medio por el cual se informan de las promociones de la cooperativa es por medio de “redes sociales”, posteriormente con un 30% mencionan que se dan cuenta de las promociones por otros asociados. Se puede determinar que CETEL de R.L. utiliza las redes sociales sobre todo Whatsapp para promocionarse, además que los asociados también promueven la cooperativa.

Pregunta N° 12: ¿Qué considera que puede mejorar CETEL de R.L. en su desempeño?

Objetivo: Identificar algunas deficiencias que posee la cooperativa.

Cuadro N° 16

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual
Consolidar deudas.	1	2%
Tener más asociados y poder tener más ingresos y así se generaran más prestaciones.	3	6%
Los créditos personales deberían ser mayores.	2	4%
Otorgar regalías, promociones, rifas, canastas navideñas.	4	8%
Retomar las reuniones.	1	2%
Nuevos beneficios por medio de convenios con otros establecimientos y empresas.	2	4%
Información mensual sobre nuestros estados de cuenta.	2	4%
Más personal brindando información sobre la cooperativa para atraer más asociados.	6	12%
Préstamos más accesibles y respuestas ágiles a toda hora.	5	10%
Por el momento su desempeño está muy bien.	14	27%
Que cada año nos devolvieran lo que ya se tiene ahorrado.	1	2%
N/R	10	20%

Interpretación:

Al consultarle sobre las recomendaciones de mejora que se puede hacer en CETEL de R.L. se tiene que menos de la tercera parte de los encuestados con un 27% coinciden en que por el momento el desempeño de la Cooperativa está bien, pero dentro de las sugerencias que más sobresalen se encuentra la de colocar más personal a la disposición para que brinde información y otra sugerencia que se repite es la de ofrecer préstamos más ágiles.

**ANEXO N° 6: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS
DIRIGIDAS A POTENCIALES ASOCIADOS DE CETEL DE R.L.**

I. DATOS GENERALES

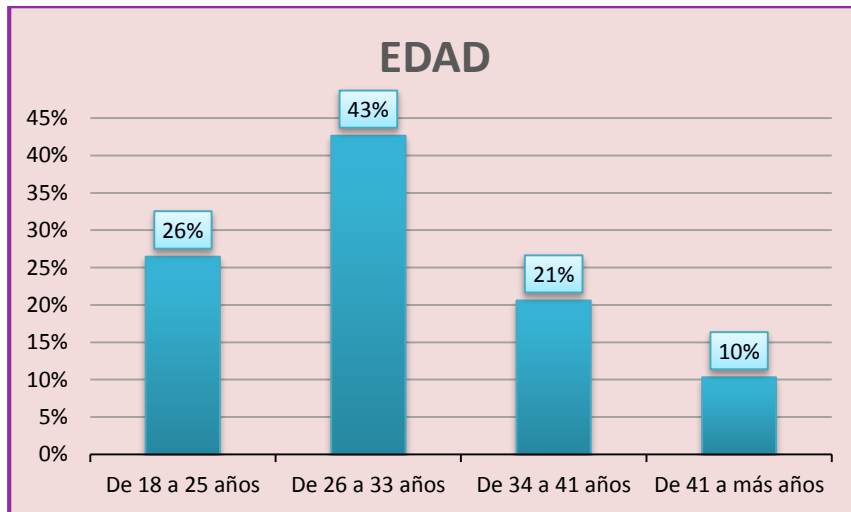
Pregunta N°1: Edad

Objetivo: Conocer los rangos de edad en los cuales se pueden encontrar el mayor número de los potenciales asociados de la Cooperativa CETEL DE R.L.

Cuadro N° 17

Alternativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
De 18 a 25 años	18	26%
De 26 a 33 años	29	43%
De 34 a 41 años	14	21%
De 41 a más años	7	10%
Total	68	100%

Gráfica n° 15



Interpretación:

Como se puede observar en la gráfica, la mayor cantidad de los no asociados encuestados oscilan entre los 26 a 33 años con un 43% seguido del rango de edad entre 18 a 25 años con un 26%; lo que indica que el mayor número de potenciales asociados son en su mayoría jóvenes pero también con la suficiente madurez como para ser responsables en sus decisiones financieras.

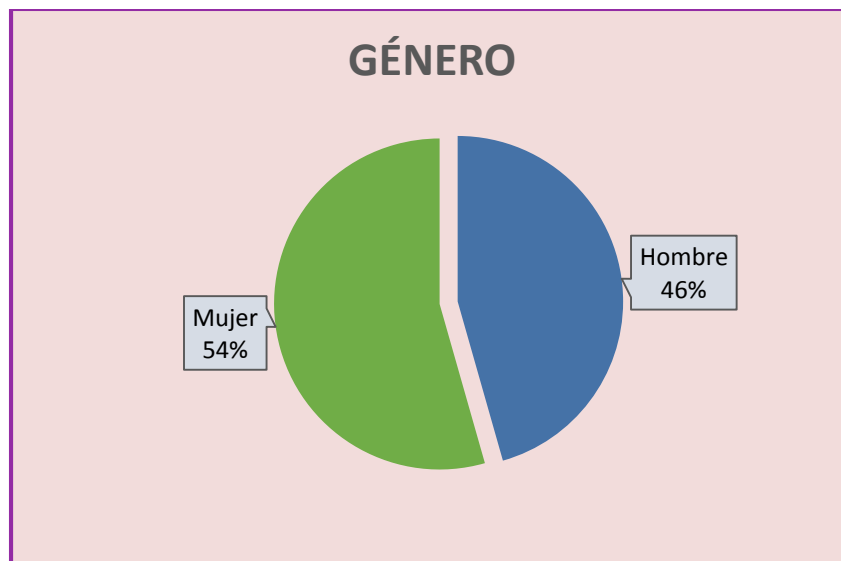
Pregunta N°2: Género

Objetivo: Conocer que género de los posibles asociados de CETEL de R.L. es mayoritario.

Cuadro N° 18

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Hombre	31	46%
Mujer	37	54%
Total	68	100%

Gráfica n° 16



Interpretación:

Según los datos anteriores, un 54% de los posibles asociados son mujeres y un 46% son hombres, lo que indica que la mayoría de posibles asociados pueden ser mujeres.

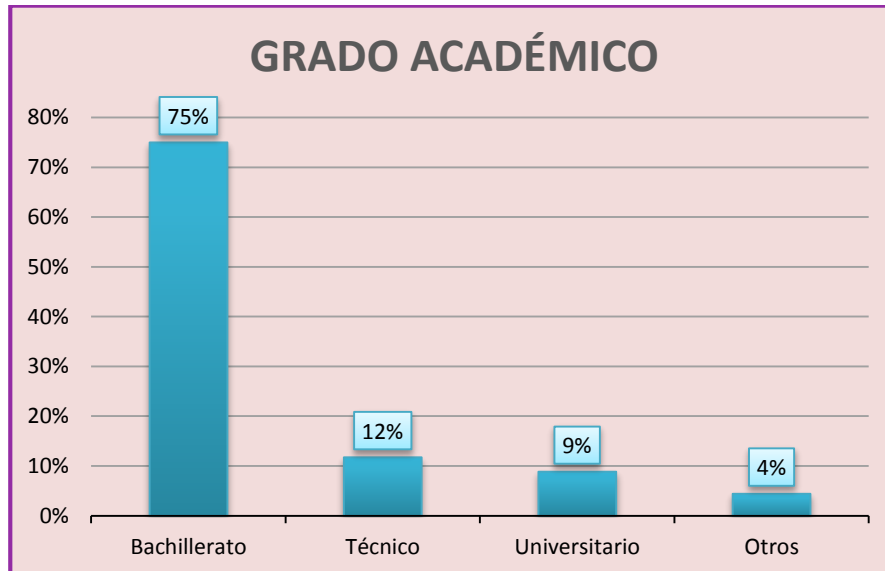
Pregunta N° 3: Grado Académico

Objetivo: Identificar el grado académico de los posibles asociados de CETEL de R.L.

Cuadro N° 19

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Bachillerato	51	75%
Técnico	8	12%
Universitario	6	9%
Otros	3	4%
Total	68	100%

Gráfica n° 17



Interpretación:

Según los datos obtenidos, con un 75%, representando a la mayoría, “no poseen estudios superiores” y solo han obtenido su título de bachiller, seguido de un 12% que afirmaron poseer un técnico y un 9% que informo haber obtenido un título universitario. Dentro de otros se encuentran personas que han estudiado hasta 9° grado.

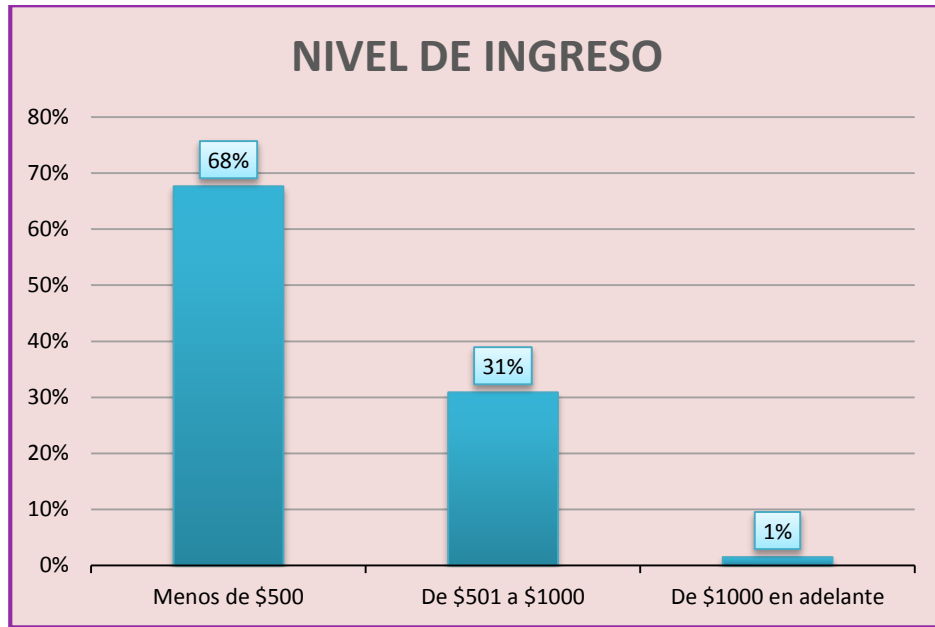
Pregunta N° 4: Nivel de Ingresos

Objetivo: Mostrar el nivel de ingreso que obtienen los posibles asociados y estimar su participación en CETEL de R.L.

Cuadro N° 20

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Menos de \$500	46	68%
De \$501 a \$1000	21	31%
De \$1000 en adelante	1	1%
Total	68	100%

Gráfica n° 18



Interpretación:

Según los datos obtenidos, el 68% de los posibles asociados obtiene menos de \$500 en sus ingresos, esto es de esperar ya que la mayoría no posee estudios superiores como para optar por un puesto que remunere mayor salario; aun así se esperarían buenas aportaciones en el caso que se afilien a CETEL de R.L.

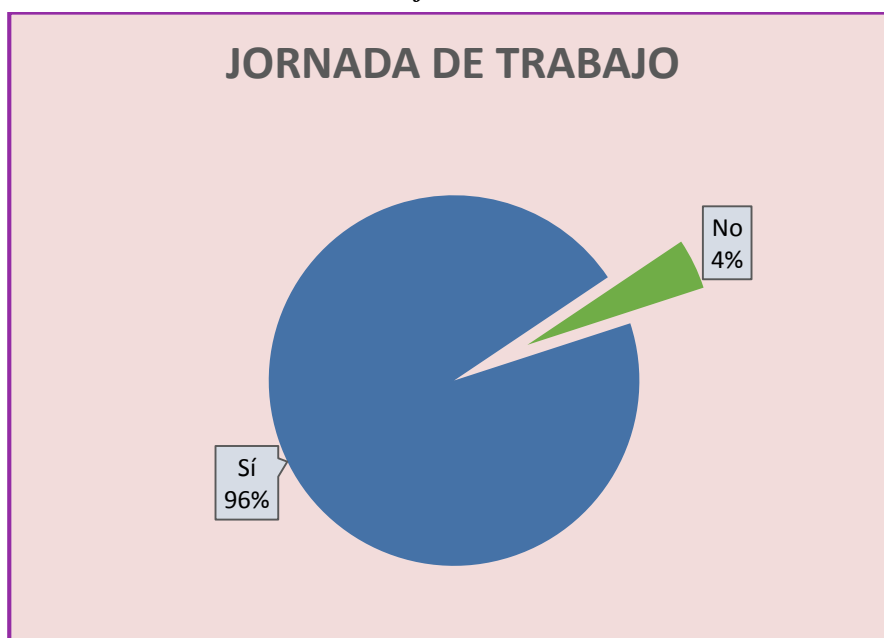
Pregunta N°5: ¿Es usted empleado a tiempo completo?

Objetivo: Indicar si el mayor número de posibles asociados de CETEL de R.L. trabajan a tiempo completo o tiempo parcial.

Cuadro N° 21

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sí	65	96%
No	3	4%
Total	68	100%

Gráfica n° 19



Interpretación:

Según los datos obtenidos anteriormente, de los encuestados un 96% afirmó trabajar a tiempo completo, lo que indica que existe una estabilidad laboral y las aportaciones de estos podrían ser continuas.

II. CONTENIDO

Pregunta N° 1: ¿Conoce usted acerca de las asociaciones cooperativas?

Objetivo: Identificar el conocimiento que poseen acerca de las asociaciones cooperativas.

Cuadro N° 22

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sí	44	65%
No	24	35%
Total	68	100%

Gráfica n° 20



Interpretación:

En cuanto a “conocimiento sobre que es una Cooperativa” más de la mitad de los encuestados coinciden en conocer acerca de las asociaciones cooperativas, representando un 65% de las respuestas y un 35% afirmó que no, lo que podría indicar una oportunidad para que CETEL de R.L. de a conocer que es una cooperativa en sí y al mismo tiempo, difundir información sobre los beneficios de afiliarse a la cooperativa.

Pregunta N° 2: ¿Está actualmente asociado a alguna cooperativa?

Objetivo: Conocer un porcentaje de las personas que aún no están afiliadas en cualquier cooperativa y plantear medidas para los ya asociados en otras cooperativas.

Cuadro N° 23

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sí	0	0%
No	44	100%
Total	44	100%

Gráfica n° 21



Interpretación:

Según la información obtenida, el 100% de las personas que conocen acerca de las asociaciones cooperativas “no se encuentran asociados a una en particular”, lo que indica que es un mercado potencial y una oportunidad para que CETEL pueda incrementar la afiliación de nuevos asociados con ellos. Del mismo modo para los no asociados que no tienen conocimiento de las cooperativas, darles a conocer los beneficios que puedan llegar a obtener estando afiliados.

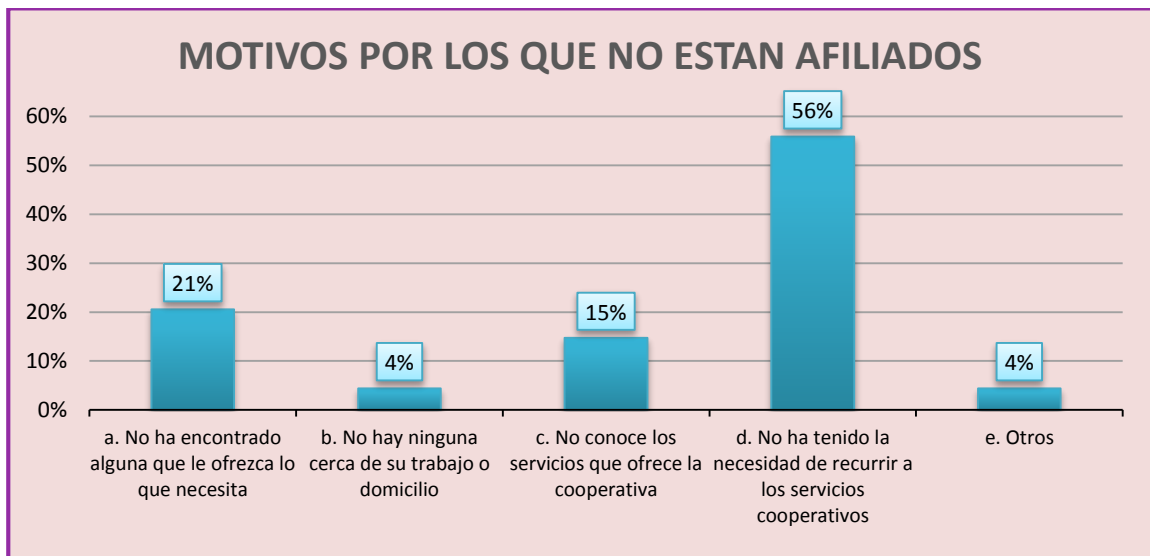
Pregunta N° 3: ¿Por qué motivo no se ha asociado a alguna cooperativa?

Objetivo: Identificar algunas de las barreras entre ser o no ser un posible afiliado de CETEL de R.L.

Cuadro N° 24

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
No ha encontrado alguna que le ofrezca lo que necesita	14	21%
No hay ninguna cerca de su trabajo o domicilio	3	4%
No conoce los servicios que ofrece la cooperativa	10	15%
No ha tenido la necesidad de recurrir a los servicios cooperativos	38	56%
Otros	3	4%
Total	68	100%

Gráfica n° 22



Interpretación:

Como se observa en la gráfica, el 56% de los encuestados afirma que “no ha tenido la necesidad de recurrir a los servicios cooperativos”, seguido de un 21% que indica que no ha encontrado alguna que le ofrezca lo que necesita y un 15% que dice no conocer los servicios que ofrece la cooperativa; se puede concluir que dar a conocer a la cooperativa puede llegar a incrementar los asociados de esta, es recomendable que se den a conocer los servicios y las necesidades que la cooperativa CETEL pueda solventar.

Pregunta N°4: ¿Le gustaría asociarse a una cooperativa?

Objetivo: Conocer un porcentaje sobre los potenciales afiliados a la Cooperativa CETEL de R.L.

Cuadro N° 25

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sí	32	47%
No	36	53%
Total	68	100%

Gráfica n° 23



Interpretación:

Según los datos obtenidos, solo un 47% afirmó querer afiliarse a una cooperativa, lo que puede indicar que un poco más de la mitad: el 53% de los encuestados, podría no saber acerca de lo que es una cooperativa, los servicios que ofrece y sobre todo las ventajas que se pueden obtener al ser asociado a una.

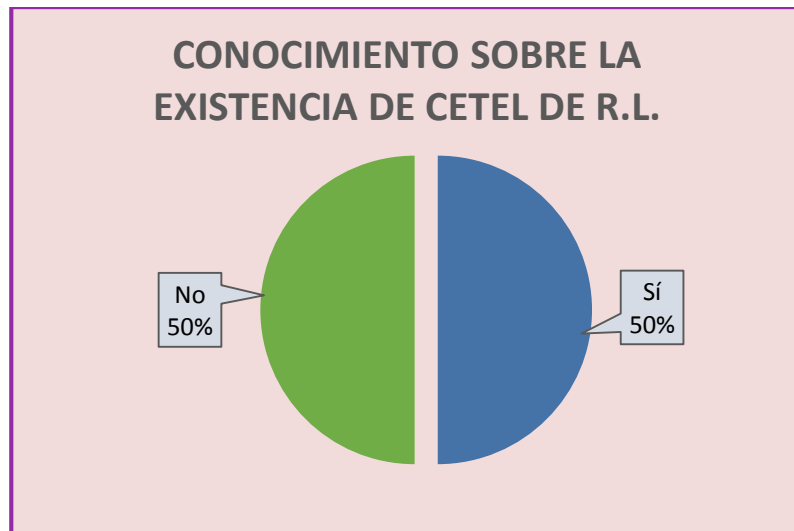
Pregunta N° 5: ¿Conoce usted la existencia de la Asociación Cooperativa CETEL de R.L.?

Objetivo: Conocer cuántos de los posibles asociados saben de la Cooperativa CETEL de R.L.

Cuadro N° 26

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sí	16	50%
No	16	50%
Total	32	100%

Gráfica n° 24



Interpretación:

Según los datos de la gráfica anterior, de las personas que “afirmaron un interés a una afiliación” en una cooperativa, un 50% de ellos conoce la existencia de CETEL de R.L., a los que están dentro de este porcentaje, se les podría informar más sobre los servicios que brinda la cooperativa. Y para los que no conocen de ella pero quieren asociarse a una, es importante tomar decisiones sobre cómo llegar hacia ellos y explicarles sobre los beneficios de ser un miembro de la Cooperativa.

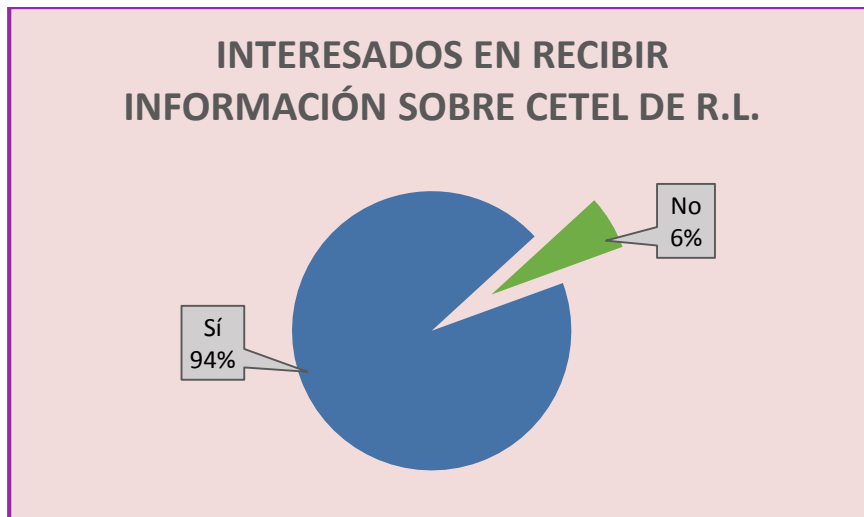
Pregunta N° 6: ¿Le gustaría recibir información acerca de los beneficios y servicios que la cooperativa CETEL de R.L. ofrece?

Objetivo: Identificar si están interesados en la información de la cooperativa CETEL de R.L., aunque aún no se hayan afiliado a esta.

Cuadro N° 27

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sí	30	94%
No	2	6%
Total	32	100%

Gráfica n° 25



Interpretación:

Con los datos obtenidos anteriormente, un 94% de las personas que quisieran afiliarse a una cooperativa les gustaría recibir información de CETEL de R.L. y este porcentaje es superior a los que solo conocen de la cooperativa (un 50%), lo que puede ser positivo y beneficioso para que la cooperativa obtenga nuevos afiliados, por medio de la difusión de información sobre todo lo que conlleva a pertenecer a ella.

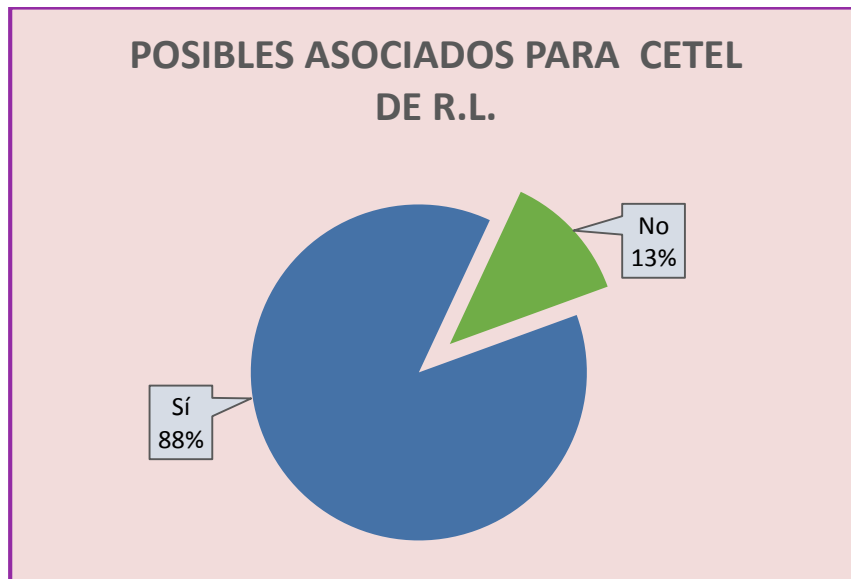
Pregunta N° 7: ¿Le gustaría asociarse a la cooperativa CETEL de R.L.?

Objetivo: Mostrar un porcentaje más certero sobre los posibles afiliados a la Cooperativa.

Cuadro N° 28

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Sí	28	88%
No	4	13%
Total	32	100%

Gráfica n° 26



Interpretación:

En cuanto a las personas que manifestaron el querer afiliarse a una cooperativa, el 88% de estos afirmó querer asociarse a CETEL de R.L. lo que indica que los potenciales asociados “ven en CETEL una opción real de afiliación”; lo contrario con el 13% restante que manifestó no querer asociarse a esta, con los que se podrían dar a conocer los servicios y las ventajas que se tienen como cooperativa y así poder cambiar su punto de vista.

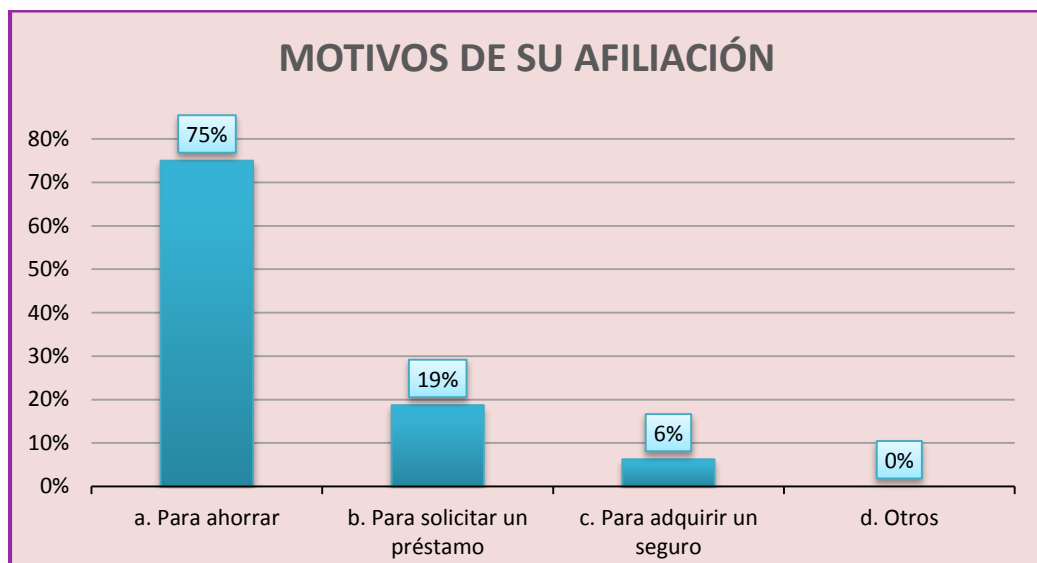
Pregunta N°8: Si usted se asociara a la cooperativa CETEL de R.L ¿Por qué motivo lo hiciera?

Objetivo: Determinar las causas por las cuales podrían afiliarse a la Cooperativa.

Cuadro N° 29

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Para ahorrar	24	75%
Para solicitar un préstamo	6	19%
Para adquirir un seguro	2	6%
Otros	0	0%
Total	32	100%

Gráfica n° 27



Interpretación:

Como se observa en la gráfica, el 75% de las personas afirmaron que el motivo por el cual quisieran afiliarse a CETEL de R.L. sería para ahorrar, lo que indica una gran oportunidad para la cooperativa de poder expandirse, ya que para hacerlo necesita no solo el incremento de los afiliados si no también el aporte de estos nuevos y la permanencia en la cooperativa. Seguido de un 19% que afirmó querer pedir un préstamo para lo cual se necesitaría también de las nuevas aportaciones.

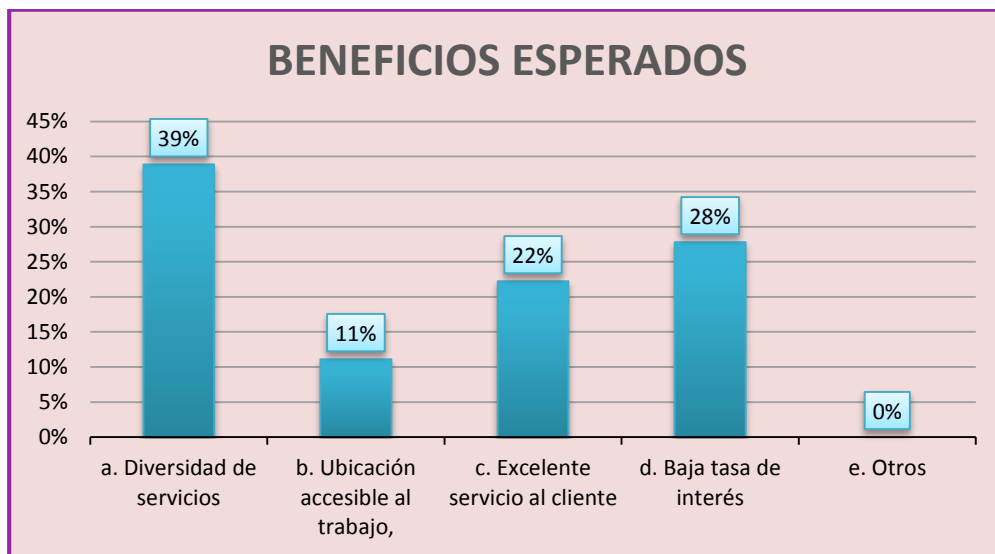
Pregunta N° 9: ¿Qué beneficios esperarías recibir al convertirte en asociado de CETEL de R.L.?

Objetivo: Conocer que espera un potencial afiliado de la Cooperativa CETEL DE R.L.

Cuadro N° 30

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Diversidad de servicios	14	39%
Ubicación accesible al trabajo,	4	11%
Excelente servicio al cliente	8	22%
Baja tasa de interés	10	28%
Otros	0	0%
Total	36	100%

Gráfica n° 28



Interpretación:

Según los datos anteriores en un 39% se esperarías una diversidad de servicios, lo que puede afirmarse como positivo ya que la cooperativa cuenta con múltiples servicios y beneficios, desde préstamos personales hasta descuentos en clínicas hospitalarias; seguido de un 28% que esperarías una baja tasa de interés, de las cuales la cooperativa ya cuenta.

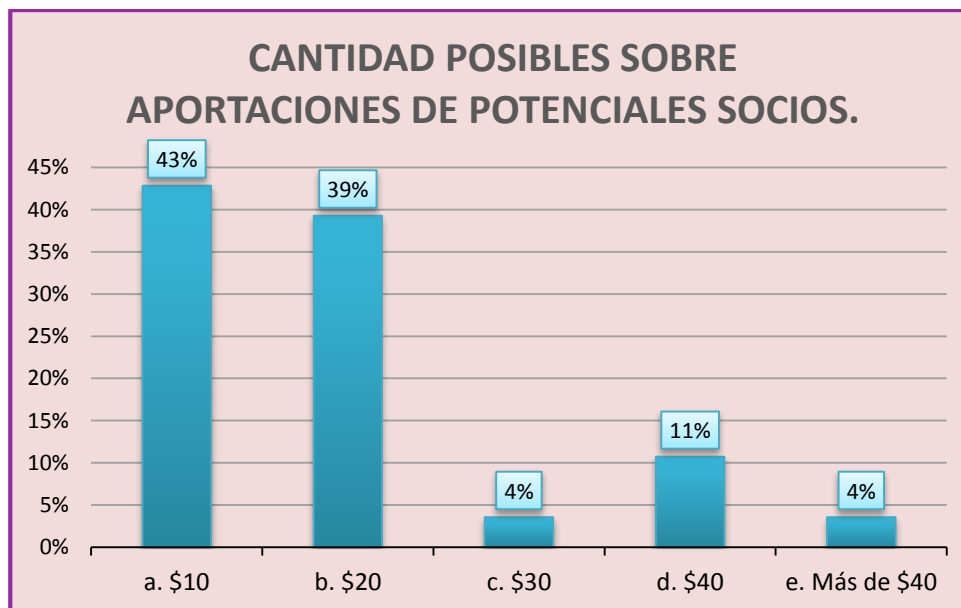
Pregunta N°10: ¿Cuánto podría ahorrar mensualmente al convertirse en miembro de la cooperativa?

Objetivo: Deducir cuánto podría ser la aportación de los potenciales asociados de la Cooperativa.

Cuadro N° 31

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
\$10	12	43%
\$20	11	39%
\$30	1	4%
\$40	3	11%
Más de \$40	1	4%
Total	28	100%

Gráfica n° 29



Interpretación:

Según los datos obtenidos, el 43% de los potenciales asociados a CETEL de R.L. informaron que sus aportaciones mensuales podrían ser de \$10 seguido de un 39% que aseguró poder aportar \$20. Estas aportaciones van de acuerdo al ingreso que la mayoría de los encuestados informó obtener mensualmente, ya que la mayoría aseguró que sus ingresos no superan los \$500.

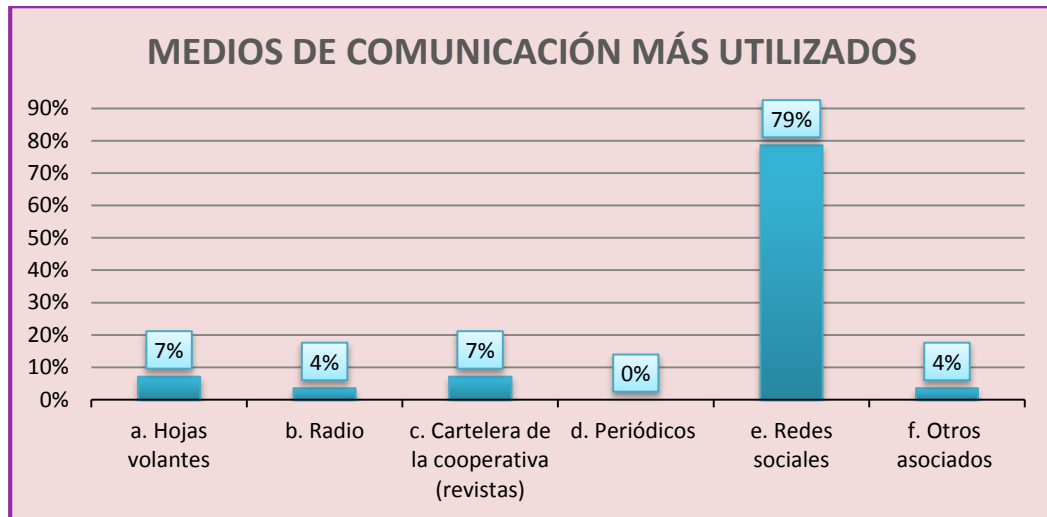
Pregunta N° 11: ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de las promociones que realiza CETEL de R.L.?

Objetivo: Identificar los medios de comunicación que más utilizan y de los cuales se les haga más accesible para recibir información sobre la Cooperativa.

Cuadro N° 32

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Hojas volantes	2	7%
Radio	1	4%
Cartelera de la cooperativa (revistas)	2	7%
Periódicos	0	0%
Redes sociales	22	79%
Otros asociados	1	4%
Total	28	100%

Gráfica n° 30



Interpretación:

Como se observa en los datos anteriores, un 79% afirma que le gustaría recibir información de la cooperativa por medio de las redes sociales, esto podría indicar que se les hace más cómodo y accesible a las personas recibir la información, ya sea en su teléfono móvil o computador, de una forma inmediata y sin contratiempos en la comodidad de su casa o lugar en donde se encuentre; y lo que podría llevar a la cooperativa a realizar más contacto con sus nuevos asociados a través de estos medios.