

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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y  
CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE  
AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES SOLIDARIDAD  
GREMIAL DE R.L. DEL MUNICIPIO NUEVA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO  
DE CHALATENANGO, EL SALVADOR.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>AMAYA CASTELLANOS, CARLOS ALEJANDRO</b>	<b>AC09010</b>
<b>MEDINA MÁRQUEZ, FÁTIMA ELEONOR</b>	<b>MM06162</b>
<b>SOTO HERNÁNDEZ, GLORIA IVETH</b>	<b>SH06015</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

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

**NOVIEMBRE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Vice-decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías  
Secretaria: Lcda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Dir. Gral. de procesos de graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
Lic. Alfonso López Ortiz  
Lic. Nestor Ulises Turcios Perla (Docente Asesor)

**NOVIEMBRE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios todo poderoso por permitirme llegar hasta este punto, en el cual puedo decir que ha sido bueno, dándome salud, sabiduría y perseverancia para culminar este proyecto tan importante en mi vida. También a mis compañeras de trabajo, por vivir a mi lado este gran reto, por toda su paciencia y sobre todo por su invaluable amistad. Agradezco a mis hermanos Mario Amaya y Aaron Araniva por brindarme su apoyo incondicional no solo para este trabajo sino también a lo largo de mi vida. A mi padre Mario Amaya que, aunque ya no esté en este mundo lo recuerdo con mucho amor y le dedico este triunfo, y finalmente quiero agradecer a la persona más importante en mi vida, mi madre Ana Gloria Castellanos que siempre ha estado conmigo en los mejores momentos de mi vida brindándome su apoyo, dándome palabras de aliento cuando más las he necesitado y confiando en mí siempre. Por ser la responsable de que yo pueda vivir este triunfo... te doy las gracias, mamá.*

***Carlos Alejandro Amaya Castellanos.***

*Doy gracias a Dios por todo lo vivido en este trayecto de mi vida, de aprendizaje y experiencias que han permitido forjarme como profesional, a mis padres, a mis compañeros, a nuestro asesor y a cada una de las personas participes en esta parte de mi vida, no ha sido fácil y a pesar de las adversidades he llegado a su culminación. Gracias Dios, gracias vida... gracias por cada una de tus lecciones que son y serán forjadores de un mejor futuro profesional y personal.*

***Fátima Eleonor Medina Márquez.***

*Primeramente, dedicado a Dios, agradecida que me otorgo la fortaleza, salud, provisión y la sabiduría en momentos difíciles de mi vida; por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, lleno de aprendizaje, experiencia, perseverancia y sacrificio que se convierte en felicidad para mí, como para mi familia. Para mi mamá que siempre permaneció apoyándome, en todo momento en toda circunstancia. A mis hermanos y sobrinos que me motivaron para seguir luchando, a mi amiga y mi novio que ya no están, pero fueron un motor en esta meta (Estela Escamilla y Noé Carranza), a mis amigos que aún viven y comparten este triunfo conmigo, A mi equipo de trabajo de investigación, y a nuestro asesor, por su dedicación, confianza y perseverancia para lograr el objetivo en conjunto.*

***Gloria Iveth Soto Hernández.***

*Ofrecemos un reconocimiento especial a nuestro docente asesor Lic. Néstor Ulises Turcios Perla, por su guía y dedicación en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, al Sr. Daniel Peraza presidente de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores, Solidaridad Gremial de R.L.; por abrirnos las puertas y brindarnos los insumos necesarios para la investigación, y a todos los asociados por el apoyo durante el proceso de recolección de información.*

***Equipo de Investigación.***

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO, DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR Y LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES DE R.L. (SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.).	
A. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definiciones. ....	3
a) Definición de Planeación. ....	3
b) Definición de estrategia. ....	4
c) Definición de planeación estratégica. ....	4
3. Importancia.....	4
4. Características.....	5
B. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....	5
1. Fase uno: Organización del proceso. ....	5
a) Tomar la decisión de planificar. ....	6
b) Identidad de la organización. ....	7
2. Fase dos: Análisis estratégico. ....	8
a) Análisis o diagnóstico interno. ....	8
b) Análisis o diagnóstico del entorno. ....	13
3. Fase tres: Formulación estratégica.....	28
a) Definición de la visión. ....	28
b) Definición de la misión.....	29

c)	Definición de los objetivos. ....	29
d)	Definición de las estrategias. ....	30
e)	Redacción del plan estratégico. ....	30
4.	Fase cuatro: Implementación y ejecución de la estrategia. ....	31
5.	Fase cinco: Evaluación y Control. ....	33
a)	Evaluación. ....	33
b)	Control estratégico. ....	34
C.	GENERALIDADES SOBRE SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO. ....	35
1.	Sostenibilidad económica. ....	35
a)	Definición. ....	35
b)	Los beneficios de la organización sostenible. ....	35
2.	Desarrollo económico. ....	36
a)	Definición de desarrollo económico. ....	36
b)	Dimensiones del desarrollo económico. ....	36
c)	Instrumentos del desarrollo económico. ....	37
3.	Crecimiento económico. ....	37
a)	Definición. ....	37
b)	Crecimiento económico en El Salvador. ....	38
D.	GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS. ....	40
1.	Definición de cooperativa. ....	41
2.	Características. ....	41
3.	Antecedentes. ....	42
4.	Filosofía del cooperativismo. ....	44
a)	Principios. ....	44

b) Valores.....	46
E. ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR. ....	47
1. Reseña histórica. ....	47
2. Leyes relacionadas al cooperativismo. ....	50
3. Objetivos del cooperativismo. ....	52
4. Naturaleza Jurídica.....	53
5. Requisitos de constitución. ....	53
F. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	53
1. Definición.....	53
2. Antecedentes de las cooperativas de ahorro y crédito. ....	54
3. Importancia. ....	56
4. Objetivos de las cooperativas.....	56
5. Beneficios. ....	57
G. GENERALIDADES DE SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.....	57
1. Antecedentes.....	57
2. Organización y funcionamiento.....	59
3. Objetivos que persigue. ....	59
4. Servicios que ofrece. ....	60
5. Estructura organizativa actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.....	60
H. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE NUEVA CONCEPCIÓN. ....	60
1. Síntesis histórica.....	60
2. Distribución geográfica. ....	62
3. Economía del municipio.....	62

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO REFERENTE A LA SOSTENIBILIDAD,  
DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN  
COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES

SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L, DEL MUNICIPIO DE NUEVA  
CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	65
1. Objetivos de la investigación. ....	65
a) General.....	65
b) Específicos. ....	65
2. Importancia de la investigación.....	65
3. Método de investigación. ....	66
a) Analítico.....	66
b) Sintético.....	66
c) Deductivo.....	67
4. Tipos de investigación. ....	67
5. Diseño de la investigación. ....	67
6. Fuentes de recolección de información. ....	68
a) Primarias.....	68
b) Secundarias.....	68
7. Unidades de análisis.....	68
8. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	68
a) Técnicas. ....	69
b) Instrumentos de recolección de datos. ....	69
9. Delimitación del área geográfica.....	70
10. Determinación del universo y muestra.....	70
a) Determinación del universo. ....	71
b) Determinación de la muestra. ....	71
11. Tabulación, análisis e interpretación de la información. ....	71

B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L. ....	72
1. Filosofía empresarial de Solidaridad Gremial de R. L.....	72
2. Análisis o diagnóstico interno. ....	73
a) Análisis relacionado al área administrativa de la cooperativa.....	73
b) Análisis relacionado al área de ventas. ....	76
c) Análisis relacionado al área financiera. ....	81
3. Análisis o diagnóstico del entorno. ....	90
a) Macroentorno.....	90
b) Microentorno.....	94
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
1. Conclusiones. ....	95
2. Recomendaciones. ....	96

CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L. DEL MUNICIPIO DE NUEVA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. IMPORTANCIA.....	97
B. OBJETIVOS.....	97
1. General.....	97
2. Específicos. ....	97
C. DESARROLLO DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL. ....	98
1. Visión.....	98
2. Misión. ....	98
D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DESCRIPTOR DE PUESTOS.....	98
1. Asamblea general de asociados.....	100

2. Consejo de administración.....	100
3. Presidente.....	100
4. Junta de vigilancia. ....	100
5. Comités.....	100
6. Auditoría externa. ....	101
7. Gerencia general. ....	101
8. Asistente de gerencia. ....	101
9. Contabilidad.....	105
E. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	105
1. Análisis y selección de estrategias externas.....	106
a) Identificación de oportunidades y amenazas.....	106
b) Matriz de evaluación de los factores críticos externos del éxito (EFE). ....	107
c) Análisis de Matriz EFE.....	107
2. Análisis y selección de estrategias internas.....	109
a) Identificación de fortalezas y debilidades. ....	109
b) Matriz de evaluación de los factores críticos internos de éxito (EFI). ....	110
c) Análisis de Matriz EFI. ....	111
d) Matriz de perfil competitivo (MPC).....	111
e) Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC).....	114
f) Matriz FODA. ....	114
g) Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). ....	114
h) Análisis de Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA). ....	114
i) Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). ....	118
j) Análisis de Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). ....	118
k) Matriz de grupos estratégicos (MGE). ....	121

l) Análisis de Matriz Grupos Estratégicos. ....	121
3. Estrategias seleccionadas para Solidaridad Gremial de R.L. ....	124
4. Diseño estratégico. ....	124
F. Plan de implementación de las estrategias para Solidaridad Gremial de R.L. ....	124
a) Objetivo.....	125
b) Etapas del plan de implementación. ....	125
c) Cronograma.....	126
d) Presupuesto para la ejecución de la estrategia seleccionada. ....	134
e) Planillas de pago presupuestado (mensual, aguinaldo y vacaciones).....	137
f) Diseño estratégico para Solidaridad Gremial de R.L. ....	138
BIBLIOGRAFÍA. ....	140
GLOSARIO .....	148
ANEXOS .....	158

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1

Proceso de la Planeación estratégica.....6

Figura No. 2

Estructura organizativa actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro,  
Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.....61

Figura No. 3

Estructura organizativa propuesta de la Asociación Cooperativa de Ahorro, y  
Crédito Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.....99

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	
Análisis vertical balance general comparativo 2017– 2018 .....	85
Cuadro No. 2	
Análisis vertical estado de resultados comparativo 2017 – 2018.....	86
Cuadro No. 3	
Análisis horizontal balance general comparativo 2017 – 2018... ..	87
Cuadro No. 4	
Análisis horizontal estado de resultados comparativo 2017– 2018. ....	88
Cuadro No. 5	
Razones de liquidez.....	84
Cuadro No. 6	
Razones de deuda.....	89
Cuadro No. 7	
Razones de rentabilidad .....	90
Cuadro No. 8	
Parámetros para matriz grupos estratégicos de la asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L.....	123
Cuadro No. 9	
Estrategias seleccionadas para la asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L.....	124
Cuadro No. 10	
Diseño estratégico para Solidaridad Gremial de R.L. ....	138

## RESUMEN

La presente investigación, surge como iniciativa de una de las integrantes del equipo de investigación que trabajó para la Solidaridad Gremial de R.L. e identificó las necesidades y carencias en los procesos administrativos y operativos. Razón por la cual, el equipo de trabajo decide desarrollar el tema de investigación “Plan Estratégico para la sostenibilidad, crecimiento, y desarrollo económico de Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores, Solidaridad Gremial de R.L.”

El plan estratégico contribuirá a la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores, Solidaridad Gremial de R.L. garantizar su sostenibilidad a través del tiempo, a tener un crecimiento sostenido y que le permita alcanzar nuevos mercados, generar mayor rentabilidad y así incentivar el desarrollo económico de los asociados y su grupo familiar por medio de la inversión y el ahorro.

El objetivo es establecer un plan estratégico como herramienta administrativa que contribuya a la sostenibilidad, desarrollo y crecimiento económico de Solidaridad Gremial de R.L., del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango, El Salvador.

En el desarrollo de la investigación, se utilizó el método científico; dado el proceso sistemático que se requería, auxiliándose del analítico, sintético y deductivo. El tipo de investigación fue descriptiva de diseño no experimental, y las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron la entrevista, la encuesta y la observación directa; cada una, con los respectivos instrumentos que se aplicaron a las unidades de análisis determinadas; como es el caso, del presidente de la asociación cooperativa y los asociados, quienes proporcionaron la información necesaria para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.

Entre las principales conclusiones, están:

1. La carencia de un plan estratégico que permita el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad económica de la Cooperativa
2. Las operaciones de la Cooperativa se limitan al municipio de Nueva Concepción Chalatenango.
3. No cuentan con instalaciones adecuadas.
4. No hacen uso de publicidad para promocionar los productos, servicios y beneficios que ofrecen a los asociados.
5. La aportación de cada asociado es fija y de poco valor.
6. La cooperativa tiene una limitada oferta de productos y servicios.
7. No tienen propuestas de estrategias para que la membresía de la cooperativa sea de categoría abierta; y no exclusiva para el sector docente.

Finalmente, las principales recomendaciones son:

1. Diseñar un plan estratégico para la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo económico de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores, Solidaridad Gremial de R.L., del municipio de Nueva Concepción, del departamento de Chalatenango.
2. Expandir las operaciones de la cooperativa para demás municipios del departamento en referencia.
3. Mejorar las instalaciones actuales, las cuales, permitan prestar un mejor servicio al asociado.
4. Implementar estrategias de promoción a través de medios digitales y publicidad impresa.
5. Incrementar la cuota de aportación que permita el aumento en el capital social.
6. Elaborar un portafolio de productos acordes a las necesidades de los asociados.
7. Orientar a la cooperativa a la libre asociación.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en el diseño de un Plan estratégico para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores, Solidaridad Gremial de R.L. del municipio de Nueva Concepción departamento de Chalatenango; creando estrategias con la finalidad de ofrecer un instrumento que permita generar mejores beneficios para los asociados actuales y potenciales, mejorando las áreas administrativa, operativa, de mercado y financiera que coadyuven al logro de los objetivos. A continuación, se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que integran el documento en cuestión:

**CAPÍTULO I:** Comprende la base teórica utilizada como referencia de la temática a ser abordada, en la que se incluye: las generalidades de la planeación estratégica y su proceso de sostenibilidad, crecimiento y desarrollo económico; también de las asociaciones cooperativas en El Salvador y de las cooperativas de ahorro y crédito, información general sobre la cooperativa, y la del municipio en el que opera.

**CAPÍTULO II:** Contiene la metodología utilizada de cómo se desarrolla la investigación, es decir la elaboración de instrumentos de recolección de información, tabulación y presentación de los resultados. De las cuales se obtuvieron datos de suma importancia para la elaboración del diagnóstico, incluyendo las conclusiones y recomendaciones que contribuirán a solucionar la problemática

**CAPÍTULO III:** Está conformado por la propuesta del Plan Estratégico como herramienta administrativa para contribuir a la sostenibilidad, desarrollo y crecimiento económico de la asociación cooperativa. Dicha propuesta está estructurada para realizar ajustes a la filosofía de la asociación, desarrollar estrategias a partir de un análisis interno y externo, incluyendo la selección de

estas, y de esta manera se diseñó un plan táctico y operativo para mejorar la administración de la cooperativa, generando los beneficios para el gremio de maestros y asociados en general pertenecientes al departamento de Chalatenango.

Finalmente, se muestra la bibliografía y anexos que se utilizaron para el desarrollo del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO, DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR Y LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES DE R.L. (SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.)**

## **A. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **1. Antecedentes.**

En la historia de la humanidad la estrategia ha estado implícita desde que el hombre de las cavernas comenzó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito. El término “estrategia” del griego *strátegos*, proviene de dos palabras griegas: *Stratos* que significa “ejército” y *ago* se refiere a “antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección”<sup>1</sup>.

En la época de los faraones egipcios (2660 A.C.), se aplicó la estrategia cuando un arquitecto egipcio llevó frente al faraón un papiro que mostraba el diseño de una colosal pirámide para su aprobación. El objetivo, era la construcción de la obra, que conllevaba la elección del lugar apropiado para erigir el monumento, hacer un mapa de las fuentes de suministro de las piedras brutas, cortarlas en enormes bloques del mismo tamaño, transportarlas en embarcaciones por el río Nilo y por tierra, elevarlas a grandes alturas para colocarlas en estratos sucesivos a fin de construir la pirámide, sus salas y pasadizos secretos. Al mismo tiempo implicaba la elaboración de planos y sub planos para reunir e integrar todos los recursos necesarios para la construcción.

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición: el general al mando de un ejército. Más adelante pasó a designar “el arte del

---

<sup>1</sup> Jorge H. Poli. “Estrategia psicosocial”. Círculo Militar. Universidad de Texas. Estados Unidos. 1979.

general”, es decir, la manera como éste aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones del arte militar.

En los tiempos de Pericles<sup>2</sup> (450 A.C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración del liderazgo, la oratoria y el poder.

Con Alejandro Magno<sup>3</sup> (330 A.C.), significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo.

En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte.

Como se puede observar, la experiencia militar en situaciones de guerra fue el escenario donde surge el concepto de “estrategia” y la base del desarrollo de nuevas ideas en la administración, tal que se empezó a adaptar a los negocios de las organizaciones después de la revolución industrial, a partir de mediados del siglo XIX, y tuvo su época dorada en el transcurso del siglo XX, cuando las empresas empezaron a utilizar con mayor frecuencia los conceptos militares de la estrategia en sus operaciones comerciales.

En 1980 se reconoció que el estudio de la estrategia militar ofrecía un vasto conocimiento construido a lo largo de cientos de años, plasmados en libros como: *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, *Sobre la guerra* de Clausewitz, *El libro rojo* de Mao Tsé-tung. Sun Tzu legó el aspecto técnico de la estrategia, Clausewitz la dinámica y la imposibilidad de prever la estrategia militar y Mao Tsé-tung aportó los principios de la guerra de guerrillas.

La estrategia, que nació con la guerra y avanzó con la política y los deportes, tiene una importancia central para la administración de las organizaciones y los negocios. Al final de cuentas, ¿el mundo de los negocios puede ser una metáfora de la guerra?, toda organización enfrenta diversos ejércitos (competidores) en el

---

<sup>2</sup> **Pericles** (c. 495 a. C.- 429 a. C.), fue un importante e influyente político y orador ateniense en los momentos de la edad de oro de la ciudad (en concreto, entre las Guerras Médicas y las del Peloponeso).

<sup>3</sup> **Alejandro III de Macedonia**, más conocido como Alejandro Magno o Alejandro el Grande, fue el rey de Macedonia desde 336 a. C. hasta su muerte.

campo de batalla (mercado), con sus armas (productos y servicios) y estrategias (planes de negocios). El antiguo concepto militar de estrategia se define como la aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo. En términos organizacionales, la estrategia es la movilización de todos los recursos de la organización en el ámbito global con miras a alcanzar objetivos de largo plazo y globales. La táctica es un esquema específico para emplear los recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de la tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia. En términos organizacionales, la táctica se refiere a uno de sus componentes (cada departamento o unidad, de forma aislada) y trata de alcanzar objetivos departamentales. El plan administrativo, el presupuesto o el plan anuales de inversiones son planes tácticos dentro de una estrategia global de largo plazo. Una guerra requiere de una o varias estrategias; cada estrategia necesita de multitud de medidas tácticas o acciones.

## **2. Definiciones.**

### **a) Definición de Planeación.**

Según Peter F. Drucker (1954), "La planeación es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros debido a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se haya generado".

George R. Terry (1961), lo define como: "la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados".

**b) Definición de estrategia.**

Chandler, A.D. (1962), define estrategia como: “la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas”.

Henry Mintzberg (1997), define estrategia de la siguiente manera: “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”

**c) Definición de planeación estratégica.**

Para Philip Kotler (1990): “Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado”.

Por otra parte, Burgwall, G. y Cuéllar, J.C. (1999) lo definen como: “Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deban recorrer en el futuro las comunidades, las organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.

**3. Importancia.**

Cuando se trata de darle forma al futuro de una organización, la planeación estratégica permite ser más productiva que reactiva y de esta manera iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.

La planeación estratégica por medio de la formulación de estrategias utilizando un enfoque sistemático, lógico y racional implica una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con aquellas que no la llevan a cabo. Proporciona una mayor conciencia sobre las amenazas, sobre las

estrategias de los competidores, así como contribuye a lograr mayor productividad laboral en los empleados, menor resistencia al cambio y mejores relaciones laborales.

#### **4. Características.**

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

### **B. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

El proceso de la planeación estratégica se detalla en cinco fases<sup>4</sup>: (Ver figura No.1).

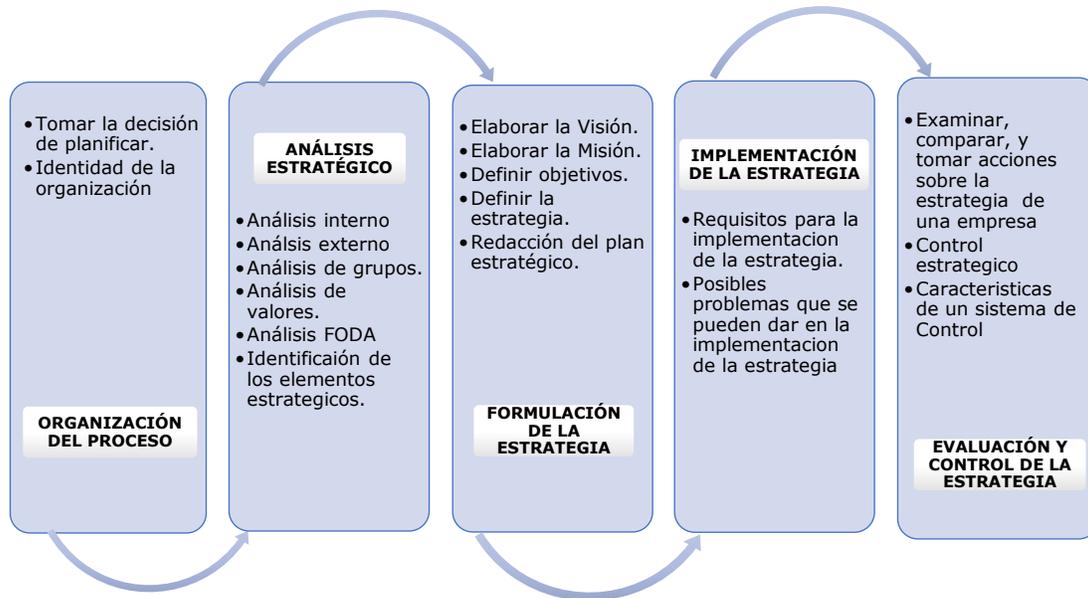
#### **1. Fase uno: Organización del proceso.**

En esta fase la organización debe responder a las preguntas: ¿quiénes somos? y ¿qué hacemos?; es decir:

---

<sup>4</sup> Fred R.D. y Forest R.D. "Concepto de Administración Estratégica". México. Décimo quinta edición. Pearson Educación. México 2017.

**Figura No. 1: Proceso de la Planeación estratégica.**



Fuente: Fred R.D. y Forest R.D. (2017). Concepto de Administración Estratégica. México. Pearson Educación. Décimo quinta edición, México 2017.

#### **a) Tomar la decisión de planificar.**

Un proceso de planificación requiere que la organización aporte recursos, y que sus miembros dediquen tiempo al análisis y la elaboración del plan. Por lo tanto, el primer paso es la decisión de elaborar un plan estratégico.

Para que el proceso de planificación tenga buenos resultados se requiere:

- Compromiso de liderazgo por parte de los altos niveles de dirección de la organización.
- Que no exista crisis que pueda interferir en el proceso.
- Salud económica.
- Voluntad de asignar recursos y tiempo al proceso.
- Cuestionar la situación actual y buscar nuevas soluciones y alternativas.
- Funciones y expectativas claras de todos los participantes.
- Acceso a información relevante de la organización.

- Una junta directiva y personal que entienda el proceso de planificación.
- Compromiso real con el análisis de los programas actuales, la respuesta a las necesidades presentes y futuras de los usuarios.
- Buenas relaciones de trabajo y habilidad para superar los conflictos entre los participantes.

La decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica debe ser tomada por el alto nivel de la organización, la cual debe considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se pretenden lograr.
- El alcance de la planeación estratégica.
- La duración.
- Responsabilidades.
- Participación.

#### **b) Identidad de la organización.**

Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Se trata de conocer las variables básicas, que a nivel descriptivo permitan conocer ante qué tipo de empresa se encuentra. Algunas de las variables que se deben conocer son: antigüedad, tamaño, campo de actividad, forma de dirección, ámbito geográfico y forma jurídica. Para este análisis, se debe definir el periodo de tiempo en el que se buscará la información.

Además, debe analizarse el marco institucional que puede definirse como lo que se debe hacer bajo las políticas de una institución, así como las leyes y regulaciones. Suele suponer un análisis de los estatutos, reglamentos, mandatos y legislación en la que se pueda ver afectada y brindar información sobre ese marco legal en el que opera.

## **2. Fase dos: Análisis estratégico.**

Para el análisis estratégico, como primer paso, la entidad debe responder a la pregunta ¿dónde estamos? a través de la observación del mundo que la rodea, conociendo el contexto, el macroentorno en general y su sector de actividad en particular, para tener un panorama de lo que en el entorno se enfrentará. Como segundo paso, a través de un diagnóstico interno deberá analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que le permitirá evaluar la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes a explotar con más intensidad y de sus debilidades para corregir y mejorar.

### **a) Análisis o diagnóstico interno.**

El diagnóstico interno de la organización se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, mercadeo, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial, las cuales se explican a continuación: las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas y de superar las debilidades. El proceso de realizar un análisis interno brinda mayores oportunidades a los colaboradores para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones se relacionan o encajan dentro de la organización; así mismo representa un excelente medio para mejorar el proceso de comunicación.

#### **i. Administración.**

Fred R. David (2008) define las funciones de la administración en cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

- **Planeación:** Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y establecimiento de metas. Al evaluar esta área conviene plantearse las siguientes preguntas: ¿se han establecido planes factibles que vinculen a todo el personal?, ¿estos planes guían el trabajo de la organización?, ¿permiten el logro de los objetivos?.
- **Organización:** Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización, descripción y especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos. Entre las preguntas a plantearse, se tienen: ¿la estructura y cultura organizacional permiten el flujo libre de información, de niveles altos a niveles bajos y viceversa?, ¿la estructura organizacional impide o facilita la ejecución de actividades eficientes según las necesidades de los usuarios?, ¿los colaboradores tienen objetivos claramente definidos?.
- **Dirección:** La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de la autoridad, enriquecimiento del trabajo y satisfacción laboral.
- **Integración de personal:** Las actividades de integración de personal se centra en la administración de recursos humanos.
- **Control:** Se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones. Preguntas clave: ¿tienen los empleados de todos los niveles contacto personal frecuente con un supervisor?, ¿considera todo el personal que el papel del supervisor es

proporcionar orientación, asistencia y apoyo?, ¿los supervisores establecen los objetivos de desempeño para sus subalternos y hacen el seguimiento sobre el cumplimiento?, ¿se cuenta con un plan de control?, entre otros.

## ii. **Mercadeo.**

William J. Stanton (1964) lo define como: “El proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes”. Dentro de las funciones básicas de mercadeo, que son analizadas para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades, se pueden mencionar<sup>5</sup>:

- **Análisis de clientes:** El examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, conlleva aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado.
- **Venta de productos y servicios:** La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio, lo cual comprende actividades de mercadeo como: publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y distribuidores.
- **Planeación de productos y servicios:** Incluye actividades como mercadeo de prueba, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente.
- **Fijación de precios:** cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores.

---

<sup>5</sup> Fred R.D. y Forest R.D. “Concepto de Administración Estratégica”. México. Décimo quinta edición. Pearson Educación. México 2017.

- **Distribución:** esta incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación de éste, transportistas, mayoristas y minoristas.
- **Investigación de mercado:** ayuda a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales a través de la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios.
- **Análisis de oportunidades:** implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de mercadeo. Para llevar a cabo un análisis de costo-beneficio se requiere: calcular los costos totales asociados con una decisión, estimar todos los beneficios de la decisión, comparar el total de los costos totales con el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados exceden los costos totales, una oportunidad se vuelve más atractiva.

### **iii. Finanzas y contabilidad.**

Por otra parte, la condición financiera se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa ante los inversionistas.

Las funciones de finanzas y contabilidad comprenden las áreas de: operación, financiamiento e inversión. El análisis de indicadores financieros es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización.

### **iv. Producción y operaciones.**

Esta función consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y

servicios. Roger Schroeder (1992), sugiere que: la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad<sup>6</sup>.

#### **v. Investigación y desarrollo.**

Actualmente, las organizaciones invierten en investigación y desarrollo porque creen que los conducirá hacia un producto o servicio superiores, lo que les dará ventaja competitiva. Dichos gastos están dirigidos a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.

La investigación y desarrollo puede adoptar dos formas básicas: la interna, en la que ópera en su departamento y la externa, es decir que contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar productos específicos.

#### **vi. Análisis de los valores.**

La filosofía organizativa establece los valores, principios y creencias que influyen en la forma en que una empresa desarrolla su actividad, establece la relación entre ésta y sus socios, financiadores, proveedores y la sociedad en general. Los valores deben identificar como se conduce a sí misma y bajo qué sistema desea actuar con sus grupos de interés internos y externos.

Para definir el ideario de la organización deben cumplirse ciertos requisitos, como:

- Debe ser elaborado y sometido a debate por sus miembros.
- Debe establecerse a partir de un debate profundo de las ideas constituyentes.
- Su revisión deberá hacerse desde la fundamentación ideológica de origen y no desde un oportunismo estratégico o táctico de la coyuntura.
- Su defensa y compromiso en su aplicación debe ser prioridad.
- Debe conducir el proceso de las decisiones estratégicas.

---

<sup>6</sup> Roger G. Schroeder, Meyer Goldstein, Susan, M. Johny Rungtusanatham. "Administración de operaciones". Quinta edición México. McGRAW-HILL. México 2005.

- Debe estar centrado en la interpretación que hace sobre el entorno.
- Debe ser coherente en sus principios y constituirse como pilar sólido.

## **b) Análisis o diagnóstico del entorno.**

El diagnóstico del entorno, también llamado *análisis del externo o auditoría de la posición*, le permite hacer el mapa de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella; estudiando, los diversos factores y fuerzas, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización. Se concentra principalmente en: identificar las oportunidades o las amenazas reales para que tomen una decisión estratégica y localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras que aún no han percibido con claridad.

En el diagnóstico del entorno se distinguen: el contextual o el macroentorno de las relaciones o microambiente; dos dimensiones que son de vital importancia para el proceso de planeación estratégica.

### **i. Entorno contextual o macroentorno.**

El macroentorno se entiende como la situación que está inmersa en la organización, esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto<sup>7</sup>. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno influye en su interior.

El volumen de información sobre el entorno contextual es enorme, pero por desgracia la información muchas veces es incompleta o ambigua, por lo cual es necesario crear sistemas para reunir la información disponible, y por medio del análisis, tratar de llegar a una conclusión sobre las tendencias que señala. Dada la naturaleza de la información es necesario que su procesamiento ocurra de forma continua y que considere su constante evolución a lo largo de cuatro etapas identificadas como: rastrear, monitorear, prever y evaluar.

En el análisis del macroentorno pueden considerarse los siguientes aspectos:

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro. “Diagnóstico estratégico externo”. McGraw Hill. México 2011.

- **Entorno demográfico.**

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado de que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son<sup>8</sup>:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familiar y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

- **Entorno económico.**

El análisis de la tendencia de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como: ingreso real de la población, tasa de distribución y crecimiento del ingreso, configuración geográfica, globalización, patrón de consumo y gasto, nivel de empleo, tasa de interés, inflación y cambio; mercado de capitales, distribución del ingreso, balanza de pagos, nivel del producto interno bruto (PIB) y reservas de divisas<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Sanchez de Puerta, Pilar Caballero. "Entorno de la información de mercado". Paraninfo, S.A. Madrid, España 2016.

<sup>9</sup> Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman. "Administración de operaciones. Estrategia y análisis". Quinta edición. Pearson Educación. México 2000.

- **Entorno político/legal.**

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas<sup>10</sup>. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones, por tanto, se consideran indicadores como: política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social; legislación tributaria, comercial, laboral y penal; política de relaciones internacionales; legislación para la protección ambiental; políticas de regulación, desregulación y privatización; legislación estatal y municipal y la estructura de poder.

- **Entorno socio cultural.**

Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, valores, las normas y costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios económicos<sup>11</sup>. Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno socio cultural son: hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos, creencias y aspiraciones personales, relaciones interpersonales y estructura social, movilidad entre clases, origen urbano o rural de los determinantes del estatus, actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas, situación socio económica de cada segmento de la población, composición de la fuerza de trabajo, estructura de la educación y medios de comunicación de masas.

- **Entorno tecnológico.**

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son: avance tecnológico, aplicación de nuevos campos de la ciencia, programas de investigación y

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría general de la administración”. Séptima edición. McGraw Hill. México 2004.

<sup>11</sup> Grande Esteban, Idelfonso; Abascal Fernández, Elena. “Fundamentos y técnicas de investigación comercial”. Novena edición. ESIC. España 2007.

desarrollo, adquisición, desarrollo y transferencia tecnológica, protección de marcas y patentes, nivel de investigación y desarrollo del país, incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.<sup>12</sup>

- **Entorno de los recursos naturales.**

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son: escasez de las materias primas, costo de la energía, calentamiento global, contaminación ambiental, amenazas de nuevas enfermedades, catástrofes naturales y sustentabilidad.

- ii. **Entorno de las relaciones o microambiente.**

Conocer el macroentorno no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico del entorno que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. El diagnóstico estratégico del entorno también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato a cada organización y con el cual tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios y donde se enfrentan otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras.

- iii. **Análisis sectorial.**

El análisis sectorial se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización<sup>13</sup>. Al analizar el sector de actuación, se debe tener una percepción más definida de las oportunidades y las amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo.

---

<sup>12</sup> J. P. Deléage, C. Souchon. “La energía tema interdisciplinar para la educación ambiental”. España 1991.

<sup>13</sup> Sosa, Javier; Chávez, Jonathan; Andrade, Víctor; Ortega Michael. Marzo 2016. “Grupos estratégicos, rivalidad entre grupos, evolución sectorial, turbulencia del entorno. Recuperado: <https://es.slideshare.net/djscratchsd/planificacion-estrategicaiparcial-grupo2-56032792>

Este debe ser elaborado con base a cuatro dimensiones<sup>14</sup>:

- La dimensión de los grupos estratégicos, que permitirá que una organización dirija sus esfuerzos contra competidores específicos.
- La dirección de la evolución sectorial mientras pasa por las diferentes etapas de la competencia a lo largo de una curva de cambios.
- El nivel de estabilidad del entorno, considerando los grados de turbulencia y las diferentes economías de escala que pueden coexistir dentro de los sectores donde operan los grupos estratégicos.
- La dimensión de la composición de las fuerzas de competencia que actúan en el sector.

#### iv. Las cuatro “P” del marketing.

El *marketing* utiliza diversas herramientas a fin de permitir a las organizaciones satisfacer las necesidades de los consumidores. Las más difundidas se sintetizan en las cuatro “P” que se definen por cuatro elementos de igual importancia los cuales son<sup>15</sup>:

- **Producto:** se puede definir como algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Estos productos pueden ser tangibles o intangibles.
- **Precio:** es la cantidad de dinero o el valor que posee o que se cobra por un determinado producto o servicio; este valor es asignado a través de una negociación entre los compradores y vendedores. Depende de muchos factores como el segmento de mercado y el tipo de producto, que el precio represente un factor determinante para la adquisición o consumo del producto. Sin embargo, existen muchos factores que influyen en las

---

<sup>14</sup> Milind M. Lele. “Desarrollo del apalancamiento estratégico”. Diaz de Santo, S.A. Madrid 1995.

<sup>15</sup> Roberto Dvouskin, “Fundamentos del Marketing: Teoría y Experiencia”. Primera Edición. Buenos Aires 2004.

decisiones del consumidor como los esfuerzos de publicidad, la lealtad a la marca, etc.

- **Plaza:** la constituyen los canales de distribución que harán llegar el producto al mercado meta, ya sea a través de un canal directo (del productor al consumidor final o mercado objetivo), o a través de intermediarios, los cuales se encargan del acercamiento del producto.
- **Promoción:** “es la forma de comunicación entre el productor y el mercado meta; “es el conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un producto (ofertas, descuentos de precios, presentación, etc.)”<sup>16</sup> Las empresas deben comunicar a sus clientes actuales y potenciales de una manera eficaz a través de la publicidad, venta personal, promoción de ventas y las relaciones públicas en la empresa.

#### v. **Identificación de los elementos estratégicos.**

Pueden identificarse como situaciones que son positivas o problemas, pero que necesariamente deben mantenerse; los cuáles deben centrarse en:

- Problemas actuales que requieren acción inmediata.
- Problemas cercanos que requieren acción en un futuro próximo.
- Situaciones que necesariamente deben mantenerse.
- Situaciones que pueden producirse.

Los elementos estratégicos han de ser definidos considerando: sus componentes, causas, efectos y dinámicas probables.

Para la identificación de éstos se pueden hacer uso de herramientas de análisis como: La matriz impacto-dificultad, el análisis DAFO o FODA, el octágono organizacional y el análisis de escenarios. Para efectos de este estudio, se utilizará el análisis FODA.

---

<sup>16</sup> Rosemberg J. M. “Diccionario de Administración y Finanzas”. Editorial Océano. Barcelona, España 1989.

#### **vi. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).**

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Según Forest R. D (1997): La matriz puede desarrollarse en los siguientes pasos:

**Paso uno:** Elaborar una lista de factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria donde opera. Primero se enlista las oportunidades y después las amenazas.

**Paso dos:** Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que ese factor tiene para alcanzar el éxito en el sector donde participa la empresa. A menudo, las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

**Paso tres:** Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta está por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio y 1=la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de sí misma, mientras que las ponderaciones del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

**Paso cuatro:** Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

**Paso cinco:** Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades, evitando las amenazas externas.

#### **vii. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras en sí. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, según Forest R. D (1997): Una matriz EFI se desarrolla en los siguientes pasos:

**Paso uno:** Elaborar una lista de los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Se debe emplear la misma cantidad de fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Incluir factores susceptibles de implementación que puedan dar una mejor idea en relación con las estrategias pretendidas.

**Paso dos:** Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en el sector. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se consideran que tienen mayor influencia en el desempeño organizacional. Las sumas de todas las ponderaciones deben ser igual a 1.0.

**Paso tres:** Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza importante (calificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4, y las debilidades una calificación de 1 o 2. Las calificaciones, están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso dos se basan en el sector.

**Paso cuatro:** Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

**Paso cinco:** Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una calificación a cada entrada.

### **viii. Matriz de perfil competitivo (MPC).**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, junto con sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma específica<sup>17</sup>. En ambos casos (MPC y EFE), las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen un mismo significado. Sin embargo, los *factores críticos de éxito* en una MPC comprenden tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones, se refieren a las fortalezas y debilidades donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna.

### **ix. Matriz FODA.**

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias<sup>18</sup>: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA (y no existe una combinación de adecuaciones mejor que las demás). Observar que la primera, segunda, tercera y cuarta, corresponden a las estrategias FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las

---

<sup>17,18</sup> Forest R. D. "Conceptos de Administración Estratégica". Décima quinta edición. Pearson Educación. México 2017.

organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa aprovecha las oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Por ejemplo, las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

El desarrollo de la matriz FODA consta de los siguientes pasos<sup>19</sup>:

**Paso uno:** Listar las oportunidades externas clave de la empresa.

**Paso dos:** Listar las amenazas externas clave de la empresa.

**Paso tres:** Listar las fortalezas internas clave de la empresa.

**Paso cuatro:** Listar las debilidades internas clave de la empresa.

**Paso cinco:** Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.

---

<sup>19</sup> Forest R. D. “Conceptos de Administración Estratégica”. Décima quinta edición. Pearson Educación. México 2017.

**Paso seis:** Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

**Paso siete:** Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DO resultantes.

**Paso ocho:** Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Algunos aspectos relevantes que se deben considerar con la matriz FODA, es que los factores internos/externos como las estrategias FO/FA/DO/DA se expresan en términos cuantitativos. Además, se debe tratar en la medida de lo posible, que las estrategias y los factores internos y externos clave sean específicos, susceptibles de implementación y divisionales.

#### **x. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).**

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es otra herramienta parte del modelo analítico de formulación de estrategias. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una empresa determinada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Es posible que estos factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica de una organización.

Las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA se componen por diferentes variables, dependiendo del tipo de organización.

Al igual que la matriz FODA la matriz PEYEA debe adaptarse a la organización que se está estudiando, y en lo medida de lo posible estar basada en información objetiva. Según Forest R. D (1997): Los pasos necesarios para desarrollarla son los siguientes:

- Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
- Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, comparar con los competidores. En los ejes FI y EE, comparar con otras industrias, En el eje EE, -7 denota una alta inestabilidad en las condiciones industriales, mientras que -1 denota una alta estabilidad.
- Calcular la puntuación promedio de FF, VC, EE, y FI sumando los valores dados a las variables en cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Graficar las puntuaciones promedio de FF, VC, EE, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Luego sumar las dos puntuaciones del eje "X" y trazar el punto resultante en "X". Sumar las dos puntuaciones del eje "Y", y anotar el punto resultante en "Y". Trazar la intersección de la nueva coordenada "X", "Y".

Finalmente trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA (0,0) hasta el punto de intersección. Esto revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora, según el cuadrante donde se encuentran.

#### **xi. Matriz de análisis cuantitativo de la planificación estratégica (MCPE).**

Esta matriz es parte del modelo analítico de formulación de estrategias. La MCPE utiliza el análisis de las matrices EFI, EFE, y FODA, donde se evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos, internos y externos. En la MCPE se detalla en la columna izquierda la lista de los factores internos y externos claves, mientras en la fila superior se encuentran

posibles estrategias alternativas<sup>20</sup>. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI. La fila superior de la MCPE consiste en cualquier número de estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA.

La MCPE determina el atractivo relativo, a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados.

Los componentes de la matriz MCPE son: alternativas estratégicas, factores claves, ponderaciones, puntaje de atractivo (PA), calificación del atractivo (CA), calificación total del atractivo (CTA) y la suma de calificaciones totales del atractivo. Los términos PA, CA y CTA, se definen y explican al igual que los seis pasos requeridos para desarrollar una MCPE<sup>21</sup>:

**Paso uno:** Hacer una lista de las oportunidades/amenazas y de las fortalezas/debilidades clave en la columna izquierda de la MCPE. Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI.

**Paso dos:** Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores claves internos.

**Paso tres:** Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa dos, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupar estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

**Paso cuatro:** Determinar los puntajes del atractivo (PA), es decir, los valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias considerando un factor interno o externo. El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en

---

<sup>20,21</sup> Forest R. D. "Conceptos de Administración Estratégica". décimo quinta edición. Pearson Educación. México 2017.

esta pregunta: ¿este factor afecta la elección de la estrategia realizada?, si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre los demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1= no atractivo, 2= algo atractivo, 3= razonablemente atractivo, y 4= altamente atractivo. Por atractivo se requiere el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada, no se debe asignar puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello se utiliza un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección.

**Paso cinco:** Calcular la calificación del atractivo (CA). La cual se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones por el puntaje atractivo de cada fila. Ésta indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos/externos claves adyacentes cruciales para el éxito. Cuanto mayor sea la CA, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor adyacente clave para el éxito).

**Paso seis:** Obtener la calificación total del atractivo (CTA). Al sumar las calificaciones del atractivo relativo de cada columna de la MCPE, se indicará que la estrategia con puntaje más alto es la más atractiva de todo ese conjunto, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que se presente entre las calificaciones totales en un conjunto determinado de alternativas estratégicas, indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás.

## **xii. Matriz de grupos estratégicos (MGE).**

La matriz de grupos estratégicos es una herramienta muy gráfica, que resume una gran cantidad de información útil para comprender la situación de la

organización y tomar decisiones. Dentro de este mapa se pueden observar la ubicación de los distintos competidores, evaluando factores en común.

Según Forest R. D (1997): Los pasos que se realizaron para la elaboración de la matriz son los siguientes:

**Paso uno:** Identificar características competitivas que marcan la diferencia entre sí a las organizaciones del mismo sector, las cuales son: cobertura geográfica y tasa de interés activas en préstamos.

**Paso dos:** Asignar a las organizaciones que caen en el mismo espacio estratégico al mismo grupo de estrategia.

**Paso tres:** Determinar a las organizaciones del sector con los que se va a comparar a la cooperativa en un diagrama de dos variables donde se empleen estas características de diferenciación.

**Paso cuatro:** Trazar círculos en torno a cada grupo, haciéndolos proporcionales según el tamaño de la cobertura geográfica del sector y la altura con respecto a la tasa de interés que se otorga.

### **3. Fase tres: Formulación estratégica.**

En la formulación estrategia es importante considerar las siguientes preguntas: ¿dónde queremos llegar? y ¿qué tenemos que hacer para lograrlo?; esto facilitará a definir y/o establecer la visión, la misión y los objetivos.

#### **a) Definición de la visión.**

La visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades<sup>22</sup>. Se puede definir como la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de

---

<sup>22</sup> Navajo Gómez, Pablo. “Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores”. Primera edición. Ediciones de la U. Bogotá. Colombia 2012.

organizaciones) en un determinado plazo (normalmente mediano o largo plazo). Se trata de responder a: ¿Cómo seremos? y ¿cómo deberíamos llegar a ser?.

### **b) Definición de la misión.**

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación<sup>23</sup>. La misión representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es claramente una definición que antecede al diagnóstico estratégico.

### **c) Definición de los objetivos.**

Según Zerilli, A. (1992): “Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción”. Estos forman una jerarquía más bien conocida como pirámide de objetivos, donde los generales están articulados en torno a los específicos. De esta manera, el más complejo y ambicioso se vuelve fácil de realizar gracias a su descomposición en: más simples y accesibles.

Definir objetivos es convertir la visión estratégica en resultados y productos que la administración desea alcanzar. Estableciéndolos correctamente son: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y programados, los cuales son valiosos administrativamente porque sirven como punto de referencia para evaluar el desempeño y progreso de la empresa. Zerilli, A. (1992): “Las organizaciones deben considerar que éstas deben ser:

- Acordes con los valores que se desean impulsar.
- Adecuados para conseguir la misión como organización.
- Enfocados a lo que necesitan los usuarios.
- Considerar los agentes externos que influyen sobre la organización.

---

<sup>23</sup> López Felipe, Teresa. “La cultura Organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación del entorno” (Tesis de pregrado). Universidad de Murcia. España 2013.

- Afrontar las amenazas y explotar las oportunidades que existen alrededor.
- Deben considerar la situación interna de la organización, mantener las fortalezas y corregir debilidades”.

**d) Definición de las estrategias.**

Una vez realizado el análisis interno y externo, fijada la misión y visión, y priorizados los objetivos, se debe pasar a la elección de las estrategias. En la mayoría de las organizaciones, definir las estrategias es un esfuerzo de equipo, en el cual todo gerente desempeña un rol para el área a su cargo. La estrategia de una compañía es una colección de iniciativas y acciones estratégicas, producto de gerentes y empleados de toda la jerarquía organizacional<sup>24</sup>.

**e) Redacción del plan estratégico.**

Realizado el análisis de la organización y del entorno, definida la misión, visión, objetivos y estrategias se continúa con la redacción del plan estratégico, en el cual se ordenará y sistematizará la información con la que se dispone y posteriormente deberá ser revisado por el equipo asignado.

Un plan estratégico debe reunir las siguientes características: claridad, sencillez, lógica, realismo, precisión, continuidad, unidad, elasticidad, estabilidad, economía, adecuación y aceptación<sup>25</sup>.

El documento final de un plan estratégico puede contener los siguientes apartados:

- Presentación del plan: una carta de presentación del presidente de la organización.
- Introducción: en una o dos páginas deben quedar reflejados los aspectos fundamentales del plan, funcionando a modo de resumen de los elementos esenciales. Debe dar respuesta a preguntas como: ¿cuál es la situación

---

<sup>24</sup> Hartline, Michael. “Estrategia de marketing”. Quinta Edición. Cengage Learning. México 2012.

<sup>25</sup> Navajo Gómez, Pablo, “Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores”. Primera edición. Ediciones de la U. Bogotá. Colombia 2012.

actual?, ¿hacia dónde quiere dirigirse la organización?, ¿cómo logrará sus objetivos?. Suele contener los valores y principios, la misión, la visión y las principales líneas estratégicas. Además, se incluye cómo se ha realizado el proceso de planificación, centrándose en los elementos metodológicos más importantes, los participantes y el alcance del plan.

- **Análisis del entorno:** se incluye un resumen con los principales datos del entorno, centrándose fundamentalmente en: tendencias y escenarios, así como en perspectivas y evolución del entorno.
- **Análisis interno:** Debe contener un conjunto de condiciones generales, de la competencia, la organización, entre otros, que permitan constatar los resultados logrados en los últimos años: breve historia de la organización, situación actual, factores claves de la organización, principales usuarios, puntos fuertes y débiles, elementos estratégicos y posición de la organización.
- **Objetivos y estrategias:** definir los objetivos a lograr en el periodo de vigencia del plan. Deben ser coherentes entre sí y estar jerarquizados, para permitir una correcta asignación de responsabilidades. La elección de estrategias debe plantearse cuidadosamente dada su influencia en los recursos, capacidades, estructura, etcétera.
- **Sistema financiero y de control:** elaboración del plan financiero para el cumplimiento del plan estratégico.

#### **4. Fase cuatro: Implementación y ejecución de la estrategia.**

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para aplicar de manera diferente o mejor, en vista de sus prácticas operativas particulares y circunstancias organizacionales, para ejecutarla de manera competente y lograr el desempeño financiero y estratégico deseado.

La implementación de la estrategia se define como el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos. Implica la necesidad de introducir cambios en la organización. Esto es un tema fundamental, debido que las estrategias adecuadamente diseñadas pueden fracasar por un procedimiento inadecuado. Para esto se requiere cumplir con varios puntos<sup>26</sup>:

- La dirección debe tener un compromiso claro y participar activamente en el desarrollo, control y evaluación de ésta.
- Hacer que la estructura de la organización se adecue a las necesidades de la planificación.
- Optar por una dirección comunicativa y participativa.
- Comunicar las estrategias a los elementos claves de la organización.
- Se deben llevar regularmente un control de las actividades inherentes o la implementación de la estrategia y evaluar su evolución.
- Revisar las estrategias con regularidad.
- Asegurar que los planes de acción contribuyen a los principales objetivos y estrategias que reflejan.
- Considerar el desarrollo de estrategias y programas de contingencia.
- Continuar difundiendo la importancia de las estrategias.
- Crear un clima en la organización que facilite el proceso de planificación.
- Comprobar que los miembros de la organización conocen sus responsabilidades.

Los posibles problemas que se pueden dar en la implantación de la estrategia<sup>27</sup>:

- Resistencia a cambios por parte de la Junta Directiva.
- Resistencia del personal a los cambios.

---

<sup>26, 27</sup> Navajo Gómez, Pablo, “Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores”. Primera edición. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia 2012.

- Resistencias de los usuarios al cambio.
- La necesidad de despedir a parte del personal.
- La necesidad de aumentar los fondos.
- La necesidad de una experiencia adicional y distinta.

## **5. Fase cinco: Evaluación y Control.**

Las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategias se cuestionen ¿qué estamos haciendo?, de esta manera se revise, evalúe y controle sistemáticamente la implementación de las estrategias.

### **a) Evaluación.**

La evaluación estratégica incluye tres actividades básicas: Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados con los reales y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes<sup>28</sup>.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia, al mismo tiempo brinda una valoración de qué tan bien se ha desempeñado.

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades representan la base de las estrategias actuales que deberán vigilarse continuamente en busca de cambios. No es realmente una cuestión de si estos factores cambiarán, sino más bien de cuándo y de qué manera lo harán. Algunas preguntas clave para realizar la evaluación de las estrategias son las siguientes: ¿nuestras fortalezas internas todavía son fortalezas?, ¿hemos añadido alguna otra fortaleza interna?, ¿cuáles?, ¿nuestras debilidades internas todavía son debilidades?, ¿tenemos

---

<sup>28</sup> Torres Hernandez, Zacarias; Torres Martinez, Helí. “Planeación y control”. Primera edición. Grupo editorial Patria. México 2014.

ahora alguna otra debilidad interna?, ¿cuáles?, ¿nuestras oportunidades externas todavía son oportunidades?, ¿hay ahora alguna otra oportunidad externa?, ¿cuáles?, ¿nuestras amenazas externas todavía son amenazas?, ¿hay ahora alguna otra amenaza externa?, ¿cuáles?, ¿somos vulnerables a una toma de control hostil?.

Para la evaluación estratégica se puede utilizar una matriz efectiva para la revisión de los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades de una compañía.

## **b) Control estratégico.**

El control es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia. La efectividad del control depende de la formulación clara y concisa de los objetivos y de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objeto de control.

El diseño de un sistema de control estratégico requiere de algunos elementos fundamentales que se describen a continuación<sup>29</sup>:

- La medición de los resultados de la organización, de forma que pueda observarse el comportamiento de esta en relación con la implantación de la estrategia seguida.
- Definición de sistema de control interno, que permita asegurarse de la correcta implantación de la estrategia.
- Diseño de un sistema de información adecuado que permita medir los resultados y establecer un sistema de alerta.
- Las características que debe tener un sistema de control son: claridad y simplicidad, adaptabilidad, eficacia y eficiencia, continuidad, seguridad y

---

<sup>29</sup> Magán Wals, Jose Antonio. "Temas de biblioteconomía universitaria y general". Editorial Complutense. Madrid 2001.

objetividad, adecuada y aceptada por los miembros, oportunidad y enfoque sobre puntos estratégicos.

## **C. GENERALIDADES SOBRE SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO.**

### **1. Sostenibilidad económica.**

#### **a) Definición.**

La sostenibilidad económica, es la capacidad que adquiere una organización para generar los recursos y beneficios económicos necesarios que le permitan mantenerse y llevar a cabo sus operaciones en el mercado que compite<sup>30</sup>.

Una organización sostenible es aquella que crea valor económico a corto y largo plazo, hace considerar, además, que es necesario el estudio y profundización de elementos esenciales de su cultura, que le permitan trabajar hacia un futuro basado en valores que sean soporte en su desarrollo.

La dirección de la empresa debe tratar de satisfacer no solo las expectativas de los inversores, sino que también a todos los agentes implicados en la relación con la organización (personas y organizaciones que tengan algún tipo de interés en sus actividades).

#### **b) Los beneficios de la organización sostenible.**

La sostenibilidad empresarial crea sinergias muy positivas para cualquier organización, que repercute también en su crecimiento y desarrollo económico.

Dentro de los beneficios que se consideran en la organización sostenible, se pueden mencionar los siguientes:

- La generación de reputación.

---

<sup>30</sup> Suarez, Jose Enrique. "Sostenibilidad en las organizaciones sociales". Primera edición. Chiado Editorial. España 2017.

- El ahorro de costo.
- Mejora del acceso a recursos financieros, concursos públicos y licitaciones de las Administraciones Públicas.
- Mejora del clima laboral en la empresa, atracción de talento, mejora de la productividad, reducción del absentismo laboral.
- La proyección a largo plazo permite la consolidación empresarial. Porque la empresa sostenible con su entorno es, finalmente, una empresa sostenible en el tiempo.

## **2. Desarrollo económico.**

### **a) Definición de desarrollo económico.**

Según Warren Bennis (1969) “El desarrollo económico se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia”<sup>31</sup>, la teoría del desarrollo económico organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

### **b) Dimensiones del desarrollo económico.**

El desarrollo económico lleva consigo diferentes implicaciones las cuales son:

- La dimensión dinámica: el desarrollo no es sólo un estado (situación), sino principalmente un proceso.
- La dimensión temporal: el desarrollo es un proceso auto sostenido, que no sólo hace posible el dinamismo presente, sino también su continuidad en el futuro.
- La dimensión social: el desarrollo es un crecimiento solidario.

---

<sup>31</sup> Martínez, Jose Fulgencio. “Marketing en la actividad económica”. Primera Edición. Ediciones Paraninfo, SA. España 2015.

- La dimensión medioambiental: el desarrollo es un crecimiento sostenible desde el punto de vista de los recursos naturales y el equilibrio medioambiental.

### **c) Instrumentos del desarrollo económico.**

- Iniciativa y creatividad.
- Educación y capacitación.
- Bienes de capital y su acumulación.
- Tecnología.
- Patentes y derecho de autor.
- Crédito.
- Ahorro e inversión.

## **3. Crecimiento económico.**

### **a) Definición.**

El crecimiento económico es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. Por supuesto, se esperaría que estos resultados fueran cada vez mejores en comparación con la propia organización a través de los años y con relación a sus competidores directos.

El crecimiento tiene que ver con datos cuantitativos como el nivel de ventas, de utilidades, de rentabilidad, de desarrollo del producto, de satisfacción de los clientes, de satisfacción de los colaboradores, de satisfacción de los proveedores, la participación del mercado, la cantidad de horas de capacitación, el cumplimiento con normas nacionales o internacionales, y demás indicadores que miden el desempeño de los procesos, de las áreas y de la organización en general<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Hywell J. "Introducción a las teorías modernas del crecimiento económico". Antoni Bosch, editor. Barcelona, España 2001.

## **b) Crecimiento económico en El Salvador.**

El comportamiento de la economía de El Salvador, en un periodo tan largo como el existente entre 1920 a 2016 muestra un comportamiento cíclico que responde a diferentes causas, tales como: conflictos, las fluctuaciones de los precios de los productos de exportación e importación, las crisis sufridas por los Estados Unidos de América, entre otros.

Sin embargo, indudablemente existen factores endógenos que influyen de igual manera en este comportamiento cíclico y los desequilibrios que la economía salvadoreña presenta, tales como: reformas económicas, monetarias y fiscales que son factores que desde el año 1989, sucesivos gobiernos en el país han establecido para crear estabilidad y crecimiento en la economía.

Algunas reformas de estos gobiernos incluyen:

- Privatización de los bancos comerciales y asociaciones de ahorro y préstamos.
- Alentar el establecimiento de zonas libres eliminando ciertos derechos arancelarios.
- Introducción del impuesto al valor agregado (IVA).
- Reforma al sistema de pensiones con la creación de nuevo sistema.
- Dolarización de la economía.

Después de muchos años de depender en su mayoría de productos agropecuarios, la economía del país ha llegado a depender del sector de servicios y de la actividad manufacturera. De 1990 al 2018, el sector servicios aumentó su participación en el PIB.”<sup>33</sup>

En el año 2018 la posición de liquidez del sector financiero (bancos y bancos cooperativos) estuvo determinada por la captación de depósitos, permitiendo

---

<sup>33</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador. (2018) Informe macroeconómico. Recuperado [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=448](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=448)

atender la demanda de créditos por parte del sector privado, tanto para empresas como para hogares.

Para el año 2018 se obtuvo un crecimiento de US\$705.4 millones en depósitos, alcanzando US\$13,017.7 millones, con relación al año 2017 cuyos depósitos fueron de USD\$ 12,312.3 millones. Desde el año 2010 los depósitos habían presentado una tendencia pequeña de crecimiento, relacionada con la capacidad de ahorro de los hogares y de las empresas, tendencia que se revirtió en el 2015 que se observó un mayor dinamismo<sup>34</sup>.

#### **i. Factores de crecimiento económico.**

Los factores que impulsan el crecimiento económico de cualquier negocio y que deben estar sujetos a un proceso de control constante son de tipo administrativo, mercadológicos, productivos, humanos y financieros, destacando que estos últimos juegan un papel fundamental para el logro de objetivos.

Algunos factores que determinan el crecimiento económico en las organizaciones son los siguientes:

- Una planeación real y objetiva de los flujos de efectivo proyectando los ingresos a recibir, destacando los generados de las ventas, y en materia de egresos los gastos más relevantes a realizar, sobre todo los derivados con proveedores para efecto de que el negocio nunca carezca del dinero suficiente para financiar su ciclo operativo.
- Contar siempre con información financiera veraz, ordenada y oportuna a efecto de tener dimensionados la situación, resultados y movimientos del negocio con el objeto de realizar actividades de control que permitan corregir en primera instancia los errores cometidos y de ahí planear a corto, mediano o a largo plazo.
- Mantener información actualizada del entorno económico que rodea al negocio a efecto de observar la coyuntura global, nacional y del sector

---

<sup>34</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador. (2018) Informe macroeconómico. Recuperado [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=448](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=448)

productivo en que está inmerso para optimizar los recursos financieros o bien disminuir el riesgo de mercado que pudiera suscitarse en el corto plazo.

- Aprovechamiento de los recursos tecnológicos de manera eficiente a fin de optimizar la operación, desarrollando procesos prácticos y de control que permitan unificar bases de datos a fin de tomar decisiones acertadas en el ámbito administrativo, de mercadeo y financiero.
- Evaluar constantemente las fuentes de financiamiento vigentes y vencidas a fin de buscar las que ofrezcan un menor costo de oportunidad, es decir contando con el dinero suficiente y en los tiempos requeridos para ofrecer al mercado los productos requeridos y crear las reservas suficientes para cubrir contingencias de tipo laboral, fiscal o de riesgo.

## **ii. El crecimiento económico en las cooperativas.**

Las etapas del crecimiento económico específicamente en el sector cooperativo no pueden ser aplicables con carácter de generalidad y abstracción a todas las situaciones históricas y sociales, en todos los países. Cada estructura social, nacional, económica, genera su propio ritmo de crecimiento económico y la cooperativa evoluciona a dicho ritmo.

Hay cuatro momentos que pueden analizarse en la evolución de las cooperativas: la etapa de la fundación; etapa de la conquista; etapa de la consolidación y etapa de la conservación.

## **D. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.**

Antes de abordar las generalidades de las asociaciones cooperativas, es necesario conocer que el cooperativismo se define como una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, “Conceptos generales”, recuperado de: <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>

Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa.

## **1. Definición de cooperativa.**

Según la Alianza Cooperativa Internacional<sup>36</sup> en su Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General realizada en septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, Inglaterra lo define como: “Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”<sup>37</sup>.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, considera éstas como asociaciones de derecho privado de interés social, a su vez las clasifican de la siguiente manera:

- Cooperativas de vivienda.
- Cooperativas de producción.
- Cooperativas de servicios.

## **2. Características.**

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), las cooperativas se caracterizan por:

- Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.
- Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa

---

<sup>36</sup> **La Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.)** es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo, fundada en Londres, Inglaterra en 1895.

<sup>37</sup> Corporativa de la Américas, Región de la Alianza Cooperativista Internacional. “Principios y Valores Cooperativos”. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

- Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- El ingreso de los asociados, así como su retiro es voluntario.
- El número de asociados es variable e ilimitado.
- Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano.

### **3. Antecedentes.**

En las comunidades primitivas los individuos cooperaban entre sí, en actividades básicas como la caza, la pesca y la recolección. A medida que la sociedad fue desarrollándose se incrementaron las formas de cooperación entre sus miembros. Los babilonios se organizaron para la explotación común de la tierra, los griegos y romanos crearon entre ellos sociedades funerarias y de seguros.

La época de la revolución industrial ocurrida en Europa durante el período de 1760 a 1840, marcó una pauta impresionante para el movimiento cooperativo. En Inglaterra, muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero sino también en especie. Los salarios en dinero de la época se caracterizaban por ser demasiado bajos, y para aquellos trabajadores que lo recibían usualmente recurrían a los “tenderos”<sup>38</sup>, quienes por concederles crédito

---

<sup>38</sup> **Tendero**, ra: m. y f. Dueño o dependiente de una tienda, especialmente de comestibles. Fuente: <http://dle.rae.es/>

vendían a un valor mayor los bienes (comestibles). Por tal motivo, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores de bienes, originándose así la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte, el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo.

Robert Owen (1771-1858), quien fue un socialista utópico<sup>39</sup>, inglés es uno de los primeros precursores del cooperativismo, intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil en *New Lanark* (Escocia) y socializar los medios de producción. Debido a que trató de demostrar que, mediante la cooperación y la solidaridad, pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre obreros y patronos, en un ambiente de mutua colaboración. A Owen siguieron el inglés William King y el francés Charles Fourier, quienes defendieron la creación de organizaciones de base asociativa haciendo importantes mejoras al incipiente esquema cooperativo en áreas como la democratización, la asociación y el derecho al trabajo<sup>40</sup>.

Uno de los primeros logros del cooperativismo se da en 1844, cuando 28 obreros fundaron en la ciudad de Rochdale (Inglaterra) una cooperativa textil de consumo liderada por Carlos Howart. Esta experiencia logró importantes resultados como fuente de motivación para iniciativas análogas, pues sentó las bases del cooperativismo actual: distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión, etc. Por eso a la ciudad de Rochdale se le conoce como la cuna del cooperativismo mundial.

Teóricos como: Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, Gide y Fauquet han contribuido a dotar al movimiento cooperativo de prácticas, principios y valores universales,

---

<sup>39</sup> **El socialismo utópico** es la teoría acerca de la sociedad basada en la comunidad de bienes, en el trabajo obligatorio para todos y en la igual distribución de los productos. Busca la sustitución del régimen de la propiedad privada por un socialismo estatal o a través de asociaciones de productores corporativizados.

<sup>40</sup> Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. “Historia del cooperativismo mundial” Recuperado de: <https://www.infocoop.go.cr/node/103>

hasta llegar a los ratificados por la Alianza Cooperativa Internacional en 1995. Desde su nacimiento con los pioneros de la ciudad de Rochadale, el movimiento cooperativo sigue en constante crecimiento, es por ello muchas personas a nivel mundial siguen impulsando y compartiendo las ideas, principios y valores.

#### **4. Filosofía del cooperativismo.**

El movimiento cooperativo se ha transformado a través de la historia convirtiéndose en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial. La filosofía cooperativa se basa en principios y valores que la hacen diferente a los demás tipos de organizaciones<sup>41</sup>.

##### **a) Principios.**

Los principios del cooperativismo forman un sistema que se apoyan y refuerzan unos con otros. Pueden y deben ser observados íntegramente por todas las cooperativas, cuales quiera que sean sus objetivos y áreas de operación. La Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, siguiendo los lineamientos del Movimiento Cooperativo Internacional establece los siguientes principios cooperativos<sup>42</sup>:

- Libre adhesión y retiro voluntario: debe ser voluntaria y abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y acepten las responsabilidades inherentes a su afiliación sin discriminación de género, etnicidad, clase social, posición política o religiosa.
- Organización y control democrático: las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los

---

<sup>41</sup> Corporativa de la Américas, Región de la Alianza Cooperativista Internacional. Recuperado de: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.

<sup>42</sup> Ley General de las Asociaciones Cooperativas, Decreto Legislativo No. 38, año 1983. D.O N.º 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983. Art. 2

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

- Interés limitado al capital: los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Así mismo, 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.
- Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común: Los excedentes o ahorros producidos por las operaciones de una cooperativa, si los hay, pertenecen a los socios y deben distribuirse de tal manera que se evite que un socio obtenga ganancias a expensas de los otros. La asignación de los excedentes generados en el curso de la actividad cooperativa constituye la piedra de toque de la cooperativa como instrumento de justicia social y económica.
- Fomento de la educación cooperativa: todas las cooperativas deben tomar providencias para la educación de sus miembros, empleados, dirigentes y público en general, en los principios y técnicas, tanto económicas como democráticas, de la cooperación. Los socios deben poseer una formación básica motivadora de su pertenencia a la cooperativa y es deber de los órganos de gestión disponer sobre los programas permanentes de educación societaria.
- Fomento de la integración cooperativa: las cooperativas, para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos

los medios con otras cooperativas los niveles locales, nacionales e internacionales. La integración cooperativa puede generar las economías de escala, no solo en la producción, sino también en las actividades comerciales, financieras, de investigación, y en el mejoramiento de la capacidad empresarial.

**b) Valores.**

- Ayuda mutua: se refiere cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.
- Responsabilidad: es la obligación de responder por los propios actos o de garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Democracia: hay “democracia” 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.
- 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.
- Equidad: se refiere a la noción de justicia de 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 especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.
- Solidaridad: es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.
- 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.

- **Transparencia:** hay “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.
- **Responsabilidad social:** esta 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.
- **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”.

## **E. ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL SALVADOR.**

### **1. Reseña histórica.**

En El Salvador las primeras ideas sobre el cooperativismo datan de finales del siglo antepasado, con la creación de la cátedra de cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en el año 1896<sup>43</sup>.

Posteriormente en el año 1914 se constituye la primera cooperativa en San Salvador en la cuesta Palo Verde la cual estaba conformada por Zapateros. En 1938 nace la primera gran cooperativa bajo el nombre de “Cooperativa Algodonera”. Bajo la administración del presidente Oscar Osorio en los años 1950 a 1956 el movimiento cooperativo en el país adquirió fuerza, debido a que envió al extranjero a un grupo de personas a estudiar sobre el cooperativismo y

---

<sup>43</sup> Marroquín, José Francisco. “El cooperativismo en El Salvador: tendencias actuales en el marco de la globalización” Recuperado de: [http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/Enero03/el\\_cooperativismo.html](http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/Enero03/el_cooperativismo.html)

también se da el surgimiento del cooperativismo de ahorro y crédito con financiamiento de la iglesia católica y CUNA-AID<sup>44</sup>.

En el 1953 se creó la “sección cooperativista”, en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la cual desarrolló programas de carácter pedagógico entre las clases trabajadoras, habiendo incluido dentro de sus actividades el hacer conciencia cooperativista. Más tarde, en 1957 se creó la sección de fomento a cooperativas agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, quienes fundaron 21 cooperativas.

En 1966 se constituye la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES), integrada por 49 cooperativas de ahorro y crédito, distribuidas en los 14 departamentos del país.

Poco a poco el cooperativismo se va expandiendo a otros rubros, como el de los empleados públicos. El gobierno apoyó este movimiento con un capital inicial, esto hizo que muchas personas se disgustaran porque no creían en absoluto que la ayuda fuera sin algo de por medio, es decir que las cooperativas de igual forma pertenecerían a ese alto gremio, que venía reprimiéndolos en cuestiones laborales. Por ello, el Estado decidió en neutralizar y centralizar el poder de manejo de las cooperativas en una sola institución, que se dividía en secciones y departamentos, velando al mismo tiempo en que dicha institución coordinara la actividad cooperativa del país.

En el año de 1969 la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No. 560 donde se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una institución de derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, esto dio paso en ese mismo año a la primera Ley General de

---

<sup>44</sup> **CUNA-AID:** *Credit Union National Association - Agency for International Development* (La Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito - Agencia para el Desarrollo Internacional).

Asociaciones Cooperativas con el objetivo de proteger y fomentar dichas asociaciones, facilitando su organización, expansión y financiamiento<sup>45</sup>.

Desde la fecha de fundación de FEDECACES hasta el año de 1980, la actividad de las cooperativas y de la federación se limitó al otorgamiento de crédito dirigido; funcionando el sistema cooperativo como una red orientada al desarrollo de programas de crédito, dados los condicionamientos de los fondos recibidos de la cooperación externa.

A partir de 1981 y siendo un sistema cooperativo maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES, en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento económico financiero de las cooperativas, impulsó un programa de transferencia tecnológica para el establecimiento de sistemas que permitían la captación, colocación y manejo eficiente de recursos internos y externos, orientando a impulsar procedimientos técnicos y de promoción del ahorro como fuente alternativa de fondos frescos y sin condicionamientos, lográndose una autogestión y autonomía institucional.

El decreto constituyente número 38 de 1983 que aprueba la Constitución de la República de El Salvador, establece en el artículo 114 que: “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento”. Con base a esta disposición constitucional y a la necesidad de las asociaciones cooperativas de contar con una legislación adecuada se promulgó en el decreto legislativo No 339 de 1986 la “Ley General de Asociaciones Cooperativas” la cual deroga la ley emitida por Decreto Legislativo No 559, de fecha 25 de noviembre de 1969, publicado en el Diario Oficial No 229, Tomo 225, de fecha 9 de diciembre del mismo año y las demás disposiciones en lo que se oponga a la presente ley.

A partir de la década de 1990, FEDECACES consciente del nuevo orden económico y social del país, surgido a raíz de los acuerdos de paz, se traza una

---

<sup>45</sup> Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. “Historia”. Recuperado de: <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>

nueva estrategia financiera para el sistema cooperativo en general y se establece la conformación del sistema cooperativo financiero, que tiene como propósito crear una red de cooperativas eficientes y solventes, con capacidad de realizar operaciones entre sí.

En el marco del desarrollo institucional se establece el eje corporativo y se separan las actividades de servicios financieros y no financieros, con el fin de orientar una estrategia de fortalecimiento de las cooperativas a través de servicios especializados. No obstante, los esfuerzos de crecimiento del sistema, la base legal no era la más adecuada debido a que la Ley General de Asociaciones Cooperativas solamente regula la constitución y funcionamiento de las cooperativas en general y no regula su especialización en la actividad de intermediación financiera y la posibilidad de ejecutar la gama de servicios y negocios financieros que beneficien a los asociados de las cooperativas. En este orden, se inician gestiones con el Banco Central de Reserva y la Superintendencia del Sistema Financiero para la formulación de un marco legal especial para las cooperativas de ahorro y crédito.

Luego de diversas gestiones nacionales e internacionales y la participación de las cooperativas del sistema, en el mes de febrero del año 2000 es aprobada la "Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios", la cual ha sido derogada y transformada en el año 2008 convirtiéndose en la "Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito"<sup>46</sup>.

## **2. Leyes relacionadas al cooperativismo.**

El marco regulatorio del funcionamiento de las cooperativas en El Salvador, se encuentran contemplado en:

---

<sup>46</sup> "Origen y de las asociaciones cooperativas" Recuperado de: <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7378/2/657.97-G527d-Capitulo%20I.pdf>

- Constitución de la República: Emitida en 1983, Decreto No. 38, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, del 16 de diciembre de 1983, en el artículo No. 114.
- 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 No. 560, Publicado en Diario Oficial No. 5229, Tomo No 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.
- 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, 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.
- Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito: Diario oficial tomo No. 346 órgano legislativo decreto No. 849 de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, año 2000. Posteriormente, en el año 2008 se efectuó reforma a la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios (LIFNB), modificando el nombre a Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, en vista del grado de desarrollo alcanzado por las instituciones reguladas y los cambios en el entorno. Dicha Ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican en dicha Ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos.

- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas: Emitido por Decreto ejecutivo No. 62, de fecha 20 de agosto de 1986, el cual establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir, para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las asociaciones cooperativas.
- Reglamento para Designar Representantes de las Asociaciones Cooperativas Ante el Consejo de Administración del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo: Aprobado por el Consejo de Administración del INSAFOCOOP y el poder ejecutivo en el Ramo de Trabajo y Previsión Social, de Economía y de Agricultura y Ganadería por acuerdo tomado en sesión celebrada el 25 de junio de 1971, asentado en Acta No.7.
- Decreto que concede exenciones fiscales a las asociaciones cooperativas constituidas de conformidad a la Ley General de Asociaciones Cooperativas D.O. No. 244-Bis, tomo No.289, del 23 de diciembre de 1985. Parcialmente derogado, debido a que su vigencia antecede a la Ley General de Asociaciones Cooperativas vigente desde mayo de 1986. En la Ley se incorporaron básicamente las exenciones que contenía el referido decreto. Posteriormente se han dado modificaciones a la Ley, eliminando algunas de las exenciones contenidas, definidas en la nota: No. 3 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

### **3. Objetivos del cooperativismo.**

Toda organización cooperativa se rige con base a los objetivos definidos en el artículo No. 4 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas:

- Generar fuentes de trabajo y proporcionar bienes y servicios a precios bajos.
- Procurar mediante el esfuerzo propio y la cultura de sus asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios.
- Representar y defender los intereses de sus asociados.
- Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados.

- Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económica y social de este.
- Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismos del estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas con el cooperativismo.

#### **4. Naturaleza Jurídica.**

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito son instituciones de carácter privado que nacen por libre acuerdo de sus fundadores. La asociación creada de esta forma requiere ser independiente en su existencia, tanto de sus fundadores, como de los asociados que pueda agrupar en un momento o en una fecha determinada. Para tal propósito la cooperativa debe contar con capacidad jurídica propia, la cual adquiere en virtud de su calidad de persona jurídica, por su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), de acuerdo con las normas y condiciones estipuladas por la ley.

#### **5. Requisitos de constitución.**

La constitución de las asociaciones cooperativas en El Salvador se encuentra regulada según lo establecido en el capítulo III de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

### **F. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.**

#### **1. Definición.**

Las cooperativas de ahorro y crédito son personas jurídicas cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el

ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito<sup>47</sup>. Desde el punto de vista empresarial la cooperativa de ahorro y crédito es un banco en que los asociados son por su carácter depositantes y potenciales deudores de la entidad, y están sujetos a cumplir los principios cooperativos.

## **2. Antecedentes de las cooperativas de ahorro y crédito.**

Una figura destacada en el desarrollo de las cooperativas financieras, tanto en Europa como en todo el mundo es Friedrich Wilhelm Raiffeisen (nacido el 30 de marzo de 1818 en *Hamm*, Alemania), quién inspiró a muchos pioneros a establecer los bancos o cooperativas de crédito a principios del siglo XX. En 1846, motivado por sus funciones oficiales y sus creencias cristianas, Raiffeisen fundó una "sociedad para el suministro de grano y pan", consistente en la construcción de una panadería cooperativa comunal. Después, de ser transferido a *Flammersfeld*, Alemania en 1848, Raiffeisen trató de comprender las necesidades de crédito de los agricultores y artesanos. Con el apoyo de la clase alta, creó una nueva asociación que ayudaba a los pequeños agricultores adquirir ganado para que no tenga que hipotecar sus activos y entrar en deuda. Esta asociación se convirtió rápidamente en una sociedad de crédito, donde los agricultores podían pedir dinero prestado a una tasa baja para comprar su ganado directamente. Dichas sociedades de crédito se administraban de acuerdo con los principios que muchas cooperativas financieras adoptarían más adelante: una responsabilidad limitada para los socios, directores voluntarios, área geográfica limitada, y la asignación de excedentes a una reserva indivisible.

En 1852, Raiffeisen fue elegido alcalde de *Heddesdorf* (Alemania), una ciudad manufacturera en la que fundó una asociación benéfica que en 1862 se convirtió en una sociedad de crédito donde los depósitos de los miembros se utilizaban para proporcionar préstamos a otros miembros.

---

<sup>47</sup>Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica – IGER. “Productividad y desarrollo 7”. Guatemala 2018.

La iniciativa obtuvo un seguimiento en las zonas de habla alemana y, finalmente hizo su camino a *Alsacia*<sup>48</sup>, que estaba bajo el dominio alemán en el momento. La idea cooperativa de crédito fue copiada por Louis Durand, en el oeste de Francia.

En 1863, Friedrich Wilhelm Raiffeisen se retiró del servicio público, pero continuó su trabajo visitando a las comunidades rurales y los países vecinos de Alemania. En 1869, después de inspirar la creación de cerca de un centenar de cooperativas de crédito en Alemania, Raiffeisen creó una cámara de compensación<sup>49</sup> central, y luego una federación en 1877.

El 11 de marzo del año 1888, poco antes de cumplir 70 años, Raiffeisen murió en *Heddesdorf* (Alemania). Por lo tanto, el mes de marzo constituye para el sistema cooperativo de ahorro y crédito un mes conmemorable, ya que fue el mes del nacimiento y muerte de uno de los principales gestores del cooperativismo de ahorro y crédito. Algunas de las más grandes e influyentes cooperativas financieras en el mundo actual, que se pueden vincular a la obra de Raiffeisen:

En Canadá, Alfonso Desjardins<sup>50</sup> se basó en la instrucción y los principios rectores de Raiffeisen en la fundación del Grupo Desjardins.

En los Países Bajos, la historia de *Rabobank*<sup>51</sup> encuentra raíces en las ideas de Raiffeisen.

---

<sup>48</sup> **Alsacia**, ciudad que formó parte de Alemania hasta el final de la Primera Guerra Mundial en 1918, cuando Alemania tuvo que cederla nuevamente a Francia.

<sup>49</sup> **Cámara de compensación:** Organismo que se encarga de compensar los cheques, talones y otros medios de pago que un banco tiene contra otros como resultado de operaciones que en él realizan sus clientes. En la cámara de compensación cada banco salda con los otros los títulos u operaciones a su favor y en su contra.

<sup>50</sup> Alphonse Desjardins, (1860-1937) periodista canadiense impulsor del movimiento cooperativo de ahorro y crédito en América.

<sup>51</sup> Rabobank (*Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.*) entidad financiera holandesa fundada en 1972 y de carácter multinacional. Presente en muchos países del mundo, radicada principalmente en Holanda.

En Francia, el *Crédit Mutuel* y *Crédit Agricole* son descendientes directos de la iniciativa de Raiffeisen. De hecho, muchos *Raiffeisenbanks*<sup>52</sup> se pueden encontrar en toda Europa Central.

Actualmente el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito que traducido al inglés es: *World Council of Credit Unions (WOCCU)*<sup>53</sup>.

### **3. Importancia.**

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

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

### **4. Objetivos de las cooperativas.**

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito definen sus objetivos generales en sus estatutos de constitución, pero en general persiguen objetivos comunes, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

---

<sup>52</sup> Asociación de representación de los intereses de todas las cooperativas austríacas Raiffeisen.

<sup>53</sup> Mogrovejo R., Mora A. & Vanhuynegem P. "El Cooperativismo en América Latina". Recuperado de: [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms\\_188087.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf)

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

## **5. Beneficios.**

Entre los beneficios que aportan, las cooperativas de ahorro y crédito se pueden considerar:

- El asociado es copropietario de la cooperativa.
- Acceso a servicios de ahorro y crédito.
- Distribución anual de excedentes.
- Participación en la asamblea general.
- Capacitaciones en área de interés a asociados y grupo familiar.
- Beneficios sociales a sus asociados.
- Ayudas sociales en casos por defunción.

## **G. GENERALIDADES DE SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.**

### **1. Antecedentes.**

“Solidaridad Gremial de R.L.”; surge con la iniciativa del profesor Daniel Peraza Zamora en formar un grupo organizado del gremio de maestros, que a través del fomento de principios y valores cooperativos como la “solidaridad”, se ayudaran mutuamente para solucionar o satisfacer las necesidades de carácter financiero y promover la cultura del ahorro.

En el mes de septiembre de dos mil doce, veintitrés profesores pertenecientes a los diferentes centros educativos del municipio de Nueva Concepción del departamento de Chalatenango, dieron su voto de confianza a la iniciativa para formar una cooperativa del gremio de profesores del municipio, es así como se involucran en el proceso de formación cooperativa que el Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo brindó oportunamente para la formación y funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores la cual se puede abreviar según estatutos como: “Solidaridad Gremial de R.L.”

Los asociados fundadores iniciaron con un capital de dos mil cuatrocientos dólares para establecerse como cooperativa con base al marco legal salvadoreño, inscrita en el registro nacional de asociaciones cooperativas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo<sup>54</sup>, el once de noviembre de dos mil doce. Nace con la visión de ayudar al gremio de maestros para suplir sus necesidades financieras; al mismo tiempo, se elige al consejo de administración y junta de vigilancia, que por votación unánime se designa al profesor José Daniel Peraza Zamora como presidente propietario.

Desde sus inicios, “Solidaridad Gremial de R.L.” se instala dentro del local de la librería MARICRUZ ubicada en la 3ª avenida sur # 317, barrio el centro del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango y ha mostrado aceptación entre el gremio de maestros de los diferentes centros educativos del departamento, mayoritariamente en el municipio mencionado, lo cual se refleja en los ciento cincuenta y cinco asociados inscritos a la fecha; esto como resultado de la confianza que los maestros demuestran en el proyecto cooperativo, así como las expectativas de beneficio y rentabilidad que les proporciona las actividades de ahorro y crédito. El capital con que cuenta “Solidaridad Gremial de R.L.” es aproximadamente de \$40,000.00. Cada asociado que confía sus ahorros a la cooperativa gana el 1% de interés anual como beneficio. Los asociados pueden solicitar créditos hasta por un monto de

---

<sup>54</sup> Acta de constitución registrada bajo el número veintisiete, folios trescientos setenta y siete frente a folios trescientos noventa y tres frentes del libro trigésimo octavo.

\$1,500.00 a una tasa de interés del 24% anual. La cooperativa no cuenta con empleados contratados, las funciones las realizan los miembros del consejo de administración y de los diferentes comités.

## **2. Organización y funcionamiento.**

Según el artículo No. 29 de los estatutos de “Solidaridad Gremial de R.L.”; la dirección, administración y vigilancia de la cooperativa estará a cargo de: la asamblea general de asociados, el consejo de administración y la junta de vigilancia.

## **3. Objetivos que persigue.**

- El mejoramiento socio- económico de sus asociados;
- Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de cooperación;
- La concesión de préstamos a intereses razonables y preferentemente no mayores a los que establece el sistema financiero;
- Establecer relaciones comerciales con otras cooperativas, empresas y entidades ya sea dentro o fuera del país;
- Adquirir bienes muebles o inmuebles para el mejor desarrollo de las actividades de la cooperativa;
- Desarrollar programas de tipo social que ayude a la promoción integral de los asociados y la cooperativa;
- Fortalecer la unión magisterial en la búsqueda de la solución de problemas económicos y sociales a través de la solidaridad;
- Respetar y mantener como principios inmutables y con sabiduría la solidaridad entre los asociados, sin distinción ideológica;
- Practicar la solidaridad como pilar de crecimiento y desarrollo económico, social y cultural. Celebración de contratos de suministro en condiciones

ventajosas de víveres, cosméticos, medicina y toda clase de artículos o cualquier otra cosa de productos o servicios;

- La prestación de servicios complementarios a los anteriores y que vayan en beneficios de sus asociados y las familias de estos.

#### **4. Servicios que ofrece.**

Según los estatutos en el art. 3 la actividad principal de la cooperativa es el ahorro y crédito dentro de los servicios que esta presta, se detallan a continuación:

- Ahorro: programado y depósito a plazo.
- Créditos: personal o de consumo.
- Consumo: actividades lucrativas como excursiones.

Cabe mencionar que los fondos obtenidos de las actividades lucrativas son destinados para la proyección social de la cooperativa, esto incluye: ayudas económicas a asociados y su grupo familiar en situaciones de enfermedad y muerte.

#### **5. Estructura organizativa actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.**

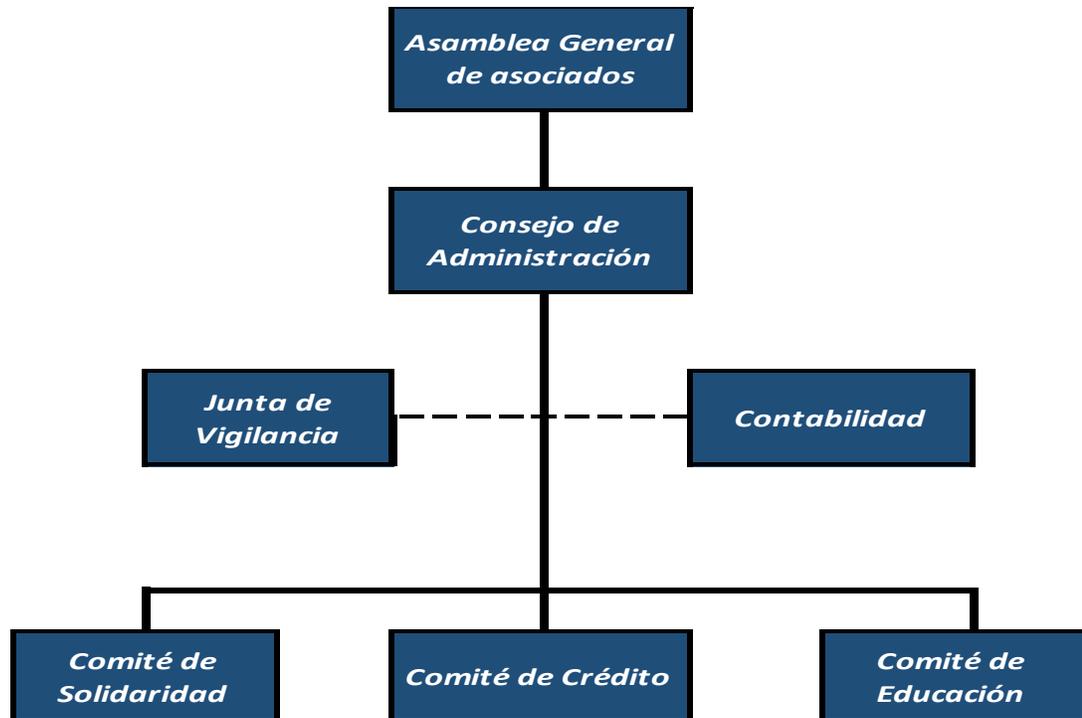
Como se observa en la figura No.2, la Asociación Cooperativa se estructura actualmente de la siguiente manera:

### **H. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE NUEVA CONCEPCIÓN.**

#### **1. Síntesis histórica.**

El nombre del Municipio tiene sus orígenes en el año de 1550, el pueblo conocido Chicunhuexo, en idioma náhuatl, quiere decir: “los siete sauces llorones”, pues proviene del toponímico de las raíces chicun, siete, y huexo, uscoy, sauce llorón.

**Figura No. 2: Estructura organizativa actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.**



### **Simbología**

Linea de Autoridad \_\_\_\_\_

Linea de relación funcional - - - - -

**Fuente:** Acta de constitución de Solidaridad Gremial de R.L.

Tenía tan solo 250 habitantes que hablaban el idioma “chortí” que es un idioma maya que reconocían como un dialecto del quiché.

A finales del año 1857, la población fue afectada por el virus del cólera morbus una enfermedad infecciosa intestinal aguda que se extendió en la mayoría de los pobladores. Posteriormente, la enfermedad logro controlarse y los pobladores, consideraron este hecho como un milagro, debido a esto dispusieron cambiar el nombre autóctono a su población por el de “Nueva Concepción”.

La Asamblea Legislativa otorgó el título de villa al pueblo de Nueva Concepción, por el Decreto Legislativo del 13 de marzo del año 1907. Más adelante, durante la administración de don Jorge Meléndez, se otorgó el título de ciudad a la villa de Nueva Concepción<sup>55</sup>.

## **2. Distribución geográfica.**

El municipio de Nueva Concepción pertenece al departamento de Chalatenango, en el norte del país, limitado de la siguiente manera: al norte por Metapán y Agua Caliente y al sur por San Pablo Tacachico y Coatepeque. Nueva Concepción tiene una extensión territorial de 257.49 kilómetros cuadrados, para el año 2017 contaba con una población 31,970 mil habitantes y se encuentra a 320 metros de altura sobre el nivel del mar.

Nueva Concepción se encuentra dividido en 10 cantones y 121 caseríos. Siendo sus cantones: El Gavilán, El Zapote, Laguna Seca, Las Tablas, Los Chilamates, Potenciana, Potrero Sula, Santa Rita Cimarrón, Santa Rosa y Sunapa”.<sup>56</sup>

## **3. Economía del municipio.**

La mayoría de los pobladores de este municipio, sustentan principalmente su base económica en la agricultura, la ganadería, el comercio y en menor escala la acuicultura, la apicultura, la fruticultura, pequeñas fábricas (concentrado, materiales de construcción, teja, ladrillo), el turismo, así como algunos pequeños emprendimientos tales como talleres de tinta de añil, bisutería, panaderías, corte y confección y algunas artesanías.

En la parte baja del municipio que comprende los cantones Chilamates, Santa Rosa y El Gavilán, predomina la agricultura y la ganadería extensiva, basada en un sistema de riego donde predominan los cultivos de arroz en grandes

---

<sup>55</sup> Alcaldía Municipal de Nueva Concepción. Recuperado de: <http://nuevaconcepcion.gob.sv/quienes-somos/nuestra-historia/>

<sup>56</sup> Alcaldía Municipal de Nueva Concepción. Recuperado de: <http://nuevaconcepcion.gob.sv/quienes-somos/division-territorial/>

proporciones, caña de azúcar, el maíz, el sorgo, frutas como la guayaba, papaya y el mango; así como una buena variedad de ganadería de donde se extrae la mayor cantidad de leche del municipio.

La zona alta del Municipio está compuesta por los cantones Potenciana, Sunapa, El Cimarrón, El Zapote, Laguna Seca, Potrero Sula y Las Tablas, predominan los cultivos de maíz, frijol y sorgo. De esta zona proviene la mayor cantidad de frijol que se produce en el municipio. De esta manera Nueva Concepción es llamada el “granero de Chalatenango”.

En esta parte productiva figura la Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción (APANC); La Asociación de Regantes Atiocoyo Norte (ARAN), la Cooperativa Juan Chacón; Cooperativa Chilamates; Cooperativa Siglo XXI, Asociación Cooperativa de Productores de Granos Básicos de Nueva Concepción (PROGRABAN), Asociación Cooperativa de Ganaderos del Caserío Astillero, Asociación Cooperativa de Apicultores de Chalatenango (ACOPIDECHA) y en el rubro del transporte existe la Sociedad de Transportistas Rurales de Nueva Concepción (SOTRANCO).

Por otra parte, existen otras pequeñas asociaciones productivas que actualmente están en crecimiento incursionando los rubros de artesanías, bisutería, panadería, corte y confección y teñidos en añil. Los últimos años el territorio ha experimentado un crecimiento en el ofrecimiento en los servicios de alimentación, hospedaje y salas de recepción entre los que podemos mencionar Hotel Chicunquetzal y Hotel Villa Flor sumándose éstos a la vez a la tradición de otros restaurantes de antaño.

Es de resaltar que uno de los principales pilares que dinamizan la economía de la población es la existencia de un mercado municipal que permite bajar el costo de la vida a las familias de Nueva Concepción como tampoco se puede dejar de mencionar la existencia de dos supermercados: La Despensa Familiar y Súper “El Baratillo”.

En cuanto al sector financiero se cuenta con una red de bancos y cooperativas de ahorro y crédito entre los cuales podemos mencionar: El Banco de Fomento Agropecuario (BFA), Banco Hipotecario, Banco Azteca, Banco Davivienda, oficina del Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), Caja de Crédito y Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y Producción Agropecuaria Comunal de Nueva Concepción (ACACYPAC de R.L) y Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO REFERENTE A LA SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L, DEL MUNICIPIO DE NUEVA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

### **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1. Objetivos de la investigación.**

##### **a) General.**

Realizar un análisis sobre la situación actual de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de educadores (SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.) mediante el estudio de los factores internos y externos que afectan a la cooperativa, con la finalidad de diseñar un plan estratégico que permita aprovechar sus oportunidades y desarrollar sus fortalezas.

##### **b) Específicos.**

- Diseñar los instrumentos adecuados para conocer la situación actual de Solidaridad Gremial de R.L.
- Recopilar información de asociados y directivos de la cooperativa, con el fin de que contribuyan a la realización del diagnóstico.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos con la finalidad de contribuir a la formulación del plan estratégico.

#### **2. Importancia de la investigación.**

La presente investigación tiene por objeto realizar un análisis de la situación actual de la cooperativa que sirva de base para el diseño de un plan estratégico que le permita ser eficientes administrativa y operativamente y que se refleje en sostenibilidad, desarrollo y crecimiento económico, así como mejores beneficios

a sus asociados a través del mejoramiento de la gestión administrativa y operativa.

El diagnóstico comprende el análisis interno y externo (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de las principales áreas de la cooperativa y con base a los resultados obtenidos se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones.

### **3. Método de investigación.**

El método utilizado para realizar la investigación fue el método científico, cuya finalidad es responder de manera objetiva a la problemática planteada. Constituido por un conjunto de métodos auxiliares de los que se utilizó: el analítico, sintético y deductivo.

#### **a) Analítico.**

Fue necesario descomponer la situación general del cooperativismo y estudiar cada uno de sus elementos tanto de mercado, como de recursos técnicos y económicos para establecer las estrategias necesarias de crecimiento.

#### **b) Sintético.**

Es el proceso de razonamiento que tiende a reconstruir las partes de un todo, a partir de los elementos principales provenientes del análisis, sin embargo, fue necesario comprender la esencia del mismo conocimiento, identificando los aspectos básicos desde el punto de vista de su totalidad.

Estudiando por separado la información obtenida a través de las encuestas, la entrevista y observación directa, se logró establecer conclusiones adecuadas que aportarán al tema de investigación.

### **c) Deductivo.**

La deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Al aplicar este método, se utilizó el razonamiento lógico, suposiciones previamente establecidas y principios en las diferentes fuentes consultadas.

### **4. Tipos de investigación.**

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que este describe los hechos como son observados. La investigación fue desarrollada cualitativamente considerando la población de estudio, se tomó una muestra proporcionando datos descriptivos permitiendo evaluar e interpretar los resultados, siendo la mejor alternativa para encontrar respuestas espontáneas sobre el sentir y pensar de los entrevistados con relación a la situación actual de la cooperativa, posibilitando reunir los elementos necesarios para el análisis y medición de éstos.

### **5. Diseño de la investigación.**

Es la guía de la investigación que busca visualizar de manera práctica y concreta el fenómeno en estudio para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación.

La investigación se realizó a través del diseño no experimental, es decir que no se manipularon intencionalmente las variables en estudio, sino que se observó el fenómeno tal y como ocurren en su contexto natural que permitió analizarlo.

Y además se utilizó el diseño transversal debido a que la información se obtuvo de forma simultánea a través de las encuestas.

## **6. Fuentes de recolección de información.**

Las fuentes de información son aquellos recursos por medio de los cuáles se obtienen conocimientos sobre el tema a investigar. Para realizar la investigación se consultaron diversas fuentes, que se detallan a continuación:

### **a) Primarias.**

La información necesaria para el desarrollo de la investigación fue facilitada por las personas asociadas a la cooperativa, a quienes se les realizó una encuesta. Además, se entrevistó al presidente de la Cooperativa el profesor Daniel Peraza.

### **b) Secundarias.**

Esta información fue obtenida a través de libros, revistas, trabajos de grado, archivos digitales, videos, noticias, boletines informativos de la cooperativa y consulta sobre el cooperativismo, planeación estratégica, sostenibilidad, desarrollo y crecimiento económico y sitios web.

## **7. Unidades de análisis.**

Corresponde a la entidad mayor o representativa y se refiere al objeto de interés en una investigación. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

**Sujeto de estudio:** Solidaridad Gremial de R.L.

**Unidades de análisis:** Para el desarrollo de la investigación las unidades de análisis fueron: el presidente de la cooperativa y asociados a la cooperativa.

## **8. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.**

Una técnica comprende los pasos para obtener datos e información, en cambio el instrumento es palpable, se emplea para medir o registrar datos fiables valederos y oportunos.

**a) Técnicas.**

Se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: La entrevista, la encuesta y la observación directa; que permitieron aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de datos.

**i. La entrevista.**

El desarrollo de la entrevista fue realizada al presidente de la cooperativa, a través de una guía de preguntas elaboradas por el equipo de investigación tratando todos aquellos aspectos subjetivos de la cooperativa y de esa forma obtener información de las operaciones internas de la misma.

**ii. La encuesta.**

Esta técnica se utilizó para la recopilación de información sobre el conocimiento, opiniones, expectativas y sugerencias que tienen los asociados con respecto a la cooperativa y su entorno diseñando un cuestionario dirigido a ellos mismos.

**iii. Observación directa.**

Es una técnica de recolección de información muy importante y consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. La recolección de la información se realizó a través de la anotación de los acontecimientos pertinentes según el problema de estudio y los recursos audiovisuales, los cuales siempre fueron utilizados por el equipo investigador al momento de realizar las visitas de campo a Solidaridad Gremial de R.L. en el municipio de Nueva Concepción, en las cuales se evaluaron las variables de interés para la investigación.

**b) Instrumentos de recolección de datos.**

Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes: cuestionario y guía de la entrevista.

**i. Cuestionario.**

Es un conjunto de preguntas que se elabora para obtener información con algún objetivo en concreto. Para la investigación se diseñó un cuestionario formado por 29 preguntas, tanto abiertas como cerradas, esto para recopilar la información de los sujetos de estudio, especificando con preguntas de carácter general y específica.

**ii. Guía de la entrevista.**

Se utilizó una guía de 58 preguntas abiertas, con el propósito de conocer información relacionada a la situación actual de la administración, contabilidad, mercadeo, finanzas y disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos y humanos de la cooperativa.

**9. Delimitación del área geográfica.**

La delimitación del área geográfica establece los límites geográficos en dónde se va a desarrollar la investigación. Para efectos de este estudio se realizó en el municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango.

**10. Determinación del universo y muestra.**

El universo representa la totalidad de las unidades de análisis sujetas a investigación. Las unidades de análisis se refieren al objeto de investigación. En Solidaridad Gremial de R.L. se ha definido como unidades de análisis a los asociados de la cooperativa.

La muestra es un subconjunto del universo, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta, por lo que interesa que sea representativa de ella.

**a) Determinación del universo.**

Para la presente investigación, el universo está compuesto por 155 asociados activos en Solidaridad Gremial de R.L.

**b) Determinación de la muestra.**

Se utilizó la fórmula estadística para una población finita, por lo tanto, se aplicó para determinar el tamaño de la muestra de una población de 155 asociados:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población en estudio

p = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = Error de estimación

Z = Nivel de confianza

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 155}{0.10^2(155 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 60 \text{ asociados}$$

**11. Tabulación, análisis e interpretación de la información.**

Después de haber obtenido los datos proporcionados por la entidad, a través de las técnicas e instrumentos de recopilación de la información, se procedió a la respectiva clasificación y tabulación de los resultados mediante el uso del paquete computacional Microsoft Excel, en el cual se registraron cada una de las preguntas, las respuestas y cuadros de frecuencias absolutas y relativas, gráficos y la interpretación correspondiente (ver Anexos 1 y 2).

## **B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.**

El presente diagnóstico muestra los resultados obtenidos en la investigación realizada a través de la encuesta dirigida a los asociados de Solidaridad Gremial de R.L.; así mismo la observación directa y la entrevista al presidente del consejo de administración que permitió ampliar la información obtenida en la encuesta. Se analizan los datos más relevantes acerca de la administración de la cooperativa y de los productos y servicios que ofrece al gremio de maestros de Nueva Concepción, Chalatenango.

### **1. Filosofía empresarial de Solidaridad Gremial de R. L.**

La Filosofía empresarial permite la identificación de la empresa con su ser y lograr que a su vez permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional identificando a todas las partes integrantes de la organización. Está compuesta por: la visión, la misión, los valores y objetivos. En este caso particular, la cooperativa Solidaridad Gremial no tiene una filosofía definida debido a la falta de información de cómo elaborarla.

La falta de visión impide a la cooperativa seguir un rumbo definido, a su vez influye en los asociados debido a que se realizan actividades no encaminadas a un solo fin.

En el caso de la misión, los asociados entienden que la razón de ser de la cooperativa es la ayuda mutua entre los asociados para que a través del fomento de principios y valores de Solidaridad Gremial de R.L. como: la solidaridad, responsabilidad, democracia y preocupación por lo demás, puedan solucionar o satisfacer las necesidades de carácter financiero de los asociados y promover la cultura del ahorro.

Así también, la cooperativa estableció en su memoria de labores 2019 ciertos objetivos, pero al referenciarse al documento se identificó que los acuerdos

tomados en la Asamblea General no poseen fecha de cumplimiento y procedimientos para cumplirlos.

## **2. Análisis o diagnóstico interno.**

El análisis estratégico interno permitió conocer a Solidaridad Gremial de R.L. a través de un diagnóstico de las diferentes áreas que la conforman con el fin de formular estrategias para la toma de decisiones basadas en el logro de objetivos.

Este análisis se compone por:

### **a) Análisis relacionado al área administrativa de la cooperativa.**

#### **i. Planeación.**

Según los resultados obtenidos a través de la investigación, se verificó que en Solidaridad Gremial de R.L. aprueban sus planes de trabajo en la asamblea general de asociados, de los cuales se toman acuerdos y luego son llevados a cabo por el consejo administrativo (Ver anexo 2, pregunta 9). Sin embargo, el presidente de la cooperativa manifestó que, a pesar de aprobar el plan de trabajo anual y objetivos de la cooperativa, éstos quedan a manera de propuesta, debido a que carecen de asesoramiento para la elaboración, ejecución y control de los planes de trabajo, así como de recursos económicos para llevarlos a cabo.

#### **ii. Organización.**

Solidaridad Gremial de R.L. tiene una estructura administrativa establecida de la siguiente manera: consejo de administración, junta de vigilancia y los comités de crédito, educación y solidaridad.

Los comités están conformados en su caso por tres asociados propietarios y dos suplentes, los cuales son elegidos por un periodo de tres años (Ver anexo 2, pregunta 1, 2 y 3), además no cuenta con empleados que realicen las actividades administrativas y operativas de la cooperativa que son realizadas de manera empírica por los directivos todos los días por las tardes o en algunas ocasiones

por medio de una cita, sin recibir ninguna remuneración por su trabajo (Ver anexo 2, preguntas 4, 5 y 48), a excepción de las actividades contables, por las que se solicitan los servicios profesionales a un contador quién tiene la obligación de llevar la contabilidad formal de las operaciones de la cooperativa (Ver anexo 2, pregunta 13). Por otra parte, se identificó que el 75% de los asociados encuestados no conocen la estructura administrativa de la cooperativa debido a la falta de divulgación de dicha información (Ver anexo 1, preguntas 17 y 18).

### **iii. Dirección.**

Solidaridad Gremial de R.L. es dirigida por el consejo de administración, que se encarga de ejecutar las decisiones o acuerdos tomados en Asamblea General, así también de comunicarlos a los asociados (Ver anexo 1, pregunta 19). Los integrantes del consejo de administración se reúnen cada mes de forma ordinaria o extraordinaria para definir planes de trabajo, asignar actividades y responsabilidades a los integrantes, que permitan la consecución de los objetivos previamente definidos en los estatutos y asamblea general (Ver anexo 2, pregunta 55).

Dentro de la cooperativa también se cuenta con la junta de vigilancia que supervisa las actividades que ejecutan el consejo de administración y los comités de educación, crédito y solidaridad. (Ver anexo 2, pregunta 1). El consejo de administración se encarga de orientar y controlar todas aquellas actividades en beneficio a la cooperativa dirigidas o elaboradas por cada comité. El comité de educación está orientado a educar a los asociados sobre el cooperativismo y el comité de solidaridad se orienta a realizar actividades sociales que beneficien al asociado.

### **iv. Control.**

La junta de vigilancia ha sido la encargada de ejercer la supervisión y fiscalización de todas las actividades, con el fin de administrar de forma correcta el uso de los recursos (Ver anexo 2, pregunta 1), y en la actualidad se dedican principalmente a controlar los recursos financieros (ingresos y egresos) y la

adhesión del asociado a la cooperativa, dejando de supervisar y fiscalizar las demás actividades que realizan el consejo de administración como los diferentes comités de la cooperativa.

El control actualmente es deficiente debido a que no se ejerce la fiscalización sobre todas las actividades, únicamente se está centrando en el ingreso y egreso de efectivo dejando de supervisar si los diferentes comités están realizando las funciones y responsabilidades que les corresponde (Ver anexo 2, pregunta 58).

Para el caso de los ingresos monetarios en concepto de: ahorros, aportaciones y pago de cuotas por créditos, el control se realiza por medio de registros manuales, el reporte de descuentos y comprobante de remesa bancaria recibido por parte de la pagaduría departamental del MINEDUCYT<sup>57</sup>. Los ingresos recibidos por el tesorero en el local de la cooperativa se registran en un libro de control y registro de transacciones que semanalmente son trasladados a un archivo de Microsoft Word. El dinero recolectado en el transcurso de la semana es depositado a través de remesas bancarias elaboradas por el tesorero y enviadas al Banco Davivienda, S.A. (Ver anexo 2, preguntas 14, 16, 17, 19, 20, 21 y 35).

Los egresos monetarios en concepto de: gastos operativos, desembolsos por créditos otorgados, retiros de ahorros y repartición de excedentes son autorizados por el consejo de administración, el cual deja constancia en las actas de reunión, el motivo al cual se dirigen los egresos. Para gastos menores a \$100.00 correspondientes a viáticos, promocionales o alimentación se hace uso del fondo de caja chica, el cual tiene un límite autorizado de \$100.00 y es administrado por el tesorero lo cual no es conveniente debido a puede existir conflicto de interés (Ver anexo 2, preguntas 22 y 49).

En el caso de los desembolsos de créditos, se debe verificar que las aportaciones del asociado estén al día y que la orden de descuento en planilla haya sido aceptada o se tenga un fiador. Sin embargo, no tienen una guía para

---

<sup>57</sup> MINEDUCYT: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

realizar un efectivo análisis crediticio. Para que el asociado pueda acceder a un crédito debe llenar una solicitud y firmar una letra de cambio. Los montos mínimos para otorgar un crédito son de \$100.00 y el máximo de \$1,500.00 y estos son aprobados por el comité de crédito (Ver anexo 2, preguntas 30, 31, 32, 33, 34). Los egresos (excepto los de caja chica) se cubren a través de pagos por medio de cheques los cuales son autorizados por el consejo de administración, emitidos por el tesorero y firmados por: el secretario, el presidente y el tesorero (Ver anexo 2, preguntas 23, 24 y 25). En ocasiones un cheque desembolsado puede destinarse a diversas operaciones, por ejemplo: un solo desembolso puede destinarse al otorgamiento de uno o más créditos o incluso al pago de gastos operativos.

Por otra parte, Solidaridad Gremial de R.L. realiza el registro de asociados a través de ficha por asociado, donde se detalla información básica del mismo. Este documento se archiva en un folder y cada uno es identificado por un número de folio, también llenan una solicitud de ingreso que se anexa en dicho folder asignado a cada asociado (Ver anexo 2, pregunta 17). No se tiene ningún respaldo digital, en caso de que esos archivos sufrieran algún daño o extravío.

**b) Análisis relacionado al área de ventas.**

Solidaridad Gremial de R.L. es un proyecto cooperativo de ahorro, crédito y consumo orientado al gremio de profesores que tiene por objeto brindar productos financieros como: ahorro a plazo, préstamos personales, ahorro programado y refinanciamiento, (Ver anexo 2, pregunta 8). Actualmente no cuenta con un área de mercadeo que le permita tener una estrategia para incrementar los ingresos y número de asociados a la cooperativa. La única forma en que se da a conocer es por medio de las invitaciones y/o recomendaciones que los mismos asociados hacen a los demás docentes (Ver anexo 1, preguntas 13 y 21).

**i. Análisis de producto.**

Según Philip Kotler (2008) uno de los grandes exponentes de la mercadotecnia, sostiene que un producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”<sup>58</sup>. Actualmente son pocos los productos que ofrece la cooperativa en comparación con los que ofrecen otras instituciones financieras del mercado, por lo que tienen la oportunidad de aumentar su oferta de productos tales como: seguro de vida, seguro médico, remesas familiares y otros (anexo 1, pregunta 15).

**ii. Análisis de precios.**

Actualmente los asociados de Solidaridad Gremial de R.L. están satisfechos con los precios de los productos que ofrece la cooperativa y la facilidad del proceso para obtener un crédito, para el caso de los préstamos a una tasa de interés del 24% anual (ver anexo 1, pregunta 5 y 11).

**iii. Análisis de plazas.**

Definiendo la plaza como la variable del *marketing* que se ocupa de la organización y distribución, que participa en el proceso de ser accesible un producto o servicio para su uso o consumo; actualmente es poca la cobertura que tiene la cooperativa, pues cuenta únicamente con una oficina ubicada en la casa del tesorero. Sin embargo, tiene a su favor la ubicación ya que se encuentra en una zona céntrica del municipio (ver anexo 1, pregunta 8).

**iv. Análisis de promoción.**

Solidaridad Gremial de R.L. no promociona los productos que ofrece al público en general, sin embargo, los mismos asociados se encargan de dar a conocer a sus demás colegas la existencia de la cooperativa y de sus productos. Es

---

<sup>58</sup>Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”. Editorial Pearson. México 2006.

importante mencionar, que la mayoría de los asociados poseen un medio tecnológico para la fácil comunicación (Ver anexo 1, pregunta 23).

**v. Investigación de mercado.**

Actualmente la cooperativa no realiza, ni destina recursos para la investigación de mercado que les permita conocer puntualmente las necesidades de su mercado objetivo y los productos o servicios que estimulen la afiliación de nuevos asociados (Ver anexo 2, pregunta 47).

**vi. Venta de productos y servicios.**

Solidaridad Gremial de R. L. cuenta con un portafolio de productos para el sector docente, y dentro de este portafolio ofrece: depósitos de ahorro, préstamos personales, depósitos a plazo y refinanciamiento (Ver anexo 2, preguntas 8 y 26), siendo el primero y el segundo los productos que más prefieren los asociados (Ver anexo 1, pregunta 1). Cabe mencionar que, en el caso de otorgamiento de préstamos, al momento del desembolso se descuenta un 4% sobre el monto total en concepto de seguro de deuda que cubre los saldos pendientes de cobro en caso de fallecimiento del deudor (ver anexo 2, pregunta 29).

Los asociados consideran que la cooperativa debe diversificar su portafolio de productos, que responda a sus necesidades de ahorro y financiamiento pero que también le permita posicionarse dentro del mercado generando a su vez beneficios para el asociado. El 70% opina que la cooperativa debería contratar seguros de vida, el 45% recomienda contratar un seguro médico y el 36.6% servicio de remesas familiares (Ver anexo 1, pregunta 15). Además, los asociados expresaron a través de la encuesta el apoyo a la creación de una tienda de consumo dirigida al asociado como al público en general. Este proyecto fue propuesto en la asamblea general de 2017 pero a la fecha no ha sido aprobado (Ver anexo 1, pregunta 16).

Finalmente, el asociado califica el servicio recibido por parte de la cooperativa como muy eficiente (Ver anexo 1, pregunta 7), sin embargo, sugirió horarios de atención efectivos que les facilite realizar sus consultas y transacciones cuando este lo necesite (Ver anexo 1, pregunta 9), debido que a la fecha en Solidaridad Gremial de R.L. se atienden a los asociados de manera irregular o por medio de citas.

#### **vii. Fijación de tasas de interés activas y pasivas.**

La fijación de tasas pasivas<sup>59</sup> y activas<sup>60</sup> se realiza de forma empírica, es decir lo hacen con base a criterios no definidos del comité de crédito, para el caso de la tasa activa; y para el caso de la tasa pasiva lo hace el consejo de administración. La aprobación de ambas tasas se realiza en consenso entre el comité de crédito y consejo de administración (Ver anexo 2, preguntas 11 y 27). Actualmente no se ha definido la periodicidad para la actualización de estas; las cuales se van ajustando acorde a las necesidades que surjan en la cooperativa. (Ver anexo 2, preguntas 12 y 28).

Las tasas de interés vigentes aprobadas por el consejo de administración de Solidaridad Gremial R.L. son las siguientes:

- Ahorros: se aplica una tasa de interés a los ahorros navideños del 1% anual y el 4% anual a los depósitos a plazos de 12, 18, 24 meses o más (Ver anexo 2, pregunta 10).
- Préstamos: la tasa de interés aplicada es del 24% anual (Ver anexo 2, preguntas 27 y 38).

El cálculo para ambas tasas de interés se realiza con fórmulas en el programa Microsoft Excel (Ver anexo 2, pregunta 36).

---

<sup>59</sup>**Tasa pasiva o de captación:** Es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado a través de cuenta de ahorros.

<sup>60</sup>**Tasa activa o de colocación:** Es la tasa que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados a las personas naturales o empresas.

Se puede identificar que para los asociados el procedimiento a seguir para obtener los productos y servicios financieros son fáciles y accesibles; en el caso de los préstamos los requisitos se consideran pocos y adecuados, esto a su vez, agiliza el proceso de resolución ya que el trámite se realiza en un máximo de 8 días calendario (Ver anexo 1, preguntas 10, 11 y 12).

La opinión de la gran mayoría de los asociados respecto a las tasas de interés de los productos que la cooperativa ofrece a los mismos es positiva tanto en ahorros como en créditos; casi la totalidad considera que la tasa de interés de los créditos es baja y aceptable y en el caso de los ahorros se considera que la tasa es aceptable (Ver anexo 1, preguntas 5 y 6).

#### **viii. Análisis de los asociados.**

Solidaridad Gremial de R.L. cuenta con 155 asociados, los cuales tienen como requisitos: ser mayor de edad, ser docente y ser hijo o cónyuge de estos (Ver anexo 2, pregunta 6). Así mismo, el ingreso o reingreso de asociados debe ser aprobado por el Consejo de administración según lo establecen los estatutos. La cooperativa está compuesta por el 56.7% de mujeres y 43.3% por hombres (Ver anexo 1, pregunta "a"). La mayoría de los docentes contratados a nivel nacional fueron mujeres probablemente por factores como: vocación a la enseñanza, una carrera de corta duración (3 años), rápida inserción al mercado laboral y factores económicos, según datos del Ministerio de Educación en el año 2016<sup>61</sup>.

El 68.3% de los asociados encuestados de Solidaridad Gremial de R.L., son mayores a 42 años por lo que se deduce, que a partir de esa edad las personas tienen una mayor conciencia sobre la cultura del ahorro y consideran al sistema cooperativo como una opción que les genera más beneficios en comparación con otras instituciones financieras (Ver anexo 1, pregunta "b"). El 98.33% trabajan en escuelas del sistema público (Ver anexo 1, pregunta "c"), y el 90.04%

---

<sup>61</sup>Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, "Boletín estadístico 2016". Recuperado de: [Mhttp://www.MINEDUCYT.gob.sv/EstadisticaWeb/boletines/2016/Boletin\\_Estadistico\\_N\\_26\\_Censo\\_Escolar\\_2016.pdf](http://www.MINEDUCYT.gob.sv/EstadisticaWeb/boletines/2016/Boletin_Estadistico_N_26_Censo_Escolar_2016.pdf).

pertenecen al municipio de Nueva Concepción (Ver anexo 1, pregunta “d”). El 53.33% están afiliados a la cooperativa desde los primeros tres años de fundación (Ver anexo 1, pregunta “e”).

La cooperativa tiene un ingreso de 35 nuevos asociados anualmente (Ver anexo 2, pregunta 53). También el presidente de la cooperativa expresó que los casos de bajas de asociados han sido solamente dos, hasta la actualidad. (Ver anexo 2, pregunta 51).

Desde su fundación Solidaridad Gremial de R.L. se ha mantenido operando en el municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango. Como se mencionó anteriormente, es ahí donde se concentra el 90% de asociados (Ver anexo 1, pregunta “d”) sin embargo, mantiene asociados en distintos municipios de Chalatenango y San Salvador.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, se determinó que el 95% reciben ingresos entre un rango de \$300.00 a \$1,301.00 (Ver anexo 1, pregunta “f”), esto debido a que los docentes en el sistema público se les remunera según la Ley de Salarios, la cual establece que el salario será diferenciado atendiendo el nivel y categoría a que pertenece el educador, el cual le permite destinar un porcentaje al ahorro y aportar dentro del sistema cooperativo.

La inscripción a la cooperativa es de \$10.00 y la aportación es de \$5.00 mensual (Ver anexo 2, pregunta 7). El 54.39% de los asociados encuestados destinan a su cuenta de ahorro entre \$1.00 y \$25.00 dólares y el 84.47% lo hacen de manera mensual. (Ver anexo 1, preguntas 2 y 3) generando rendimientos para los asociados, los cuales en su mayoría consideran que es aceptable (Ver anexo 1, pregunta 4).

### **c) Análisis relacionado al área financiera.**

El análisis financiero se realizó considerando como base los estados financieros de Solidaridad Gremial de R.L. correspondientes a 2017 y 2018, por medio de tres herramientas: el análisis vertical, análisis horizontal y análisis de razones

financieras. A través de dichos análisis se pudo determinar el crecimiento o decrecimiento financiero de la institución en los periodos analizados.

#### **i. Análisis Vertical.**

Consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del balance general como del estado de resultados de Solidaridad Gremial de R.L., dado que es importante conocer si la empresa posee una buena distribución con respecto a sus activos y pasivos totales, según las necesidades financieras y operativas. En los cuadros No.1 y 2, se presenta la información.

En el comparativo del Balance General 2018 versus 2017 (ver anexo 3) se puede identificar que los documentos y cuentas por cobrar representan la mayor proporción del rubro del activo, debido a que la actividad principal de la cooperativa es el otorgamiento de préstamos. En el pasivo se identifica que la proporción más representativa con relación al total de pasivo son las cuentas y documentos por pagar con una proporción de 82% en 2018 respecto al 89% registrado en 2017. Por lo cual sufrió una disminución del 7% debido al retiro de ahorro programado por parte de los asociados en noviembre y diciembre, que afecta de manera directa el rubro de activos por ser la fuente principal de financiamiento para el otorgamiento de créditos y las cuentas de resultados por ser la fuente de generación de ingresos. El aporte social pagado que se encuentra en el patrimonio representa un 63% del total del patrimonio registrado al 2017 y en el 2018 un 60%.

Al analizar el comparativo del estado de resultados de 2018 versus 2017, se observa que los gastos de operación incrementaron del 18% al 25% lo cual refleja el pago por renta de local y pago de servicios profesionales al contador, lo que reduce el margen de excedentes, los cuales disminuyeron del 82% al 75%. La reserva legal incrementó del 12% en 2017 al 14% para 2018; y el excedente antes de impuestos disminuyó en 9 puntos porcentuales. Finalmente se puede observar que el excedente neto se mantiene en 61% dado la excepción en el pago anual de renta aprobada por el Ministerio de Economía (ver Anexo 11).

## **ii. Análisis Horizontal.**

Consiste en determinar la variación absoluta y relativa de cada cuenta de un periodo a otro para determinar crecimiento o decrecimiento y comportamiento de un año a otro de la cooperativa, los cuales se manifiestan en el resultado del patrimonio, la adquisición de activos y la adquisición de pasivos reflejados a través de variaciones en los ingresos, costos y excedentes netas del ejercicio. En los cuadros No. 3 y 4, se presenta la información y su respectivo análisis.

Al analizar el balance general, las cuentas por cobrar incrementaron un 33% con relación al 2017, debido a una mayor colocación de préstamos para dicho lapso. Las cuentas por pagar obtuvieron una variación del 0.46% debido al retiro en ahorros programados por parte de los asociados que se da entre noviembre y diciembre que reducen la disponibilidad de los fondos para la colocación de préstamos que inciden en la generación de ingresos para la cooperativa.

En el estado de resultados, los ingresos generados por intereses en préstamos otorgados tuvieron una variación del 43% con relación al 2017. En cuanto a los gastos administrativos se incrementó en 97% debido a la operatividad de la entidad en el manejo de la contabilidad, pago de alquiler de local y otros gastos administrativos incluidos relacionados a la actividad de la cooperativa.

## **iii. Análisis de razones financieras.**

Las razones financieras, también son conocidas como ratios o indicadores financieros, los cuales agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo con diferentes circunstancias. Para la investigación se analizaron las razones que pueden medir el comportamiento de carteras de préstamos, la liquidez y movimientos en carteras de depósitos. Las razones financieras utilizadas para el análisis de los estados financieros son de dos tipos:

- Razones de balance general: son las que expresan la situación financiera de la empresa a través de la utilización exclusiva de las cifras del balance general, tanto en el numerador como en el denominador.
- Razones del estado de resultados: son las que analizan el desempeño de la empresa a través de la utilización de las cifras del estado de resultados en combinación con el balance general.

A su vez las clasificaciones anteriores combinadas entre sí pueden subdividirse en varias categorías, de las cuales se detallan:

- **Razones de liquidez:**

La liquidez de una cooperativa es calificada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la asociación, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Al evaluar las razones de liquidez, se puede observar que la cooperativa posee mayor solvencia, es decir que para el 2018 por cada dólar adeudado posee \$2.51 en activos corrientes para responder a sus obligaciones en el corto plazo. Al evaluar la razón de liquidez inmediata, se observa que la tendencia es al alza, pero el índice obtenido para el año 2018 es de \$0.21 ctvs., lo que implica riesgo debido a que, si la cooperativa tuviera que pagar hoy sus adeudos corrientes, ésta solo cuenta con \$0.21 ctvs., de sus activos líquidos por cada \$1.00 que se adeuda (Ver cuadro número 5).

#### CUADRO No. 5.

Razones de Liquidez	Unidad	2017	2018
1. <b>Razón Corriente (RC) = AC/ PC</b>	\$	1.98	2.51
2. <b>Liquidez Inmediata (LI): Efectivo y Equivalentes/PC</b>	\$	0.17	0.21

**CUADRO No. 1: ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2017– 2018.**

<b>BALANCE GENERAL</b> (Expresados en dólares de los Estados Unidos de Norte América)	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>% de participación sobre rubro 2017</b>	<b>% de participación sobre rubro 2018</b>	<b>Δ absoluta 2018-2017</b>	<b>Δ 2018-2017</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	\$ 81,487	\$ 108,365	98%	98%	▲\$ 26,878	▲ 33%
Efectivo y Equivalentes	\$ 6,966	\$ 8,965	8%	8%	▲\$ 1,999	▲ 29%
Cuentas y documentos por Cobrar	\$ 74,521	\$ 99,400	89%	90%	▲\$ 24,879	▲ 33%
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	\$ 1,808	\$ 1,826	2%	2%	▲\$ 18	▲ 1%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1,808	\$ 1,826	2%	2%	▲\$ 18	▲ 1%
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	\$ 83,295	\$ 110,191	100%	100%	▲\$ 26,896	▲ 32%
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	\$ 41,125	\$ 43,247	98%	94%	▲\$ 2,122	▲ 5%
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 37,493	\$ 37,664	89%	82%	▲\$ 171	▲ 0%
Otros Pasivos Corrientes	\$ 3,632	\$ 5,582	9%	12%	▲\$ 1,950	▲ 54%
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>	\$ 1,015	\$ 2,945	2%	6%	▲\$ 1,930	▲ 190%
Retenciones y Provisiones	\$ 133	\$ 2,907	0%	6%	▲\$ 2,775	▲ 2094%
Impuestos por pagar	\$ 883	\$ 38	2%	0%	▼\$ (845)	▼ -96%
<b>PASIVOS TOTALES</b>	\$ 42,140	\$ 46,192	100%	100%	▲\$ 4,052	▲ 10%
Capital Social	\$ 25,923	\$ 38,675	63%	60%	▲\$ 12,752	▲ 49%
Reserva legal	\$ 7,321	\$ 14,083	18%	22%	▲\$ 6,762	▲ 92%
Excedente del Ejercicio	\$ 7,911	\$ 11,241	19%	18%	▲\$ 3,330	▲ 42%
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 41,155	\$ 63,999	100%	100%	▲\$ 22,844	▲ 56%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 83,295	\$ 110,191	100%	100%	▲\$ 26,896	▲ 32%

**CUADRO No. 2: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2017 – 2018**

	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>% de participación sobre ventas totales 2017</u>	<u>% de participación sobre ventas totales 2018</u>	<u>Variación absoluta 2017-2018</u>	<u>Δ 2017-2018</u>
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 12,882.11	\$ 18,403.18			▲\$ 5,521.07	▲ 42.86%
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ -	0%	0%	▬\$ -	-
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	\$ 12,882.11	\$ 18,403.18	<b>100%</b>	<b>100%</b>	▲\$ 5,521.07	▲ 42.86%
(-) Gastos de Administración	\$ 2,301.98	\$ 4,525.59	18%	25%	▲\$ 2,223.61	▲ 96.60%
(-) Gastos de Financieros	\$ -	\$ -	0%	0%	▬\$ -	-
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	0%	0%	▬\$ -	-
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,301.98	\$ 4,525.59	<b>18%</b>	<b>25%</b>	▲\$ 2,223.61	▲ 96.60%
<b>EXCEDENTE DE OPERACIÓN</b>	\$ 10,580.13	\$ 13,877.59	<b>82%</b>	<b>75%</b>	▲\$ 3,297.46	▲ 31.17%
(+) Otros Ingresos Gravados	\$ -	\$ -	0%	0%	▬\$ -	-
<b>EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	\$ 10,580.13	\$ 13,877.59	<b>82%</b>	<b>75%</b>	▲\$ 3,297.46	▲ 31.17%
(-) Otros Ingresos no gravados	\$ -	\$ -	0%	0%	▬\$ -	-
(-) Deducible de Impuesto sobre la Renta	\$ -	\$ -	0%	0%	▬\$ -	-
(-) Reserva Legal y otras reservas	\$ 1,587.01	\$ 2,636.74	12%	14%	▲\$ 1,049.73	▲ 66.15%
(+) Gastos no Deducibles	\$ -	\$ -	0%	0%	▬\$ -	-
<b>EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ 8,993.12	\$ 11,240.85	<b>70%</b>	<b>61%</b>	▲\$ 2,247.73	▲ 24.99%
Impuestos sobre la renta	\$ 1,081.87	\$ -	8%	0%	▼\$ (1,081.87)	▼ -100.00%
<b>EXCEDENTE NETO</b>	\$ 7,911.25	\$ 11,240.85	<b>61%</b>	<b>61%</b>	▲\$ 3,329.60	▲ 42.09%

**CUADRO No. 3: ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2017 – 2018**

<b>BALANCE GENERAL</b> (Expresados en dólares de los Estados Unidos de Norte América)	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación absoluta 2017 - 2018</b>	<b>Δ 2017-2018</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>				
<b><u>ACTIVO CIRCULANTE</u></b>	\$ 81,487	\$ 108,365	\$ 26,878	▲ 33%
Efectivo y Equivalentes	\$ 6,966	\$ 8,965	\$ 1,999	▲ 29%
Cuentas y documentos por Cobrar	\$ 74,521	\$ 99,400	\$ 24,879	▲ 33%
<b><u>ACTIVO NO CIRCULANTE</u></b>	\$ 1,808	\$ 1,826	\$ 18	▲ 1%
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1,808	\$ 1,826	\$ 18	▲ 1%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>\$ 83,295</b>	<b>\$ 110,191</b>	<b>\$ 26,896</b>	<b>▲ 32%</b>
<b><u>PASIVO</u></b>				
<b><u>PASIVO CIRCULANTE</u></b>	\$ 41,125	\$ 43,247	\$ 2,122	▲ 5%
Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 37,493	\$ 37,664	\$ 171	▬ 0.46%
Otros Pasivos Corrientes	\$ 3,632	\$ 5,582	\$ 1,950	▲ 54%
<b><u>PASIVO NO CIRCULANTE</u></b>	\$ 1,015	\$ 2,945	\$ 1,930	▲ 190%
Retenciones y Provisiones	\$ 133	\$ 2,907	\$ 2,775	▲ 2094%
Impuestos por pagar	\$ 883	\$ 38	\$ (845)	▼ -96%
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 42,140</b>	<b>\$ 46,192</b>	<b>\$ 4,052</b>	<b>▲ 10%</b>
Capital Social	\$ 25,923	\$ 38,675	\$ 12,752	▲ 49%
Reserva legal	\$ 7,321	\$ 14,083	\$ 6,762	▲ 92%
Excedente del ejercicio	\$ 7,911	\$ 11,241	\$ 3,330	▲ 42%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 41,155</b>	<b>\$ 63,999</b>	<b>\$ 22,844</b>	<b>▲ 56%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 83,295</b>	<b>\$ 110,191</b>	<b>\$ 26,896</b>	<b>▲ 32%</b>

**CUADRO No. 4: ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2017– 2018**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b> (Expresados en dólares de los Estados Unidos de Norte América)	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>Variación</u> <u>absoluta 2017 -</u> <u>2018</u>	<u>Δ 2017-2018</u>
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 12,882.11	\$ 18,403.18	▲\$ 5,521.07	▲ 43%
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ -	■\$ -	
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	\$ 12,882.11	\$ 18,403.18	▲\$ 5,521.07	▲ 43%
(-) Gastos de Administración	\$ 2,301.98	\$ 4,525.59	▲\$ 2,223.61	▲ 97%
(-) Gastos de Financieros	\$ -	\$ -	■\$ -	
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	■\$ -	0%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 2,301.98	\$ 4,525.59	▲\$ 2,223.61	▲ 97%
<b>EXCEDENTE DE OPERACIÓN</b>	\$ 10,580.13	\$ 13,877.59	▲\$ 3,297.46	▲ 31%
(+) Otros Ingresos Gravados	\$ -	\$ -	■\$ -	0%
<b>EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	\$ 10,580.13	\$ 13,877.59	▲\$ 3,297.46	▲ 31%
(-) Otros Ingresos no gravados	\$ -	\$ -	■\$ -	
(-) Deducible de Impuesto sobre la Renta	\$ -	\$ -	■\$ -	
(-) Reserva Legal y otras reservas	\$ 1,587.01	\$ 2,636.74	▲\$ 1,049.73	▲ 66%
(+) Gastos no Deducibles	\$ -	\$ -	■\$ -	
<b>EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ 8,993.12	\$ 11,240.85	▲\$ 2,247.73	▲ 25%
Impuesto sobre la renta	\$ 1,081.87	\$ -	▼\$ (1,081.87)	▼ -100%
<b>EXCEDENTE NETO</b>	\$ 7,911.25	\$ 11,240.85	▲\$ 3,329.60	▲ 42%

- **Razones de deuda:**

La razón de deuda de Solidaridad Gremial de R.L. en el lapso de 2017 a 2018, muestra una disminución en la capacidad de pago con sus obligaciones ante terceros. Para el año 2018 por cada dólar en activos de la cooperativa, \$0.42 ctvs., son adeudados.

En el caso de la razón de deuda patrimonio para el año 2018, indica que, por cada dólar en aportaciones, la cooperativa debe \$0.72 ctvs., a sus acreedores (Ver cuadro número 6).

#### CUADRO No. 6.

Razones de deuda	Unidad	2017	2018
1. <b>Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo</b>	\$	0.51	0.42
2. <b>Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital</b>	\$	1.02	0.72

- **Razones de rentabilidad:**

Miden cómo las cooperativas utilizan eficientemente sus activos con relación a la gestión de sus operaciones.

El margen de excedente neto sobre las ventas no muestra variación al comparar los periodos 2017 versus 2018, e indica que la cooperativa obtiene el 61% en excedentes netos con respecto al total de ingresos por ventas recibidos.

En el caso del rendimiento de activos totales, para el 2018 el beneficio generado por el activo de la empresa incrementó en 1% respecto al 2017. Finalmente, el Rendimiento sobre capital generado por la cooperativa para 2018 disminuyó en -1% por cada dólar invertido en capital (Ver cuadro número 7).

**CUADRO No. 7**

Razones de Rentabilidad	Unidad	2017	2018	Variación
1. <b>Margen de Excedente Neto sobre Ventas = Excedente Neto / Ventas</b>	Porcentaje	61	61	0
2. <b>Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Excedente Neto / Activos Totales</b>	Porcentaje	9	10	1
3. <b>Rendimiento sobre Capital (ROE) = Excedente Neto / Capital</b>	Porcentaje	19	18	-1

**3. Análisis o diagnóstico del entorno.****a) Macroentorno.**

Para el análisis es necesario estudiar aquellas variables externas que puedan afectar en el funcionamiento de la cooperativa.

**i. Entorno demográfico.**

Solidaridad Gremial de R.L. se encuentra ubicada en el municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango. La mayoría de los asociados considera dicha ubicación como accesible (Ver anexo 1, pregunta 8). Nueva Concepción posee una extensión territorial de 257.49 kilómetros cuadrados, cuenta con una población de 28,625 personas de las cuales 13,491 son hombres y 15,134 son mujeres (Censo 2007 realizado por la DIGESTYC <sup>62</sup>).

Se puede destacar que en el departamento de Chalatenango en el año 2018 había un total de 2,479 docentes, de los cuales 2,34 trabajan en el sector público, 79 en el sector privado y 4 en ambos sectores<sup>63</sup>. En el Municipio de Nueva Concepción para el año 2018, había un total de 319 docentes de los cuales 283 pertenecen al sector público y 36 al privado<sup>64</sup>. Siguiendo esa misma tendencia en la cooperativa,

<sup>62</sup> Dirección General de Estadística y Censos. (2007). VI Censo de población y de vivienda 2007.

<sup>63</sup> Ministerio de Educación, Dirección de Planificación (2018). Indicadores educativos del Departamento de Chalatenango, año 2018". Boletín Estadístico No 29. Recuperado de <https://n9.cl/3yiu>

del total de asociados, el 98% laboran en el sector público y un 2% al sector privado (Ver anexo 1 pregunta “c”).

## **ii. Entorno económico.**

La economía de El Salvador en los últimos dos años ha registrado un crecimiento promedio en el PIB de 2.5% según el Banco Central de Reserva. Principalmente influenciado para el caso del sector externo, por el alza de remesas familiares así también la disminución en las importaciones debido al incremento en los precios del petróleo.<sup>65</sup>

El aumento en el consumo de los hogares es uno de los principales motores de crecimiento en la actividad económica, influenciado por el saldo acumulado en remesas con incrementos promedios de 10.5% y un incremento del 5% en créditos a las familias en últimos dos años, apoyando de esta manera el financiamiento de los agentes económicos, fortaleciendo así el ingreso disponible de los hogares y su capacidad de consumo.<sup>66</sup>

La principal fuente de fondeo de los bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito son los depósitos, los cuales registran crecimiento en el año 2017 de 8.6%. Con relación a la estructura de los depósitos, el 95.5% proviene de los depósitos captados por bancos y el resto por bancos cooperativos<sup>67</sup>.

Según el Banco Central de Reserva la cartera de crédito en el país se ha mantenido con un crecimiento promedio anual superior a una tasa del 5%. Al analizar por tipo de institución, la participación de los bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito ha aumentado un promedio 0.40%, mientras que en la mayoría de las

---

<sup>65</sup>Banco Central de Reserva (2016). “Banco Central confirma mejora en perspectivas de crecimiento económico para el año 2016”. Recuperado: <https://n9.cl/3fks>

<sup>66</sup>Banco Central de Reserva. (2017). Informe Macroeconómico, junio 2017. Recuperado: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1408941445.pdf>

<sup>67</sup>Banco Central de Reserva. (2019). Informe Macroeconómico, junio 2019. Recuperado: [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=448](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=448)

instituciones bancarias el promedio de disminución en la cartera de créditos es de 1.4%.

En instituciones financieras (Bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito) la cartera vencida para el año 2019, muestra una reducción de 1.8%, con relación al año anterior, lo cual contribuyó a que el índice de mora descendiera hasta el 2%, el menor nivel observado en los últimos 10 años.<sup>68</sup>

Las expectativas de crecimiento económico en El Salvador para los próximos años brindan un panorama positivo para Solidaridad Gremial de R.L. debido que la economía se ha mantenido estable dado que los indicadores de calidad de cartera y mora señalan una tendencia a mejorar en los últimos años en el sector cooperativista.

### **iii. Entorno político legal.**

Solidaridad Gremial de R.L. al igual que todas las cooperativas del país se constituye y desarrolla sustentándose en los principios del artículo 2 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas y el artículo 114 de la Constitución de la República. Así también está sujeta a la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. Así mismo, El instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) es la institución gubernamental que funge como ente rector del movimiento cooperativo en el país, regulada por sus estatutos, ley y reglamentos INSAFOCOOP a través de sus auditorías realiza informes financieros y legales anuales, donde además se vigila lo reglamentado en la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos.

---

<sup>68</sup>Banco Central de Reserva. (2019). Informe de estabilidad financiera 2019. Recuperado [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=316](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=316)

#### iv. Entorno sociocultural.

Solidaridad Gremial de R.L. en el municipio de Nueva Concepción cuenta con un entorno sociocultural que se describe a continuación:

- **Base Social:** La cooperativa es un agente de desarrollo económico y social presente en todos los sectores, cuentan con una amplia base social caracterizada por desempeñar un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social, ser socialmente responsable y contribuir a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos.
- **Seguridad ciudadana:** los problemas de seguridad que son más sentidos por los representantes territoriales, sectoriales e institucionales; son los siguientes: presencia de maras, considerándoles como actores en el municipio con mucho poder de influencia y muy cercanos a las comunidades, porque cohabitan y ejercen cierto grado de dominio en ellas; violencia intrafamiliar, observada por la población en todo el municipio, de forma generalizada, identificando a las mujeres y la niñez como los grupos más vulnerables en este aspecto; y por último el alcoholismo y drogadicción, considerados como causales de la violencia generada en las comunidades<sup>69</sup>.

#### v. Entorno tecnológico.

Hoy en día es importante que las organizaciones inviertan en tecnología que les garantice una mayor productividad y competitividad para brindar un mejor servicio a los clientes.

El uso e implementación de tecnología en los procesos comerciales, administrativos y operativos de las empresas es esencial para su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad. Existen *software* y *hardware* especializados que facilitan las operaciones y actividades comerciales y administrativas de la empresa.

---

<sup>69</sup> Chinchilla, Laura & Vorndran Doreen. “Seguridad ciudadana en América Latina y Caribe”. Primera edición. Banco Interamericano de Desarrollo. *Washington, DC*.

Además, el uso de tecnología lleva implícito el uso de aplicaciones y redes sociales que potencializan el desarrollo de competencias técnicas y gerenciales en los equipos de trabajos de las organizaciones.

## **b) Microentorno.**

### **i. Análisis sectorial.**

El sector cooperativo al igual que los demás sectores de la actividad económica, constituyen el eje básico de la economía social, tanto por su importancia empresarial como por las características propias de las organizaciones que lo componen. En el país existen un total de 1,071 cooperativas de las cuales 453 son de ahorro y crédito. En Nueva Concepción departamento de Chalatenango, se encuentran 4 cooperativas de las cuales 2 son cooperativas de ahorro y crédito<sup>70</sup>. Se debe indicar que una de ellas es de vínculo cerrado y otra es abierta; en este caso Solidaridad Gremial de R.L. es de vínculo cerrado ya que limita la vinculación de sus asociados únicamente a docentes o parientes en primer grado de éstos.

### **ii. Identificación de los elementos estratégicos.**

La Asamblea General proyectó para el año 2019, los siguientes objetivos:

- Incremento de la membresía como mínimo a 200 asociados.
- Organizar y realizar capacitaciones a los asociados para fomentar en mayor medida los principios y valores cooperativos.
- La creación de líneas de crédito ágiles y accesibles (Credirápido).
- Creación de capital semilla para la adquisición de un local propio, a partir de la reserva del 50% de los dividendos.
- Gestionar la contratación de un empleado que brinden una mejor atención a los asociados.

---

<sup>70</sup>Gobierno abierto, “listado de cooperativas El Salvador”. Recuperado de: <https://infoutil.gobiernoabierto.gob.sv/cooperatives?page=4>

- Apertura una tienda de consumo, para los asociados y público en general.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. Conclusiones.**

- a. La cooperativa carece de un plan estratégico que permita crecimiento, desarrollo y sostenibilidad económica.
- b. La mayoría de las operaciones de la cooperativa se limitan únicamente al municipio de Nueva Concepción, Chalatenango.
- c. Las operaciones diarias de la cooperativa las realizan los directivos debido a que no cuentan con empleados.
- d. Solidaridad Gremial de R. L. carece de un sistema informático que permita el registro y control de sus operaciones.
- e. La cooperativa no hace uso de publicidad para promocionar los productos, servicios y beneficios que ofrecen.
- f. Las instalaciones de Solidaridad Gremial de R.L. no son adecuadas para realizar las operaciones diarias.
- g. La cooperativa carece de manuales de procesos que permitan orientar a los directivos en la ejecución de las actividades.
- h. La cooperativa se financia únicamente de las aportaciones y ahorros de los asociados.
- i. Existe un porcentaje considerable de asociados que desconocen los beneficios que les da la cooperativa y su estructura.
- j. La aportación mensual es fija y de poco valor.
- k. La cooperativa es de membresía cerrada orientada al sector docente.
- l. La cooperativa tiene una limitada oferta de productos y servicios
- m. La cooperativa no utiliza reportes periódicos que le permitan conocer la situación financiera en el momento oportuno.

## **2. Recomendaciones.**

- a. Diseñar un plan estratégico que permita la sostenibilidad, desarrollo y crecimiento económico de la cooperativa.
- b. Expandir las operaciones de la cooperativa a los demás municipios del departamento de Chalatenango.
- c. Contratar a una persona que realice las operaciones diarias de la cooperativa considerando un horario establecido.
- d. Gestionar un proyecto de servicio social en una de las universidades del departamento de Chalatenango, para el diseño de un sistema informático que facilite las operaciones en la cooperativa.
- e. Diseñar un plan de promoción por medio del uso de redes sociales que le permita tener un mayor alcance a clientes potenciales.
- f. Trasladar las instalaciones de la cooperativa a un establecimiento adecuado para sus operaciones diarias.
- g. Elaborar un manual de procedimientos para distintas operaciones que la cooperativa lleva a cabo.
- h. Recurrir a entidades cooperativas que brinden financiamiento para crear otras líneas de crédito para los asociados.
- i. Desarrollar un plan de comunicación dirigida a los asociados para dar a conocer el funcionamiento y los beneficios de pertenecer al proyecto cooperativo.
- j. Aumentar la aportación mensual que permita el incremento en capital social.
- k. Orientar a la cooperativa a la libre asociación.
- l. Elaborar un portafolio de productos que sean acordes a las necesidades de los asociados.
- m. Elaborar reportes mensuales que permitan conocer el comportamiento de las principales cuentas que impactan en los resultados de la cooperativa.

## **CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD, DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L. DEL MUNICIPIO DE NUEVA CONCEPCIÓN, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

### **A. IMPORTANCIA.**

Solidaridad Gremial de R.L. actualmente muestra deficiencias en el área administrativa y operativa, por lo que se necesitan estrategias que busquen mejorar esta situación a través del diseño de un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades, desarrollar sus fortalezas para que le proporcionen herramientas para ser competitivos en el mercado.

### **B. OBJETIVOS.**

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

Proponer un plan estratégico que contribuya a lograr el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo Solidaridad Gremial de R.L. de Nueva Concepción, Chalatenango.

#### **2. Específicos.**

- Desarrollar la filosofía organizacional de la cooperativa para contribuir a que los directivos y los asociados de la entidad se sientan más identificados con la misma.
- Identificar, formular y evaluar estrategias a través de matrices del modelo analítico que permitan el crecimiento económico de la cooperativa en el mediano plazo.

- Elaborar un plan de implementación que sea una guía de acción para los directivos y que ayude a lograr las estrategias propuestas.

### **C. DESARROLLO DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.**

La filosofía organizacional de una entidad está relacionada al conjunto de valores, prácticas y creencias dentro de ella, que son la razón de ser de toda compañía representando un compromiso de la organización ante la sociedad. Actualmente Solidaridad Gremial de R.L. no posee visión y misión, por lo que se propone lo siguiente:

#### **1. Visión.**

Ser una cooperativa sólida, competitiva y líder, en el departamento de Chalatenango con responsabilidad social que contribuya al bienestar económico de sus asociados.

#### **2. Misión.**

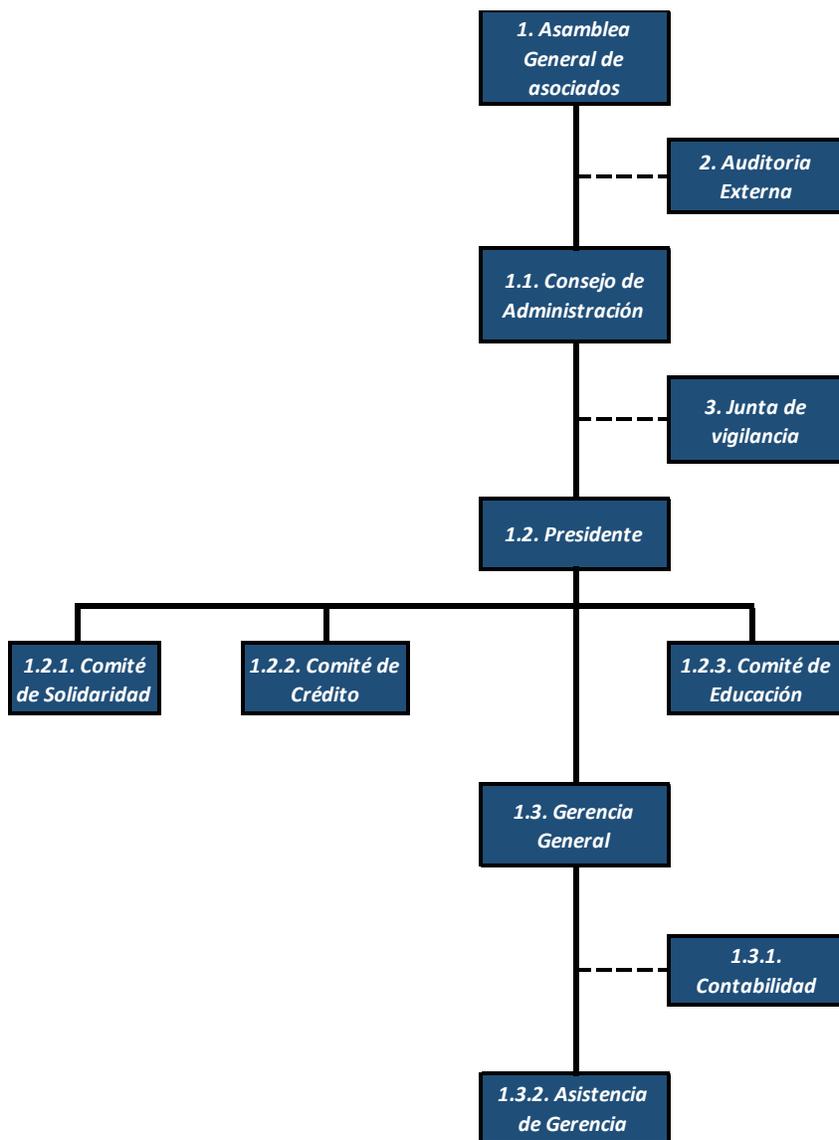
Somos una cooperativa de ahorro, crédito y consumo, solidaria, liderada por docentes, brindando soluciones financieras ágiles y accesibles para nuestros asociados.

### **D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DESCRIPTOR DE PUESTOS.**

Después de haber realizado el diagnóstico y en atención a las recomendaciones que se hicieron en el capítulo II, se presenta una propuesta de la estructura organizativa. Esta incluye crear la gerencia general, la cual trabaje en coordinación con los diferentes comités, junta de vigilancia que reporte directamente al consejo de administración, que a su vez tendrá como dependencia un asistente que se encargará de apoyar las actividades administrativas y operativas (ver figura No. 3).

Figura No. 3

**Estructura organizativa propuesta de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.**



**Simbología**

Línea de Autoridad

Línea de relación funcional



Fuente: Aportación del equipo de investigación.

### **1. Asamblea general de asociados.**

La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la cooperativa y son quienes celebran sesiones ordinarias y extraordinarias en las que se toman acuerdos que son de carácter obligatorio para todas las áreas de la cooperativa.

### **2. Consejo de administración.**

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la asamblea general de asociados. Está compuesto por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y uno o más vocales. El consejo de administración tiene facultades de dirección y administración plenas en los asuntos de la Cooperativa.

### **3. Presidente.**

Las funciones del presidente de la cooperativa son: representar a la asociación, en cuanto actos, acciones o gestiones que sea necesario, figurando a la cabeza de cualquier representación de la asociación cooperativa, deberá convocar dentro de las normas reglamentarias las reuniones de la asamblea general y la junta directiva.

### **4. Junta de vigilancia.**

La junta de vigilancia es el órgano que debe supervisar todas las actividades de la Cooperativa y fiscaliza los actos de los demás órganos administrativos. Está compuesto por un presidente, un secretario y uno o más vocales.

### **5. Comités.**

Los comités de la cooperativa son creados por el consejo de administración. En Solidaridad Gremial de R.L. se han estipulado tres comités los cuales son: solidaridad, crédito y educación.

## **6. Auditoría externa.**

La auditoría externa tiene como objetivo verificar que la cooperativa no incurra en incumplimientos en cuanto a sus obligaciones legales, así como llevar sus registros al día. Actualmente el INSAFOCOOP realiza las auditorías, sin embargo, la cooperativa adicionalmente puede contratar los servicios de auditoría externa con un despacho o auditor certificado.

## **7. Gerencia general.**

Su objetivo principal, debe ser el orden y control de procesos en todas las operaciones de la cooperativa, además será responsable de planear, organizar y supervisar las actividades administrativas y trabajar de manera conjunta con el consejo de administración para presentar a la Asamblea General de Asociados los reportes necesarios sobre la situación económica de la cooperativa. Considerando el nivel de operación de la cooperativa, se propone que al corto plazo se promueva un miembro del consejo de administración para asumir dicho cargo y se acuerde una retribución económica por el trabajo que efectué para dicho cargo, (ver formulario No. 1).

## **8. Asistente de gerencia.**

Así mismo se recomienda la incorporación de un asistente a la Gerencia que sea apoyo para el gerente general y realice actividades administrativas, operativas y de atención al cliente. Será el encargado del área de colecturía, elaboración y revisión de documentación y garantizará la prestación efectiva del servicio a los asociados (ver formulario No. 2).

## Formulario No. 1

### Análisis y descriptor de puestos del gerente general.

Análisis y descripción de puestos.	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente General.
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia General.
<b>Jefatura Inmediata</b>	Consejo de Administración.
<b>Cargos que le reportan</b>	Asistente a la gerencia.
<b>Descripción del Puesto.</b>	
<p><b>Propósito Clave</b></p> <p>Gestionar, proponer, aplicar mejoras en las acciones administrativas de la cooperativa, desde el diseño, ejecución, implementación y control, coordinando también todas las actividades planificadas por los diferentes comités.</p>	
<b>Responsabilidades del puesto.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, coordinar y organizar las diferentes áreas de la cooperativa asegurando el buen funcionamiento de esta.</li> <li>• Asesorar a los directivos de la cooperativa en el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de tipo financiero, administrativo y operativo, así como controlar la gestión presupuestaria.</li> <li>• Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos de la cooperativa.</li> <li>• Determinar y proponer cambios en la gestión, de tal forma que se busque ofrecer una mejor atención al cliente interno, externo y proveedores, haciéndolo más efectivas las actividades de la cooperativa.</li> <li>• Velar que se cumplan los valores y principios de la cooperativa.</li> <li>• Responder a los requerimientos ajenos a la función contable que los comités y asamblea de asociados estén solicitando.</li> <li>• Asistir de manera técnica, en caso de que se requiera a las diferentes reuniones organizadas por los diferentes comités.</li> <li>• Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.</li> </ul>	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>Tipo de contratación:</b> Promoción interna / externa.	
<b>Período de contratación:</b> Indefinida.	
<b>Uniforme de trabajo:</b> Buena presentación personal.	

<b>Condiciones de trabajo</b>
<b>Ambiente de trabajo:</b> Mediana iluminación, ruido en condiciones normales. Estrés derivado de la actividad.
<b>Contactos internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea General de asociados.</li> <li>• Consejo de administración.</li> <li>• Asistente a la gerencia.</li> </ul>
<b>Clientes externos:</b> contador, clientes externos, Insafocoop y otras entidades públicas y privadas.
<b>Análisis del puesto</b>
<b>Requisitos</b>
<b>Educación:</b> título universitario en carreras administrativas, financieras o afines. (Indispensable).
<b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en áreas administrativas preferiblemente en el sector cooperativo
<b>Habilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad de análisis y solución de problemas.</li> <li>• Buen manejo de relaciones públicas.</li> <li>• Atención.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Efectividad.</li> <li>• Dinamismo (Indispensable).</li> </ul>
<b>Condiciones físicas</b> Estado físico aceptable, capacidad de análisis mental y coordinación psicomotriz.
<b>Edad:</b> Entre 28 años y 50 años. (Deseable).
<b>Salario:</b> \$500.00

**Fuente:** Aportación del equipo de investigación.

## Formulario No. 2

### Análisis y descriptor de puestos del asistente a la gerencia.

Análisis y descripción de puestos.	
<b>Nombre del puesto</b>	Asistente a la gerencia.
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia general.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general.
<b>Cargos que le reportan</b>	No aplica.
Descripción del Puesto.	
<b>Propósito Clave</b>	
Ejecutar los procesos administrativos y operativos orientados a la atención al cliente, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.	
Responsabilidades del puesto.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir aportaciones, ahorros o pagos por créditos de los asociados en el local de la cooperativa y en el horario asignado.</li> <li>• Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.</li> <li>• Atender e informar al público en general.</li> <li>• Archivar y llevar el control de los documentos del área.</li> <li>• Solicitar y verificar los soportes demostrativos de los gastos realizados.</li> <li>• Mostrar servicio al cliente en todo momento.</li> <li>• Recibir efectivo o cheque para las transacciones a realizar por los asociados.</li> <li>• Brindar información que solicite el asociado acerca de sus créditos o ahorros.</li> </ul>	
Condiciones de trabajo	
<b>Tipo de contratación:</b> Servicios personales de carácter permanente o servicios personales de carácter personal.	
<b>Período de contratación:</b> Indefinido.	
<b>Uniforme de trabajo:</b> Buena presentación personal.	
<b>Ambiente de trabajo:</b> Mediana iluminación, ruido en condiciones normales. Estrés derivado de la actividad.	
<b>Contactos internos:</b> Asamblea General de Asociados, Consejo de administración, Gerencia General y Contador.	
<b>Clientes:</b> Externos.	

<b>Análisis del puesto</b>
<b>Educación:</b> Bachillerato técnico vocacional opción: contaduría o en asistencia administrativa (deseable).
<b>Experiencia:</b> Mínimo un año en puestos similares (Indispensable).
<b>Habilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades numéricas (indispensable).</li> <li>• Manejo de relaciones públicas.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Efectividad.</li> <li>• Dinamismo.</li> </ul>
<b>Condiciones físicas</b> Estado físico aceptable, capacidad de análisis mental y coordinación psicomotriz (indispensable).
<b>Edad:</b> Entre 18 y 36 años (Deseable).
<b>Salario:</b> \$350.00

**Fuente: Aportación del equipo de investigación.**

## **9. Contabilidad.**

Con la finalidad de proporcionar los respectivos informes y dar seguimiento a los involucrados sobre el análisis e interpretación de la información contable y financiera de la cooperativa, se contratará a una empresa de servicio tercerizados para que realice dichas actividades.

## **E. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.**

El análisis de la organización tiene como finalidad conocer cuáles son las condiciones en las que se desenvuelve una empresa en el mercado para conocer sus capacidades, y para lo cual se requiere de:

## **1. Análisis y selección de estrategias externas.**

Este análisis nos permite identificar cuáles son las fuerzas externas o factores claves que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la cooperativa.

### **a) Identificación de oportunidades y amenazas.**

Identificadas las fuerzas externas del entorno, se constituyen las principales oportunidades y amenazas, que influyen en el comportamiento de la cooperativa.

#### **iii. Oportunidades.**

A continuación, se indican las oportunidades identificadas:

- O1) Ampliar la adhesión de los familiares y círculo cercano a los asociados.
- O2) Amplia gama de productos crediticios disponibles en el mercado a la que pueda adoptar la cooperativa.
- O3) Crecimiento en la dinámica crediticia del país con relación al PIB<sup>71</sup>.
- O4) Desarrollo del sector cooperativista en el departamento de Chalatenango.
- O5) Entidades que faciliten la financiación y desarrollo de proyectos cooperativos.
- O6) Estabilidad laboral en el gremio de docentes.
- O7) Los medios tecnológicos.
- O8) Necesidades financieras insatisfechas del gremio de docentes.

#### **iv. Amenazas.**

A continuación, se indican las amenazas identificadas:

- A1) La entrada de nuevos competidores.
- A2) Mejores productos y servicios ofrecidos por la competencia en el municipio.

---

<sup>71</sup> PIB: Producto Interno Bruto.

A3) Mayor presencia de la competencia en el mercado.

A4) Publicidad utilizada por la competencia.

A5) Incremento de la canasta básica que disminuya los ingresos en la misma proporción.

A6) Nuevas exigencias de los clientes.

**b) Matriz de evaluación de los factores críticos externos del éxito (EFE).**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Los factores críticos de éxito se analizaron por medio de la matriz EFE (ver matriz No 1).

**c) Análisis de Matriz EFE.**

Para el caso de la cooperativa el factor más relevante para tener éxito es: “ampliar la adhesión de los familiares y círculo cercano al docente asociado”, tal como se indica mediante la ponderación 0.13. Es importante mencionar factores determinantes como lo son: “crecimiento en la dinámica crediticia del país con relación al PIB”, el “Desarrollo del sector cooperativista en el departamento de Chalatenango” y un factor al cual la cooperativa debe brindarle cuidado es la: “publicidad utilizada por la competencia”. Como se observa en la matriz No.1, la cooperativa obtiene una puntuación ponderada total promedio de 2.05; lo que indica que las estrategias no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Matriz No. 1**  
**Evaluación externa de los factores críticos del éxito (EFE) Asociación**  
**cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad**  
**Gremial de R.L.**

<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
O1) Ampliar la adhesión de los familiares y círculo cercano a los asociados.	0.13	4	0.52
O2) Ampliar la gama de productos crediticios disponibles en el mercado a la que pueda adoptar la cooperativa.	0.05	4	0.20
O3) Crecimiento en la dinámica crediticia del país con relación al PIB.	0.10	2	0.20
O4) Desarrollo del sector cooperativista en el departamento de Chalatenango.	0.05	3	0.15
O5) Entidades que faciliten la financiación y desarrollo de proyectos cooperativos.	0.04	4	0.16
O6) Estabilidad laboral en el gremio de docentes.	0.03	2	0.06
O7) Los medios tecnológicos.	0.07	2	0.14
O8) Necesidades financieras insatisfechas del cliente.	0.09	2	0.18
<b>Amenazas</b>			
A1) La entrada de nuevos competidores.	0.06	1	0.06
A2) Mejores productos y servicios ofrecidos por la competencia en el municipio.	0.09	1	0.09
A3) Mayor presencia de la competencia en el mercado.	0.06	1	0.06
A4) Publicidad utilizada por la competencia.	0.10	1	0.10
A5) Incremento de la canasta básica que disminuya los ingresos en la misma proporción.	0.04	1	0.04
A6) Nuevas exigencias de los clientes.	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.05</b>

**Nota:** La ponderación que se le asigna a cada factor oscila entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) la cual indica la relevancia que ese factor tiene para alcanzar el éxito en la cooperativa. Las calificaciones oscilan entre 1 a 4 puntos e indican que tan eficazmente responden las estrategias actuales a ese factor, donde 4 indica que la respuesta es superior, 3 que la respuesta está por encima del promedio, 2 que la respuesta es promedio y 1 que la respuesta es deficiente. La ponderación total es el resultado de la ponderación por la calificación determinando el total de calificación para la cooperativa.

## **2. Análisis y selección de estrategias internas.**

Para elaborar un efectivo análisis y selección de estrategias internas para la organización se deben definir sus fortalezas y debilidades, tomando en cuenta las áreas funcionales de la organización, con el objetivo de identificar aquellas virtudes que la hacen diferente de sus competidores, logrando de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que es necesario aprovechar.

### **a) Identificación de fortalezas y debilidades.**

A través del análisis interno de la organización, se identificó cuáles son las principales fortalezas y debilidades que influyen en el comportamiento de la organización.

#### **i. Fortalezas.**

A continuación, se indican las fortalezas identificadas:

F1) Proceso de solicitud y aprobación de créditos accesible y rápido.

F2) Accesibilidad geográfica al local de la cooperativa.

F3) Bajo nivel de morosidad.

F4) Práctica de valores cooperativos.

F5) Alto nivel de compromiso de trabajo por parte de los directivos y asociados en las diferentes actividades de la cooperativa.

F6) Alto nivel de involucramiento de los asociados con tareas operativas y administrativas de la cooperativa.

F7) Bajo nivel de retiro de asociados.

F8) Asociados con cultura del ahorro.

**ii. Debilidades.**

A continuación, se indican las debilidades identificadas:

- D1) Limitada oferta de productos y servicios.
- D2) No posee filosofía empresarial.
- D3) No posee planes, metas y objetivos.
- D4) Gestión administrativa y financiera deficiente.
- D5) Procesos administrativos y operativos deficientes.
- D6) Falta de conocimiento sobre la estructura organizativa y funcionamiento de la cooperativa por parte de los asociados.
- D7) Falta de seguimiento de los acuerdos tomados en Asamblea General.
- D8) Deficiencia en la comunicación entre directivos y asociados.
- D9) No cuenta con un sistema adecuado de cálculo de tasas de interés, cuotas de crédito y plazos.
- D10) No poseen empleados.
- D11) No poseen instalaciones adecuadas.
- D12) Falta de horarios definidos para la atención al asociado.
- D13) Poco uso de tecnología y sistemas informáticos.
- D14) Falta de cobertura para minimizar el riesgo crediticio.
- D15) Aportación mensual limitada.
- D16) Alta tasa de interés en créditos.

**b) Matriz de evaluación de los factores críticos internos de éxito (EFI).**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), es una herramienta para la formulación de estrategias que permitió sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa

y también constituyó la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, se realizó una descripción de dicha matriz en el capítulo 1.

Seleccionadas las fortalezas y debilidades de la organización, se aplicó la matriz EFI como aparece en la matriz No 2 para determinar los factores determinantes del éxito.

### **c) Análisis de Matriz EFI.**

Evaluando la matriz EFI se identificó que las fortalezas que representan mayor importancia son: F1, F2, F3, F7 y F8 y las debilidades con más influencia para la cooperativa son D1, D5, D12, D13 y D15 dando una puntuación ponderada total de 2.29, indicando que sus debilidades importantes deben ser minimizadas, capitalizando sus principales fortalezas. Para minimizar las principales debilidades, es necesario que la cooperativa establezca un plan que sirva de direccionamiento con operaciones, políticas y procesos definidos que permita una mejor administración y por ende mejores resultados financieros.

### **d) Matriz de perfil competitivo (MPC).**

La matriz de perfil competitivo (MPC) que se presenta en la matriz No. 3, identifica a los principales competidores de la cooperativa, junto con sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de otras cooperativas. En la MPC y EFE las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin importar, si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional.

En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para los competidores fueron comparadas contra la cooperativa en estudio. Este análisis comparativo arrojó importante información estratégica interna.

**Matriz No. 2.**  
**Evaluación interna de los factores críticos del éxito (EFI) Asociación**  
**cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad**  
**Gremial de R.L.**

<i><b>Fortalezas</b></i>	<i><b>Ponderación</b></i>	<i><b>Clasificación</b></i>	<i><b>Puntuación ponderada</b></i>
F1) Proceso de solicitud y aprobación de créditos accesible y rápido.	0.07	4	0.28
F2) Accesibilidad geográfica al local de la cooperativa.	0.08	4	0.32
F3) Bajo nivel de morosidad.	0.07	4	0.28
F4) Práctica de valores cooperativos.	0.02	3	0.06
F5) Alto nivel de compromiso de trabajo por parte de los directivos y asociados en las diferentes actividades de la cooperativa.	0.02	4	0.08
F6) Alto nivel de involucramiento de los asociados con tareas operativas y administrativas de la cooperativa.	0.02	3	0.06
F7) Bajo nivel de retiro de asociados.	0.07	4	0.28
F8) Asociados con cultura del ahorro.	0.05	4	0.20
<i><b>Debilidad</b></i>			
D1) Limitada oferta de productos y servicios.	0.08	1	0.08
D2) No posee filosofía empresarial.	0.03	1	0.03
D3) No posee planes, metas y objetivos.	0.03	1	0.03
D4) Gestión administrativa y financiera deficiente.	0.03	1	0.03
D5) Procesos administrativos y operativos deficientes.	0.05	1	0.05
D6) Falta de conocimiento sobre la estructura organizativa y funcionamiento de la cooperativa por parte de los asociados.	0.02	1	0.02
D7) Falta de seguimiento de los acuerdos tomados en Asamblea General.	0.02	1	0.02
D8) Deficiencia en la comunicación entre directivos y asociados.	0.02	1	0.02
D9) No cuenta con un sistema adecuado de cálculo de tasas de interés, cuotas de crédito y plazos.	0.03	1	0.03
D10) No poseen empleados.	0.03	1	0.03
D11) No poseen instalaciones adecuadas.	0.03	2	0.06
D12) Falta de horarios definidos para la atención al asociado.	0.05	2	0.10
D13) Poco uso de tecnología y sistemas informáticos.	0.05	1	0.05
D14) Falta de cobertura para minimizar el riesgo crediticio.	0.02	2	0.04
D15) Cuota de aportación mensual es limitada.	0.08	1	0.08
D16) Alta tasa de interés en créditos.	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.29</b>

**Nota:** La ponderación que se le asigna a cada factor oscila entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Y la clasificación que se asigna es de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Al final la ponderación total es el resultado de la multiplicación de la ponderación por la calificación determinando el total de calificación para la cooperativa.

**Matriz No. 3**  
**Evaluación de los factores críticos del éxito (MPC) de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.**

Factores críticos del éxito	Ponderación	Solidaridad Gremial de R.L.		Caja de Crédito de Nueva Concepción		ACACYPAC	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Calidad de los productos y servicios	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Competitividad en tasas de interés	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6
Servicio al asociado	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Posición financiera	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36
Lealtad del asociado	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Procesos administrativos	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Ubicación geográfica	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Adecuadas instalaciones donde opera	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Participación de mercado	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.48</b>		<b>3.21</b>		<b>3.74</b>

**Nota:** La ponderación que se le asigna a cada factor oscila entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) determinando la importancia con respecto al éxito de la cooperativa, y la calificación de los factores críticos de éxito en una MPC incluyen las fortalezas y debilidades de la cooperativa, donde la calificación 4 es fortaleza principal, 3 es fortaleza menor, 2 es debilidad menor y 1 es debilidad principal.

**Calificaciones, donde:**

- 4 Fortaleza principal
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad principal

**e) Análisis de Matriz de perfil competitivo (MPC).**

La MPC presenta a Solidaridad Gremial de R.L, versus las empresas del sector que ofrecen productos y servicios similares. Los parámetros que se evalúan son: publicidad, calidad de los productos y servicios, competitividad en tasas de interés, lealtad del asociado, participación de mercado y otros. Dentro de sus fortalezas resaltan el servicio al asociado, la competitividad en la tasa de interés y publicidad. A pesar de la desventaja competitiva, Solidaridad Gremial de R.L. posee factores como la lealtad del asociado y la ubicación geográfica que son fortalezas que deben aprovecharse para obtener ventaja competitiva y de esta manera ir cambiando la posición en que se encuentra ante sus competidores.

**f) Matriz FODA.**

Esta matriz relaciona entre si las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa y permitió desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias ofensivas FO (Fortalezas-Oportunidades), estrategias de reorientación DO (Debilidades-Amenazas), estrategias defensivas FA (Fortalezas-Amenazas) y estrategias de supervivencia DA (debilidades-Amenazas) las cuales ayudó a un óptimo desarrollo o apreciación objetiva de las situaciones que fueron presentándose en la cooperativa (ver la matriz No 4).

**g) Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).**

Esta matriz permitió determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada (ver matriz No. 5).

**h) Análisis de Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).**

Graficando las coordenadas obtenidas, el gráfico No.1 muestra el vector ubicado en el cuadrante defensivo, lo cual indica que la cooperativa debe enfocarse en rectificar

### Matriz No. 4

## Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L.

F2. Accesibilidad geográfica al local de la cooperativa.

F3. Bajo nivel de morosidad.

F4. Práctica de valores cooperativos.

F5. Alto nivel de compromiso de trabajo por parte de los directivos y asociados en las diferentes actividades de la cooperativa.

F6. Alto nivel de involucramiento de los asociados con tareas operativas y administrativas de la cooperativa.

F7. Bajo nivel de retiro de asociados.

F8. Asociados con cultura del ahorro.

D2. No posee filosofía empresarial.

D3. No posee planes, metas y objetivos.

D4. Gestión administrativa y financiera deficiente.

D5. Procesos administrativos y operativos deficientes.

D6. Falta de conocimiento sobre la estructura organizativa y funcionamiento de la cooperativa por parte de los asociados.

D7. Falta de seguimiento de los acuerdos tomados en Asamblea General.

D8. Deficiencia en la comunicación entre directivos y asociados.

D9. No cuenta con un sistema adecuado de cálculo de tasas de interés, cuotas de crédito y plazos.

D10. No poseen empleados.

D11. No poseen instalaciones adecuadas.

D12. Falta de horarios definidos para la atención al asociado.

D13. Poco uso de tecnología y sistemas informáticos.

D14. Falta de cobertura para minimizar el riesgo crediticio.

D15. Cuota de aportación limitada

D16. Alta tasa de interés en créditos

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACION (DO)</b>
O1. Ampliar la adhesión de los familiares y círculo cercano al docente asociado.	1. Promover la libre asociación. (O1-F1)	1. Impulsar plan de promoción para la captación de nuevos asociados. (D1-O1)
O2. Ampliar la gama de productos crediticios disponibles en el mercado a la que pueda adoptar la cooperativa.	2. Promover los productos, servicios y beneficios de la cooperativa. (F1-O2, O6)	2. Obtener financiamiento externo para incrementar la colocación de créditos. (D2-O1)
O3. Crecimiento en la dinámica crediticia del país con relación al PIB.	3. Adquirir e implementar el uso de medios y herramientas tecnológicas. (F6-O7)	3. Establecer la filosofía empresarial de la cooperativa que permita orientar los esfuerzos y contrarrestar a la competencia. (D2-A1)
O4. Desarrollo del sector cooperativista en el departamento de Chalatenango.	4. Incrementar la colocación de créditos al corto plazo. (F3 - O3)	4. Implementar un sistema informático para el proceso de análisis en el otorgamiento de créditos (D9 - O8)
O5. Entidades que faciliten la financiación y desarrollo de proyectos cooperativos.	5. Ofrecer productos de valor agregado por la adquisición de créditos. (F1-O3, O8)	5. Contratar un gerente general y una asistente administrativa que brinden atención en horarios flexibles para los asociados (D 10 - O8)
O6. Estabilidad laboral en el gremio de docentes.	6. Crear alianzas con aseguradoras que permitan ofrecer seguros de vidas a los asociados. (F8 - O5)	
O7. Los medios tecnológicos.		
O8. Necesidades financieras insatisfechas del cliente.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DA)</b>
A1. La entrada de nuevos competidores.	1. Mejorar el proceso de análisis y aprobación de créditos. (F1-A2)	1. Adecuar las instalaciones actuales de la cooperativa que permitan brindar una mejor atención a los asociados y clientes externos. (D12-A6)
A2. Mejores productos y servicios ofrecidos por la competencia en el municipio.	2. Ofrecer tasas de interés atractivas a las diferentes líneas de: Ahorro a la vista, programado y a plazos. (A1, A6 - F8)	2. Establecer un plan de comunicación hacia los asociados de la cooperativa (D6-A6).
A3. Mayor presencia de la competencia en el mercado.	3. Aprobación y desembolso en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00 dólares. (F1, A1, A2, A3 y A6)	3. Establecer un horario efectivo de atención a los asociados. (D13-A2)
A4. Publicidad utilizada por la competencia.	4. Renovación de línea de crédito a tasa del 20% anual. (F1, F3, A1, A2, A3 y A6)	4. Brindar capacitaciones orientadas a mejorar los procesos administrativos y operativos que realizan los administradores de la cooperativa. (D9 - A6).
A5. Incremento de la canasta básica que disminuya los ingresos en la misma proporción.	5. Tasa de interés pasiva del 4% por ahorros a plazos desde 12 meses a partir de montos de \$1,000.00 (F4, F8 - A1, A2 y A3).	5. Crear líneas de crédito acorde a la capacidad de pago del asociado. (F3-A2 y A6)
A6. Nuevas exigencias de los clientes.		6. Incrementar la cuota de aportaciones (A6 - D15)
		7. Disminuir las tasas de intereses en los créditos ofrecidos a los clientes (A3, D16)

**Matriz No. 5**  
**Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**  
**Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores**  
**Solidaridad Gremial de R.L.**

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	<b>SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.</b>
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>Valor</b>	<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)</b>	<b>Valor</b>
Rendimiento sobre la inversión	1	Cambios tecnológicos	-7
Apalancamiento	3	Rango tasa de interés créditos	-7
Liquidez	1	Rango tasa de interés sobre ahorros	-4
Capital de trabajo	3	Barreras de ingreso al mercado	-3
Flujo de efectivo	1	Presión competitiva	-3
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-24</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1.8</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-4.8</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>Valor</b>	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>Valor</b>
Participación del mercado	-6	Potencial de crecimiento	2
Lealtad de los asociados	-1	Potencial de excedentes	2
Calidad en el servicio al asociado	-3	Estabilidad financiera	2
Administración eficiente	-7	Facilidad del ingreso al mercado	4
Diferenciación	-4	Uso de la tecnología y sistemas de información	1
Ubicación de la cooperativa	-1	Grado de apalancamiento	3
Control sobre proveedores	-5	Uso de recursos	2
<b>TOTAL</b>	<b>-27</b>	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.9</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.3</b>

<b>Valoración:</b>	
<b>FF</b>	<b>+1 (la peor) a +7 (la mejor)</b>
<b>FI</b>	<b>+1 (la peor) a +7 (la mejor)</b>
<b>EE</b>	<b>-1 (la mejor) a -7 (la peor)</b>
<b>VC</b>	<b>-1 (la mejor) a -7 (la peor)</b>

**Nota:** Se asignó un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Y se asignó un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC se calculó la puntuación promedio de FF, VC, EE, y FI sumando los valores dados a las variables en cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

**Gráfico No. 1**  
**Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) Asociación**  
**cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad**  
**Gremial de R.L.**



EJES	VC	FI	Total	Punto (x, y) de intersección
Eje de las x (VC+FI):	-3.9	2.3	-1.6	(-1.6, -3)
	EE	FF	Total	
Eje de las y (EE+FF):	-4.8	1.8	-3	

sus debilidades y evitar las amenazas a través de la adopción de estrategias defensivas como desarrollo de los procesos administrativos, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y servicios, implementar cambios tecnológicos y los resultados obtenidos en la matriz MPC se identifica que la "Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Producción Agropecuaria Comunal de Nueva Concepción de R.L." (ACACYPAC) y La Caja de Crédito de Nueva Concepción poseen una posición competitiva superior a la de Solidaridad Gremial de R.L.

**i) Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).**

Esta matriz es parte del modelo analítico de formulación de estrategias, indicó de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utilizó el análisis de las matrices EFI, EFE, y FODA, donde se evaluaron de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos, internos y externos. En la MPCE (ver matriz No.6A y No.6B) se observa que la columna izquierda lista los factores internos y externos clave, mientras que la fila superior consiste en posibles estrategias alternativas, información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI. La fila superior de la MCPE consiste en estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA.

**j) Análisis de Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).**

Al analizar los resultados de la calificación a cada estrategia se determinaron las siete estrategias con mayor atractivo relativo:

- Promover los productos, servicios y beneficios de la cooperativa. (F1-O2 y O6)
- Incrementar la cuota de aportación. (A6 – D15)
- Aprobar los desembolsos en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00 dólares. (F1 - A1, A2, A3 y A6)
- Adecuar las instalaciones actuales de la cooperativa que permitan brindar una mejor atención a los asociados y clientes externos. (D12-A6)

Matriz No. 6 A

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) de la Asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	1. Promover la libre asociación. (O1-F1)		2. Promover los productos, servicios y beneficios de la cooperativa. (F1-O2, O6)		3. Adquirir e implementar el uso de medios y herramientas tecnológicas. (F6-O7)		4. Incrementar la colocación de créditos al corto plazo. (F3 - O3)		5. Ofrecer productos de valor agregado por la adquisición de créditos. (F1-O3, O8)		6. Crear alianzas con aseguradoras que permitan ofrecer seguros de vidas a los asociados.(F8 - O5)		7. Impulsar plan de promoción para la captación de nuevos asociados. (D1-O1)		8. Obtener financiamiento externo para incrementar la colocación de créditos. (D2-O1)		9. Establecer la filosofía empresarial de la cooperativa que permita orientar los esfuerzos y contrarrestar a la competencia.(D2-A1)		10. Implementar un sistema informático para el proceso de análisis en el otorgamiento de créditos (D9 – O8)		11. Contratar un Gerente General y una Asistente Administrativa que brinden atención en horarios flexibles para los asociados (D10 – O8)		12. Mejorar el proceso de análisis y aprobación de créditos. (F1-A2)		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
<b>OPORTUNIDADES</b>																										
O1) Ampliar la adhesión de los familiares y círculo cercano al docente asociado.	0.13	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	
O2) Amplía gama de productos crediticios disponibles en el mercado a la que pueda adoptar la cooperativa.	0.05	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	
O3) Crecimiento en la dinámica crediticia del país con relación al PIB.	0.1	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	2	0.26	-	-	
O4) Desarrollo del sector cooperativista en el departamento de Chalatenango.	0.05	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	3	0.39	3	0.39	
O5) Entidades que faciliten la financiación y desarrollo de proyectos cooperativos.	0.04	1	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	
O6) Estabilidad laboral en el gremio de docentes.	0.03							3	0.39	3	0.39	3	0.39			2	0.26					3	0.39	3	0.39	
O7) Usar medios tecnológicos.	0.07	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	-	-	
O8) Necesidades financieras insatisfechas del cliente.	0.09	-	-	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	3	0.39	4	0.52	-	-	
<b>AMENAZAS</b>																										
A1) La entrada de nuevos competidores.	0.06	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	-	-	-	-	-	-	
A2) Mejores productos y servicios ofrecidos por la competencia en el municipio.	0.09	2	0.26	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39			4	0.52	4	0.52	
A3) Mayor presencia de la competencia en el mercado.	0.06	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-	
A4) Publicidad utilizada por la competencia.	0.1	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	2	0.26	-	-	3	0.39	-	-	
A5) Incremento de la canasta básica que disminuya los ingresos en la misma proporción.	0.04	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A6) Nuevas exigencias de los clientes.	0.09	4	0.52	4	0.52	2	0.26	-	-	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	-	-	3	0.39	4	0.52	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>																									
<b>FORTALEZAS</b>																										
F1) Proceso de solicitud y aprobación de créditos accesible y rápido.	0.07	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	
F2) Accesibilidad geográfica al local de la cooperativa.	0.08	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0.39	-	-	
F3) Bajo nivel de morosidad.	0.07	-	-	-	-	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	-	-	4	0.52	-	-	3	0.39	3	0.39	-	-	
F4) Práctica de valores cooperativos.	0.02	3	0.39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.26	3	0.39	3	0.39	-	-	3	0.39	3	0.39	
F5) Alto nivel de compromiso de trabajo por parte de los directivos y asociados en las diferentes actividades de la cooperativa.	0.02	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	
F6) Alto nivel de involucramiento de los asociados con tareas operativas y administrativas de la cooperativa.	0.02	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	
F7) Bajo nivel de retiro de asociados.	0.07	2	0.26	-	-	3	0.39	2	0.26	-	-	-	-	-	-	4	0.52	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-	
F8) Asociados con cultura del ahorro.	0.05	3	0.39	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	3	0.39	-	-	2	0.26	-	-	-	-	-	-	
<b>DEBILIDADES</b>																										
D1) Limitada oferta de productos y servicios.	0.08	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	-	-	
D2) No posee filosofía empresarial.	0.03	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.26	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-	
D3) No posee planes, metas y objetivos.	0.03	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	
D4) Gestión administrativa y financiera deficiente.	0.03	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	4	0.52	
D5) Procesos administrativos y operativos deficientes.	0.05	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	
D6) Falta de conocimiento sobre la estructura organizativa y funcionamiento de la cooperativa por parte de los asociados.	0.02	-	-	-	-	3	0.39	-	-	-	-	4	0.52	-	-	-	-	4	0.52	-	-	-	-	2	0.26	
D7) Falta de seguimiento de los acuerdos tomados en Asamblea General.	0.02	-	-	-	-	-	-	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	-	-	3	0.39	-	-	-	-	-	-	
D8) Deficiencia en la comunicación entre directivos y asociados.	0.02	-	-	-	-	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	3	0.39	-	-	3	0.39	-	-	3	0.39	-	-	
D9) No cuenta con un sistema adecuado de cálculo de tasas de interés, cuotas de crédito y plazos.	0.03	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	1	0.13	2	0.26	-	-	4	0.52	3	0.39	4	0.52	
D10) No poseen empleados.	0.03	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0.39	-	-	-	-	-	-	4	0.52	3	0.39	
D11) No poseen instalaciones adecuadas.	0.03	4	0.52	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	-	-	2	0.26	-	-	-	-	-	-	3	0.39	-	-	
D12) Falta de horarios definidos para la atención al asociado.	0.05	4	0.52	4	0.52	-	-	3	0.39	-	-	-	-	2	0.26	-	-	-	-	-	-	4	0.52	-	-	
D13) Poco uso de tecnología y sistemas informáticos.	0.05	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
D14) Falta de cobertura para minimizar el riesgo crediticio.	0.02	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
D15) Cuota de aportación limitada	0.08	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
D16) Alta tasa de interés en créditos	0.03	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>12.61</b>		<b>15.34</b>		<b>11.70</b>		<b>11.96</b>		<b>10.79</b>		<b>11.44</b>		<b>11.70</b>		<b>7.41</b>		<b>8.19</b>		<b>5.59</b>		<b>12.48</b>		<b>6.50</b>	

## Matriz No. 6 B

## Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) de la Asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	13. Ofrecer tasas de interés atractivas a las diferentes líneas de: Ahorro a la vista, programado y a plazos.(A1, A6 - F8)		14. Aprobación y desembolso en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00 (F1 - A1, A2, A3 y A6)		15. Renovación de línea de crédito a tasa del 20% anual. (F1, F3, A1, A2, A3 y A6)		16. Tasa de interés pasiva del 4% por ahorros a plazos desde 12 meses a partir de montos de \$1,000 (F4, F8 - A1, A2 y A3)		17. Adecuar las instalaciones actuales de la cooperativa que permitan brindar una mejor atención a los asociados y clientes externos.(D12-A6)		18. Establecer un plan de comunicación hacia los asociados de la cooperativa (D6-A6).		19. Establecer un horario efectivo de atención a los asociados.(D13-A2)		20. Brindar capacitaciones orientadas a mejorar los procesos administrativos y operativos que realizan los administradores de la cooperativa. (D9-A7).		21. Crear líneas de crédito acorde a la capacidad de pago del asociado.(F3-A2 y A6)		22. Incrementar la cuota de aportación (A6 - D15)		23. Disminuir las tasas de intereses en los créditos ofrecidos a los clientes (A3 - D16)	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
<b>OPORTUNIDADES</b>																							
O1) Ampliar la adhesión de los familiares y círculo cercano al docente asociado.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	1	0.13	-	-	4	0.52	-	-
O2) Amplía gama de productos crediticios disponibles en el mercado a la que pueda adoptar la cooperativa.	0.05	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39
O3) Crecimiento en la dinámica crediticia del país con relación al PIB.	0.1	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	2	0.26	2	0.26	4	0.52	-	-	3	0.39
O4) Desarrollo del sector cooperativista en el departamento de Chalatenango.	0.05	3	0.39	4	0.52	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	3	0.39	2	0.26	3	0.39	4	0.52	2	0.26
O5) Entidades que faciliten la financiación y desarrollo de proyectos cooperativos.	0.04	-	-	4	0.52	-	-	3	0.39	4	0.52	-	-	1	0.13	2	0.26	4	0.52	-	-	-	-
O6) Estabilidad laboral en el gremio de docentes.	0.03	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	3	0.39	4	0.52	2	0.26
O7) Usar medios tecnológicos.	0.07	-	-	4	0.52	3	0.39	4	0.52	-	-	-	-	4	0.52	2	0.26	2	0.26	-	-	-	-
O8) Necesidades financieras insatisfechas del cliente.	0.09	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52
<b>AMENAZAS</b>																							
A1) La entrada de nuevos competidores.	0.06	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39
A2) Mejores productos y servicios ofrecidos por la competencia en el municipio.	0.09	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52
A3) Mayor presencia de la competencia en el mercado.	0.06	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	1	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
A4) Publicidad utilizada por la competencia.	0.1	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
A5) Incremento de la canasta básica que disminuya los ingresos en la misma proporción.	0.04	-	-	4	0.52	4	0.52	3	0.39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0.39	-	-
A6) Nuevas exigencias de los clientes.	0.09	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>																						
<b>FORTALEZAS</b>																							
F1) Proceso de solicitud y aprobación de créditos accesible y rápido.	0.07	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	3	0.39	4	0.52	2	0.26	-	-	3	0.39
F2) Accesibilidad geográfica al local de la cooperativa.	0.08	-	-	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
F3) Bajo nivel de morosidad.	0.07	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.26	-	-	4	0.52	-	-
F4) Práctica de valores cooperativos.	0.02	-	-	-	-	-	-	4	0.52	3	0.39	4	0.52	-	-	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
F5) Alto nivel de compromiso de trabajo por parte de los directivos y asociados en las diferentes actividades de la cooperativa.	0.02	2	0.26	-	-	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-
F6) Alto nivel de involucramiento de los asociados con tareas operativas y administrativas de la cooperativa.	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-
F7) Bajo nivel de retiro de asociados.	0.07	3	0.39	-	-	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
F8) Asociados con cultura del ahorro.	0.05	4	0.52	-	-	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	3	0.39	-	-	-	-	-	-
<b>DEBILIDADES</b>																							
D1) Limitada oferta de productos y servicios.	0.08	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39
D2) No posee filosofía empresarial.	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-
D3) No posee planes, metas y objetivos.	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
D4) Gestión administrativa y financiera deficiente.	0.03	-	-	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
D5) Procesos administrativos y operativos deficientes.	0.05	-	-	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
D6) Falta de conocimiento sobre la estructura organizativa y funcionamiento de la cooperativa por parte de los asociados.	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-
D7) Falta de seguimiento de los acuerdos tomados en Asamblea General.	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	3	0.39	-	-	-	-	-	-
D8) Deficiencia en la comunicación entre directivos y asociados.	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-
D9) No cuenta con un sistema adecuado de cálculo de tasas de interés, cuotas de crédito y plazos.	0.03	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	3	0.39	-	-	4	0.52	4	0.52
D10) No poseen empleados.	0.03	-	-	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	-	-	4	0.52	3	0.39	-	-	4	0.52	-	-
D11) No poseen instalaciones adecuadas.	0.03	-	-	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	-	-	4	0.52	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-
D12) Falta de horarios definidos para la atención al asociado.	0.05	-	-	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	-	-	4	0.52	2	0.26	-	-	4	0.52	-	-
D13) Poco uso de tecnología y sistemas informáticos.	0.05	-	-	4	0.52	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	-	-
D14) Falta de cobertura para minimizar el riesgo crediticio.	0.02	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52
D15) Cuota de aportación limitada	0.08	-	-	4	0.52	-	-	-	-	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	-	-
D16) Alta tasa de interés en créditos	0.03	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>5.85</b>		<b>14.04</b>		<b>11.44</b>		<b>12.35</b>		<b>12.74</b>		<b>6.76</b>		<b>9.23</b>		<b>12.09</b>		<b>5.59</b>		<b>14.95</b>		<b>5.72</b>

- Promover la libre asociación. (O1-F1)
- Contratar un Gerente General y una Asistente Administrativa que brinden atención en horarios flexibles para los asociados. (D10 – O8)
- Ofrecer tasa de interés pasiva del 4% por ahorros a plazos desde 12 meses a partir de montos de \$1,000. (F4, F8 - A1, A2 y A3).

#### **k) Matriz de grupos estratégicos (MGE).**

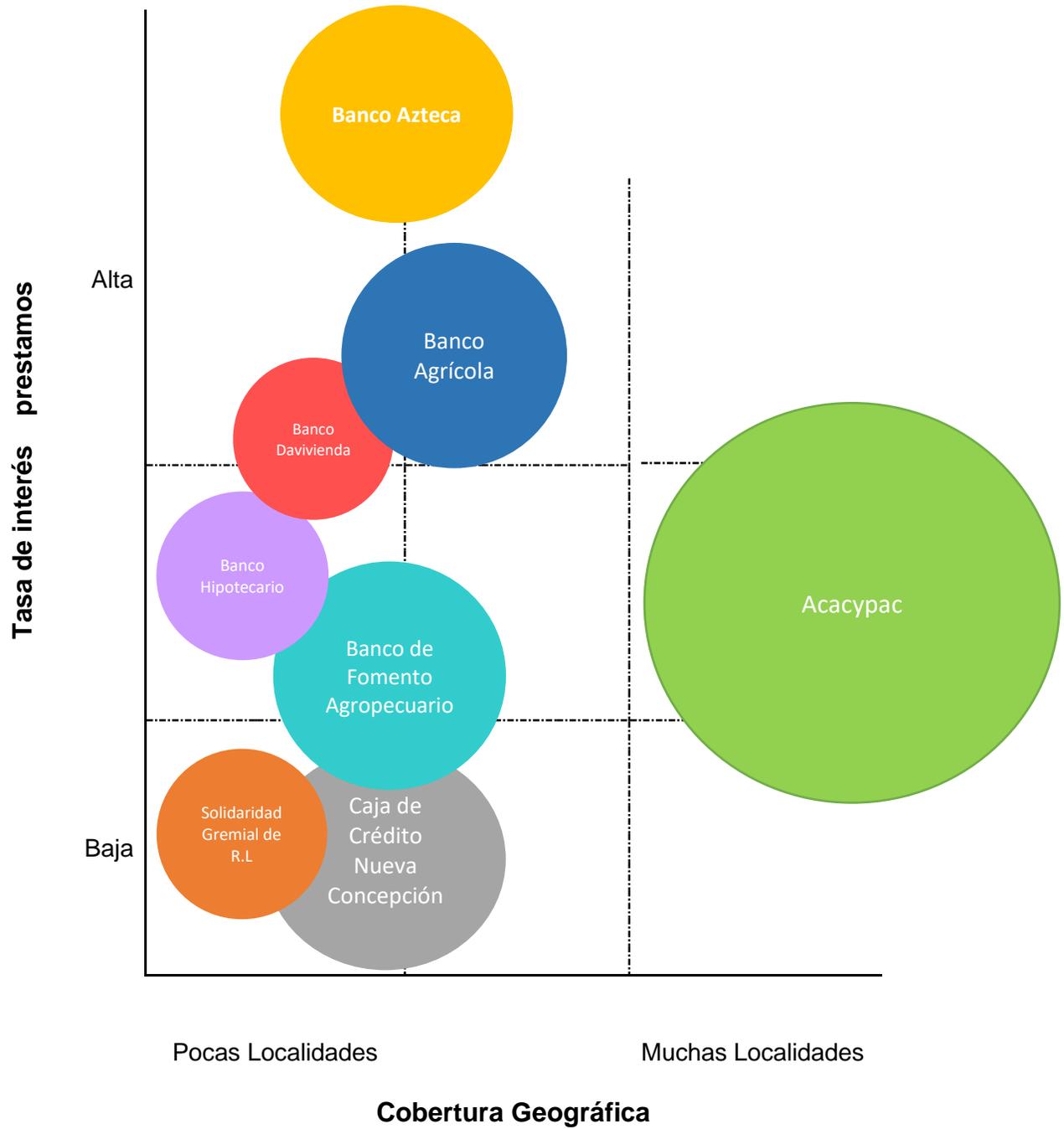
La matriz de grupos estratégicos es una herramienta muy gráfica, que resume una gran cantidad de información útil para comprender la situación de la organización y tomar decisiones. Dentro de este mapa se puede observar la ubicación de los distintos competidores, evaluando factores en común. Para el caso de Solidaridad Gremial de R.L., se determinó evaluar: la cobertura geográfica y la tasa de interés con respecto a los competidores que más presencia tienen en el departamento de Chalatenango (ver matriz No 7). Los pasos que se realizaron para la elaboración de la matriz y como se desarrolla se encuentra en el capítulo 1 de la investigación.

#### **l) Análisis de Matriz Grupos Estratégicos.**

En el mapa de grupos estratégicos se consideraron los parámetros de tasa de interés préstamos versus la cobertura geográfica, considerando a los competidores existentes en el sector dentro del departamento de Chalatenango de lo cual se puede observar que Solidaridad Gremial de R.L., posee una cobertura geográfica limitada respecto a sus competidores del sector.

Al evaluar la tasa de interés se observa que la tasa es aceptable en comparación a los competidores. Cabe mencionar que Acacypac posee una de las mayores ventajas competitivas en el sector debido a que la tasa de interés ofrecida esta entre media y baja, y su cobertura geográfica es amplia seguido del Banco de Fomento Agropecuario y La Caja de Crédito de Nueva Concepción. Al observar el mapa, es importante que la cooperativa considere que para lograr una ventaja competitiva se debe disminuir la tasa de interés y de esta manera aumentar el volumen en

**Matriz No. 7**  
**Matriz de grupos estratégicos de la Asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L.**



**Cuadro No. 8**  
**Parámetros para matriz grupos estratégicos de la Asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L.**

Institución	Cobertura Geográfica	% Tasa Interés promedio de préstamos
Asociación Cooperativa de Ahorro Crédito y Producción Agropecuaria Comunal de Nueva Concepción de R. L." (Acacypac)	28%	36%
Solidaridad Gremial de R.L.	4%	24%
Caja de Crédito de Nueva Concepción de S.C. de R.L. de C.V.	12%	16%
Banco de Fomento Agropecuario	12%	32.98%
Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.	8%	43.65%
Banco Azteca El Salvador, S.A.	16%	93.04%
Banco Davivienda Salvadoreño, S.A.	8%	51.12%
Banco Agrícola, S.A.	12%	55.9%

**Fuente:** Información obtenida de la publicación de tasas de interés de la Superintendencia del Sistema Financiero octubre 2019, tasa efectiva máxima anual para créditos de consumo a un año plazo.

otorgamiento de créditos y en el largo plazo incrementar la cobertura geográfica en el departamento.

Al evaluar la tasa de interés se obser Banco Central de Reserva. (2017). Informe Macroeconómico, junio 2017.va que la tasa es aceptable en comparación a los competidores. Cabe mencionar que Acacypac posee una de las mayores ventajas competitivas en el sector debido a que la tasa de interés ofrecida esta entre media y baja, y su cobertura geográfica es amplia seguido del Banco de Fomento Agropecuario y La Caja de Crédito de Nueva Concepción. Al observar el mapa, es importante que la cooperativa considere que para lograr una ventaja competitiva se debe disminuir la tasa de interés y de esta manera aumentar el volumen en otorgamiento de créditos y en el largo plazo incrementar la cobertura geográfica en el departamento.

### 3. Estrategias seleccionadas para Solidaridad Gremial de R.L.

Las estrategias que resultaron más relevantes del análisis FODA y MCPE se presentan en el cuadro No 9.

**Cuadro No. 9**  
**Estrategias seleccionadas para la Asociación cooperativa de ahorro, crédito y consumo de educadores Solidaridad Gremial de R.L**

Numero de estrategia (MCPE)	Variabes	Estrategia	Puntaje MCPE	Tipo de estrategia
2	F1-O2, O6	Promover los productos, servicios y beneficios de la cooperativa.	15.34	PROMOCIÓN
22	A6 - D15	Incrementar la cuota de aportación.	14.95	PRECIO
14	F1 - A1, A2, A3 y A6	Aprobar desembolsos en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00	14.04	PRODUCTO
17	D12-A6	Adecuar las instalaciones actuales de la cooperativa que permitan brindar una mejor atención a los asociados y clientes externos.	12.74	PLAZA
1	O1-F1	Promover la libre asociación.	12.61	PROMOCIÓN
11	D10 – O8	Contratar un Gerente General y una Asistente Administrativa que brinden atención en horarios flexibles para los asociados.	12.48	PLAZA
16	F4, F8 - A1, A2 y A3	Ofrecer tasa de interés pasiva del 4% por ahorros a plazos desde 12 meses a partir de montos de \$1,000	12.35	PRECIO

**Fuente:** Elaboración del equipo de trabajo, información de las matrices MCP.

### 4. Diseño estratégico.

Se elaboró el diseño estratégico para Solidaridad Gremial de R.L con el objetivo de brindar y facilitar la implementación y control de las estrategias seleccionadas. Ver cuadro No. 10

### F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.

El plan de implementación permitirá guiar y coordinar a la cooperativa en la ejecución de las estrategias seleccionadas facilitando el control y evaluación de los resultados.

Seleccionadas las estrategias que resultaron con mayor ponderación, se elaboró un plan de implementación para cada estrategia que se presentó en el cuadro No.9

**a) Objetivo.**

Poner en marcha las estrategias definidas permitiendo el logro de los objetivos trazados en cada estrategia que se traduzcan en sostenibilidad, crecimiento y desarrollo económico para la cooperativa.

**b) Etapas del plan de implementación.**

Para la ejecución del plan de implementación es indispensable que lo autorice la asamblea general, tomando en cuenta una serie de acciones que se detallan a continuación:

- **Presentación:** se entregará a los encargados de la cooperativa un documento que contenga la propuesta del plan estratégico para la sostenibilidad, desarrollo y crecimiento económico de la cooperativa.
- **Aprobación y autorización:** consiste en la aprobación y validación por parte del consejo de administración, luego de que la propuesta haya sido examinada.
- **Capacitación:** Etapa durante la cual se darán las instrucciones teóricas y prácticas a los diferentes comités responsables en cada estrategia con la finalidad que la propuesta sea aplicada efectivamente.
- **Puesta en marcha:** En esta fase se pondrá en marcha la propuesta descrita para la entidad, mediante el uso de los instrumentos gerenciales que faciliten el conocimiento y compromiso de todas las áreas.
- **Evaluación y seguimiento:** El consejo de administración verificará que los resultados se cumplan con las especificaciones establecidas, caso contrario se determinaran las acciones correctivas pertinentes para superar las deficiencias encontradas, con la finalidad de cumplir con los propósitos planteados que se persiguen con el plan estratégico para la sostenibilidad, desarrollo y crecimiento económico de la cooperativa.





**Estrategia:** Incrementar la cuota de aportación.

**Objetivo:** Incrementar la captación de capital para la cooperativa.

Actividades	Responsables	Meta	Recursos	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
a. Diseño de la propuesta que permita el incremento en la cuota de aportación en un 100%.	Consejo de administración	Elaborar la propuesta para el incremento en la cuota de aportación.	Computadora, libretas, lápiz, lapiceros y papel.	■	■	■							
b. Presentación, revisión y aprobación de la propuesta para el incremento de la cuota de aportación.	Consejo de administración y Asamblea General de Asociados.	La aprobación de la propuesta para incremento en la cuota de aportación.	Computadora, proyector, local, libretas, lápiz, lapiceros y papel.				■						
c. Ejecución del incremento en la cuota de aportación.	Consejo de administración	Aplicar el incremento de la aportación a partir de mayo 2019.	Computadora, papel, lápiz, lapiceros.					■	■	■	■	■	■











d) **Presupuesto para la ejecución de la estrategia seleccionada.**

A continuación, se presenta el presupuesto para implementación de las estrategias:

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Promover los productos, servicios y beneficios de la cooperativa.</b>	Material didáctico para reunión del consejo de administración para identificación del mercado objetivo y actualización del portafolio de los productos y servicios de Solidaridad Gremial de R.L.	8	\$ 2.00	\$ 16.00
	Refrigerio para reunión del consejo de administración para identificar las instituciones educativas públicas y privadas del departamento de Chalatenango en donde se encuentra el gremio de docentes que forman parte del mercado objetivo de Solidaridad Gremial de R.L.	8	\$ 2.50	\$ 20.00
	Material didáctico para reunión del consejo de administración para diseñar la campaña publicitaria a realizar que permita incrementar la afiliación e incentive a los asociados.	8	\$ 2.00	\$ 16.00
	Refrigerio para reunión del consejo de administración para diseñar la campaña publicitaria a realizar que permita incrementar la afiliación e incentive a los asociados.	8	\$ 2.50	\$ 20.00
	Material didáctico para capacitación a asociados voluntarios que impulsarán la campaña publicitaria.	14	\$ 2.00	\$ 28.00
	Refrigerio para capacitación a los asociados voluntarios que impulsarán la campaña publicitaria.	14	\$ 2.50	\$ 35.00
	Combustible para la visita a Centros Educativos para la promoción de los productos y servicios de la cooperativa.	14	\$ 100.00	\$ 1,400.00
	Refrigerio para asociados voluntarios para visita a centros educativos para la promoción de los productos y servicios de la cooperativa.	84	\$ 2.50	\$ 210.00

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Incrementar la cuota de aportación</b>	Material didáctico para reunión del diseño de la propuesta que permita el incremento en la cuota de aportación en un 100%.	8	\$ 2.00	\$ 16.00
	Refrigerio para reunión del diseño de la propuesta que permita el incremento en la cuota de aportación en un 100%.	8	\$ 2.50	\$ 20.00
	Material didáctico para ejecución del incremento en la cuota de aportación.	8	\$ 2.00	\$ 16.00
	Refrigerio para ejecución del incremento en la cuota de aportación.	8	\$ 2.50	\$ 20.00
<b>Aprobación y desembolso en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00</b>	Material didáctico para la reunión de consejo de administración y comité de crédito para la elaboración de la propuesta "Aprobación y desembolso en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00 "	13	\$ 2.00	\$ 26.00
	Refrigerio para la reunión de consejo de administración y comité de crédito para la elaboración de la propuesta "Aprobación y desembolso en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00 "	13	\$ 2.50	\$ 32.50
<b>Adecuar las instalaciones actuales de la cooperativa que permitan brindar una mejor atención a los asociados y clientes externos.</b>	Material didáctico para la reunión con el consejo de administración para la elaboración de la propuesta.	8	\$ 2.00	\$ 16.00
	Refrigerio para la reunión con el consejo de administración para la elaboración de la propuesta.	8	\$ 2.50	\$ 20.00
	Servicios técnicos de construcción para llevar a cabo la adecuación basada en el diseño propuesto.	1	\$ 1,393.80	\$ 1,393.80
	Servicio de activación de marca para apertura de la nueva instalación de la cooperativa.	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Refrigerio para los asistentes a la apertura de las nuevas instalaciones de la cooperativa.	200	\$ 2.50	\$ 500.00

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Promover la libre asociación.</b>	Material didáctico para la reunión de consejo de administración y comité de crédito para diseño de la propuesta para "Promover la membresía abierta".	13	\$ 2.00	\$ 26.00
	Refrigerio para la reunión de consejo de administración y comité de crédito para diseño de la propuesta para "Promover la membresía abierta".	13	\$ 2.50	\$ 32.50
	Elaboración e impresión de volantes para promocionar la nueva estrategia.	5000	\$ 0.01	\$ 50.00
	Alquiler de local y alimentación para Asamblea General de Asociados.	200	\$ 8.50	\$ 1,700.00
	Servicios profesionales de Community Manager.	6	\$ 150.00	\$ 900.00
	Servicios profesionales para diseño de publicidad impresa.	1	\$ 400.00	\$ 400.00
	Publicidad impresa (brochures) para la promoción de la propuesta a todo el gremio de docentes del departamento de Chalatenango.	1500	\$ 0.19	\$ 285.00
	Publicidad impresa (volantes) para la promoción de la propuesta a todo el gremio de docentes del departamento de Chalatenango.	5000	\$ 0.02	\$ 100.00
<b>Contratar un Gerente General y una Asistente Administrativa que brinden atención en horarios flexibles para los asociados.</b>	Gasto mensual por contratación de gerente general.	12	\$ 576.25	\$ 6,915.00
	Pago de aguinaldo a gerente general.	1	\$ 250.00	\$ 250.00
	Pago de vacaciones a gerente general.	1	\$ 45.63	\$ 45.63
	Gasto mensual por contratación de asistente de gerencia.	12	\$ 403.38	\$ 4,840.50
	Pago de aguinaldo a asistente de gerencia.	1	\$ 175.00	\$ 175.00
	Pago de vacaciones a asistente de gerencia.	1	\$ 52.50	\$ 52.50
<b>Tasa de interés pasiva del 4% por ahorros a plazos desde 12 meses a partir de montos de \$1,000.00 dólares.</b>	Material didactico para la reunión con el consejo de administración y el comité de crédito para la elaboración de la propuesta.	13	\$ 2.00	\$ 26.00
	Refrigerio para la reunión con el consejo de administración y el comité de crédito para la elaboración de la propuesta.	13	\$ 2.50	\$ 32.50
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>				<b>\$ 19,835.93</b>

**e) Planillas de pago presupuestado (mensual, aguinaldo y vacaciones)**

A continuación, se presentan las planillas de pago mensual, aguinaldo y vacaciones para la propuesta de contratación de un gerente general y una asistente administrativa:

#	Cargos	Sueldo	días	Sub Total	Retenciones				Liquido a pagar a empleado	Total
					ISSS empleado	ISSS patrono	AFP empleados	AFP patrono		
1	Gerente general.	\$500.00	30	\$500.00	\$ 15.00	\$ 37.50	\$ 36.25	\$ 38.75	\$ 448.75	\$ 576.25
2	Asistente de gerencia	\$350.00	30	\$350.00	\$ 10.50	\$ 26.25	\$ 25.38	\$ 27.13	\$ 314.13	\$ 403.38
<b>TOTAL</b>		<b>\$850.00</b>		<b>\$850.00</b>	<b>\$ 25.50</b>	<b>\$ 63.75</b>	<b>\$ 61.63</b>	<b>\$65.88</b>	<b>\$ 762.88</b>	<b>\$ 979.63</b>

**Planilla de aguinaldo**

#	Cargos	Sueldo Base Mensual	Días	Aguinaldo
1	Gerente general.	\$ 500.00	15	\$ 250.00
2	Asistente de gerencia	\$ 350.00	15	\$ 175.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 850.00</b>		<b>\$ 425.00</b>

**Planilla de vacaciones**

#	Cargos	Sueldo Base Mensual	30% pago de vacaciones
1	Gerente general.	\$ 500.00	\$ 75.00
2	Asistente de gerencia	\$ 350.00	\$ 52.50
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 850.00</b>	

**f) Diseño estratégico para Solidaridad Gremial de R.L.**

A continuación, se presenta el diseño estratégico para la cooperativa identificando las estrategias y objetivos establecidos en el plan y de esta forma se medirá el rendimiento de las actividades a desarrollarse en cada estrategia para que tenga éxito.

**Cuadro No. 10**

Objetivos	Estrategias	Etapas	Período	KPI'S Indicadores Claves de Rendimiento	Calificación
Implementar estrategias de promoción a través de medios digitales y publicidad impresa.	Promover los productos, servicios y beneficios de la cooperativa.	Elaboración de la propuesta.	De febrero a marzo 2021	50% de incremento anual en montos colocados en ahorros y créditos respecto al año anterior.  50% de incremento de clientes nuevos con respecto al año anterior.	<b>SSM:</b> 100% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>SM:</b> 80% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>EM:</b> 60% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>BM:</b> 40% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>SBM:</b> 20% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior.
		Aprobación de la propuesta.	Abril 2021		<b>SSM:</b> 70% de incremento de nuevos asociados. <b>SM:</b> 50% de incremento de nuevos asociados. <b>EM:</b> 30% de incremento de nuevos asociados. <b>BM:</b> 20% de incremento de nuevos asociados. <b>SBM:</b> 10% de incremento de nuevos asociados.
		Ejecución de la propuesta.	De mayo a diciembre 2021		<b>SSM:</b> 100% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>SM:</b> 80% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>EM:</b> 60% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>BM:</b> 40% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior. <b>SBM:</b> 20% de incremento en montos colocados de créditos en comparación al período anterior.
Incrementar la captación de capital para la cooperativa.	Incrementar la cuota de aportación.	Elaboración de la propuesta.	De febrero a marzo 2021	Incrementar el capital en un 50% respecto al año anterior.	<b>SSM:</b> 100% de incremento en capital en comparación al período anterior. <b>SM:</b> 70% de incremento en el capital de la cooperativa respecto al año anterior. <b>EM:</b> 50% de incremento en el capital de la cooperativa respecto al año anterior. <b>BM:</b> 40% de incremento en el capital de la cooperativa respecto al año anterior. <b>SBM:</b> 20% de incremento en el capital de la cooperativa respecto al año anterior.
		Aprobación de la propuesta.	Abril 2021		
		Ejecución de la propuesta.	De mayo a diciembre 2021		
Brindar desembolsos bajos para las necesidades de los asociados, y a través de esto incrementar el capital de la cooperativa	Aprobación y desembolso en 24 horas para líneas de crédito menores a \$700.00	Elaboración de la propuesta.	De febrero a marzo 2021	Monto de colocación de crédito mensual.	<b>SSM:</b> \$35,000 en montos colocados mensualmente. <b>SM:</b> \$28,000 en montos colocados mensualmente. <b>EM:</b> \$21,000 en montos colocados mensualmente. <b>BM:</b> \$1,400 en montos colocados mensualmente. <b>SBM:</b> \$700 en montos colocados mensualmente.
		Aprobación de la propuesta.	Abril 2021		
		Ejecución de la propuesta.	De mayo a diciembre 2021		

Objetivos	Estrategias	Etapas	Período	KPI'S Indicadores Claves de Rendimiento	Calificación
Incrementar el número de asociados.	Promover la membresía abierta.	Elaboración de la propuesta.	De febrero a marzo 2021	Número de membresías de asociados mensualmente	<b>SSM:</b> 20 membresías de asociados mensualmente. <b>SM:</b> 20 membresías de asociados mensualmente. <b>EM:</b> 15 membresías de asociados mensualmente. <b>BM:</b> 10 membresías de asociados mensualmente. <b>SBM:</b> 5 membresías de asociados mensualmente.
		Aprobación de la propuesta.	Abril 2021		
		Ejecución de la propuesta.	De mayo a diciembre 2021.		
Ofrecer una tasa pasiva competitiva para lograr posicionar a la cooperativa en el mercado del departamento de Chaltenango.	Tasa de interés pasiva del 4% por ahorros a plazos desde 12 meses a partir de montos de \$1,000.00 dólares.	Elaboración de la propuesta.	De febrero a marzo 2021.	Número de apertura en cuentas de ahorro.	<b>SSM:</b> \$4,000 en aperturas de cuentas de ahorro. <b>SM:</b> \$3,000 en aperturas de cuentas de ahorro. <b>EM:</b> \$2,000 en aperturas de cuentas de ahorro. <b>BM:</b> \$1,000 en aperturas de cuentas de ahorro. <b>SBM:</b> Cero montos en aperturas de cuenta de ahorro desde \$1,000.
		Aprobación de la propuesta.	Abril 2021.		
		Ejecución de la propuesta.	De mayo a diciembre 2021.		
Mejorar las instalaciones actuales que permitan prestar un mejor servicio al asociado.	Adecuar las instalaciones actuales de la cooperativa que permitan brindar una mejor atención a los asociados y clientes externos.	Elaboración de la propuesta.	De febrero a marzo 2021.	Fecha de inauguración de las nuevas instalaciones.	<b>SSM:</b> Semana 1 del mes de enero. <b>SM:</b> Segunda Semana de enero. <b>EM:</b> Tercera semana de enero. <b>BM:</b> Cuarta Semana de enero. <b>SBM:</b> Primera semana de febrero
		Aprobación de la propuesta.	Abril 2021.		
		Ejecución de la propuesta.	De mayo a diciembre 2021.		

### Abreviaturas:

SSM: Significativamente sobre la meta.

SM: Significativamente sobre la meta.

EM: En la meta.

BM: Bajo la Meta.

SBM: Significativamente bajo la meta.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **1. Libros**

- Bernal T., C.A. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Colombia Prentice Hall.
- Burgwall, G. y Cuéllar, J.C. "Planeacion estratégica y operativa". primera edición, ediciones Abya Yala. Ecuador, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". Séptima edición. McGraw Hill. México 2004.
- Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro. "Diagnóstico estratégico externo". McGraw Hill. México 2011.
- Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro. "Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones". Segunda edición. McGrawHill. México 2011
- Chinchilla, Laura & Vorndran Doreen. "Seguridad ciudadana en América Latina y Caribe". Primera edición. Banco Interamericano de Desarrollo. *Washington, DC*.
- Dirección General de Estadística y Censos. (2007). VI Censo de población y de vivienda 2007
- Drucker, Peter F., "La gerencia de empresas", Penguin Random House Grupo Editorial Argentina14.

- Dvouskin, Roberto, Fundamentos del Marketing: Teoría y Experiencia, Primera Edición, Buenos Aires, 2004.
- Forest R. D. "Conceptos de Administración Estratégica". décimo quinta edición, Pearson Educación, México 2017.
- Fornos G., Manuel de Jesús, "Administración Financiera I, Una introducción", Segunda edición actualizada 2014, Ediciones contables, San Salvador, El Salvador.
- Fornos G., Manuel de Jesús, "Administración Financiera II", Segunda edición actualizada 2012, Ediciones contables, San Salvador, El Salvador.
- Fred R. D. "Conceptos de Administración estratégica", novena edición, Pearson Educación, México 2008.
- Fred R.D. y Forest R.D. "Concepto de Administración Estratégica". México. Décimo quinta edición. Pearson Educación. México 2017.
- George R. Terry, "Principios de administración", 3ra edición, Editorial Continental, México 1986.
- Grande Esteban, Idelfonso; Abascal Fernández, Elena. "Fundamentos y técnicas de investigación comercial". Novena edición. ESIC. España 2007.
- Hartline, Michael. "Estrategia de marketing". Quinta Edición. Cengage Learning. México 2012.

- Hywell J. “Introducción a las teorías modernas del crecimiento económico”. Antoni Bosch, editor. Barcelona, España 2001.
- Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica – IGER. “Productividad y desarrollo 7”. Guatemala 2018.
- Jorge H. Poli. “Estrategia psicosocial”. Círculo Militar. Universidad de Texas. Estados Unidos. 1979.
- J. P. Deléage, C. Souchon. “La energía tema interdisciplinar para la educación ambiental”. España 1991.
- Kotler, Philip, “Dirección de Marketing”, Editorial Pearson, México 2006.
- Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman. “Administración de operaciones. Estrategia y análisis”. Quinta edición. Pearson Educación. México 2000.
- Magán Wals, Jose Antonio. “Temas de biblioteconomía universitaria y general”. Editorial Complutense. Madrid 2001.
- Martínez, Jose Fulgencio. “*Marketing* en la actividad económica”. Primera Edición. Ediciones Paraninfo, SA. España 2015.
- Milind M. Lele. “Desarrollo del apalancamiento estratégico”. Diaz de Santo, S.A. Madrid 1995.
- Mintzberg, Henry, “Safari a la estrategia”, Ediciones Granica S.A., 1999

- Moro, Lorena. "Gestión actual de una ONG". Primera edición. LID Editorial Empresarial. Madrid, España 2009.
- Navajo Gómez, Pablo. "Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores". Primera edición. ediciones de la U. Bogotá. Colombia 2012.
- Roberto Dvouskin, "Fundamentos del Marketing: Teoría y Experiencia". Primera Edición. Buenos Aires 2004.
- Roger G. Schroeder, Meyer Goldstein, Susan, M. Johny Rungtusanatham. "Administracion de operaciones". Quinta edición México. McGRAW-HILL. México 2005.
- Rosemberg J. M. "Diccionario de Administración y Finanzas". Editorial Océano. Barcelona, España 1989.
- Sanchez de Puerta, Pilar Caballero. "Entorno de la información de mercado". Paraninfo, S.A. Madrid, España 2016.
- Shroeder Roger G., "Administracion de operaciones" quinta edición, McGraw Hill, México 1992.
- Suarez, Jose Enrique. "Sostenibilidad en las organizaciones sociales". Primera edición. Chiado Editorial. España 2017.
- Thompson Jr., Arthur A.; A. J. Strickland III, Gamble, John E. "Administración estratégica: Teoría y casos", Decimoquinta edición, McGraw Hill, México 2008.

- Torres Hernandez, Zacarias; Torres Martinez, Helí. "Planeación y control". Primera edición. Grupo editorial Patria. México 2014.
- Tovstiga, George, "Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico", Primera edición, Granica 2012, Buenos Aires, Argentina.
- Zerilli, Andrea, "Fundamentos de organización y dirección general", Deusto, Bilbao, 1992.

## **2. Trabajos de pregrado**

- Girón Díaz, Daniel Eduardo; de Paz Morales, Iván Antonio; Rodríguez Díaz, José Ernesto; López, Katherine Lisseth, "Los factores claves de éxito de las cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador y una propuesta de modelo de gestión administrativa", Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", octubre 2012.
- López Felipe, Teresa. "La cultura Organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación del entorno" (Tesis de pregrado). Universidad de Murcia. España 2013
- Rodríguez Estrada, Georgina Ivonne, "Planeación estratégica en empresas financieras" Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", octubre 1999.

### 3. Sitios web

- <https://es.slideshare.net/djscratchsd/planificacion-estrategicaiparcial-grupo2-56032792>
- [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=448](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=448)
- <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>
- <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- <https://www.infocoop.go.cr/node/103>
- [http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/Enero03/el\\_cooperativismo.html](http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/Enero03/el_cooperativismo.html)
- <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>
- <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7378/2/657.97-G527d-Capitulo%20I.pdf>
- [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms\\_188087.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf)
- <http://nuevaconcepcion.gob.sv/quienes-somos/nuestra-historia/>
- <http://nuevaconcepcion.gob.sv/quienes-somos/division-territorial/>
- [http://www.MINEDUCYT.gob.sv/EstadisticaWeb/boletines/2016/Boletin\\_Estadistico\\_N\\_26\\_Censo\\_Escolar\\_2016.pdf](http://www.MINEDUCYT.gob.sv/EstadisticaWeb/boletines/2016/Boletin_Estadistico_N_26_Censo_Escolar_2016.pdf).
- <https://n9.cl/3yiu>
- <https://n9.cl/3fks>
- <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1408941445.pdf>
- [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=448](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=448)
- [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=316](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=316)
- <https://infoutil.gobiernoabierto.gob.sv/cooperatives?page=4>
- <http://sigm.gob.sv/general/Educacion.xhtml;jsessionid=fd1472cf67ce42d8a7b1cc6dc748?m=0418&d>
- <http://www.aciamericas.coop>

- <http://www.transparenciaactiva.gob.sv/como-iniciar-una-cooperativa-en-el-salvador>
- <http://www.fedecaces.com/seccion.php?seccion=12>
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/el-marketing-y-sus-definiciones/>
- <https://sergimateo.com/analisis-sectorial/>
- <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>
- <http://www.iniciativasocial.net/?p=878>
- <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7378/2/657.97-G527d-Capitulo%20I.pdf>
- [https://www.academia.edu/34947351/EL\\_COOPERATIVISMO\\_T2](https://www.academia.edu/34947351/EL_COOPERATIVISMO_T2)
- [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2691/S2001704\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2691/S2001704_es.pdf)
- <http://sigm.gob.sv/general/Educacion.xhtml;jsessionid=fd1472cf67ce42d8a7b1cc6dc748?m=0418&d>
- [www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1630301122.pdf](http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1630301122.pdf).

#### **4. Marco legal**

- Constitución de la República: Emitida en 1983, Decreto No. 38, publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, del 16 de diciembre de 1983, en el artículo No. 114.
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo: emitida el 25 de noviembre de 1969, por Decreto legislativo No. 560, Publicado en Diario Oficial No. 5229, Tomo No 225 de fecha 9 de diciembre del mismo año.
- Ley General de las Asociaciones Cooperativas, Decreto Legislativo No. 38, año 1983. D.O N.º 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983. Art. 2.
- 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.

- Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito: Diario oficial tomo No. 346 órgano legislativo decreto No. 849 de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, año 2000. Posteriormente, en el año 2008 se efectuó reforma a la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios (LIFNB), modificando el nombre a Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas: Emitido por Decreto ejecutivo No. 62, de fecha 20 de agosto de 1986.
- Estatutos de “Solidaridad Gremial de R.L.” de fecha 03 de diciembre 2012, inscrita bajo el numero veintisiete, folio trescientos setenta y siete frente a folios trescientos noventa y tres frente al libro trigésimo octavo de registro e inscripción de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que lleva el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas del Instituto Salvadoreños de Fomento Cooperativo.

## **GLOSARIO**

### **A**

#### **Administración Estratégica**

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones de varias divisiones funcionales, que permiten a una organización alcanzar sus objetivos.

#### **Amenazas.**

Tendencias/acontecimientos/hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían dañar significativamente a una organización en el futuro.

#### **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 presentes, ausentes, conformes o no, siempre que se hubieren tomado conforme a Ley General de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento o los Estatutos.

### **C**

#### **Calificación del atractivo (CA).**

En una MCPE, el producto de multiplicar las ponderaciones por el puntaje de atractivo de cada fila. Estos valores indican el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando sólo el impacto de los factores internos/externos clave adyacentes.

#### **Calificación total del atractivo (CTA).**

En una MCPE es la suma de las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE; indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas.

### **Consejo de Administración**

Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados. 78

### **Cuadrante agresivo.**

Es un análisis de matriz PEYEA, el momento en que la empresa debe perseguir estrategias agresivas, es decir, cuando los puntos vectoriales direccionales de una empresa están en el cuadrante izquierdo superior.

### **Cuadrante competitivo.**

En un análisis de matriz PEYEA, cuando los puntos vectoriales direccionales de la empresa están en el cuadrante inferior derecho, sugiere que la empresa debe buscar estrategias competitivas como la integración horizontal.

### **Cuadrante conservador.**

En un análisis de matriz PEYEA, cuando los puntos vectoriales direccionales de la empresa están en el cuadrante superior izquierdo, sugiere que la empresa debe poner en práctica estrategias conservadoras, como la penetración de mercado.

### **Cuadrante defensivo.**

En un análisis de matriz PEYEA, cuando el vector direccional de la empresa está en el cuadrante superior izquierdo, sugiere que la empresa debe poner en práctica estrategias defensivas, como la reducción.

### **Cultura.**

Conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, héroes y heroínas que describen a una empresa. Los estrategas deben esforzarse por preservar, enfatizar y construir sobre estos aspectos.

### **Cultura Organizacional.**

Patrón de conducta desarrollado por una organización con el paso del tiempo a medida que aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración

interna, que ha funcionado lo bastante bien para ser considerado válido y se enseñé a los nuevos miembros; la forma correcta de percibir, pensar y sentir en una empresa particular.

## **D**

### **Debilidades internas.**

Actividades controlables de una organización que se realizan especialmente mal; por ejemplo, recursos humanos, finanzas y contabilidad; marketing, actividades de la gerencia, contabilidad y MIS en todos los productos/regiones/instalaciones de una empresa.

### **Declaración de misión.**

Declaración perdurable del propósito que distingue una empresa de otras similares; una declaración que identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de su producto y mercado y responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración de la "razón de ser" de una organización.

### **Declaración de visión.**

Declaración de una sola oración que responde a la pregunta, "¿qué queremos llegar a ser?".

### **Diseño transversal**

Es el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características o variables, en un momento dado.

## **E**

### **Estrategas.**

Personas responsables de formular e implementar el plan estratégico de una empresa; entre ellas se incluye CEO, presidente, dueño de una empresa, coach principal, director, rector y equipo de la alta dirección en la empresa.

**Estrategias.**

Los medios por los que los objetivos de largo plazo se alcanzarán. Las estrategias de negocio pueden incluir expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de producto, penetración de mercado, reducción, desinversión, liquidación y empresas conjuntas.

**Estrategias DA.**

Estrategias resultado de la alineación de las debilidades internas de una empresa con sus amenazas externas.

**Estrategias DO.**

Estrategias que son consecuencia de alinear las debilidades internas de una empresa con las oportunidades externas.

**Estrategias de integración.**

Comprenden la integración hacia delante, integración hacia atrás y la integración horizontal (también conocidas conjuntamente como estrategias de integración vertical).

**Estrategias FA.**

Estrategias que son producto de alinear las fortalezas internas de una empresa con sus amenazas externas.

**Estrategias FO.**

Estrategias que son producto de alinear las fortalezas internas de una empresa con sus oportunidades externas.

***F*****Filosofía organizacional**

Conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización o empresa.

**Formulación de la estrategia.**

Etapa 1 en el proceso de administración estratégica; implica desarrollar una visión, misión, identificar las oportunidades, amenazas de una empresa y determinar las fortalezas y debilidades; establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias a perseguir.

**Fortalezas.**

Las actividades controlables de una organización que se realizan especialmente; por ejemplo, en áreas como recursos humanos, finanzas y contabilidad, marketing, actividades de la gerencia, contabilidad y MIS en todos los productos, regiones, instalaciones de una empresa.

**Fuerzas externas.**

1) Fuerzas económicas; 2) Fuerzas sociales, culturales, demográficas, y del ambiente natural; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas; 4) fuerzas tecnológicas y 5) fuerzas competitivas.

**G****Globalización.**

Proceso de hacer negocios en todo el mundo de manera que las decisiones estratégicas se toman con base en la rentabilidad global de la empresa y no sólo en consideraciones locales.

**I****Implementación de la estrategia.**

Etapa 2 del proceso de administración estratégica. Las actividades incluyen establecer objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados, asignar recursos, desarrollar una cultura que promueva la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información, y vincular la compensación del empleado al desempeño organizacional.

**Integración hacia adelante.**

Estrategia que implica obtener propiedad o mayor control sobre los vendedores o distribuidores al detalle, como un fabricante que abre su propia cadena de tiendas.

**Integración hacia atrás.**

Estrategia que consiste en buscar la propiedad o un mayor control de los proveedores de una empresa, como en el caso de un fabricante que adquiere a sus proveedores de materia prima.

**Integración horizontal.**

Adquirir a competidores o a una empresa rival.

**Integración vertical.**

Combinación de tres estrategias: integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, lo que permite a una empresa ganar control sobre los distribuidores, proveedores y competidores, respectivamente.

**J****Junta de vigilancia**

Ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos, así como de los empleados.

**M****Macroentorno.**

El macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa.

**Método Científico**

Conjunto de normas por el cual debemos regirnos para producir conocimiento con rigor y validez científica.

## **MINEDUCYT**

Ministerio de Educación.

### **Muestra**

Es un subconjunto de unidades de análisis de una población dada, destinado a suministrar información sobre la población. Para que este subconjunto de unidades de análisis sea de excedente estadística, deben reunirse ciertos requisitos en la selección de los elementos.

### **O**

#### **Objetivos estratégicos.**

Resultados deseados, como una mayor participación de mercado, entrega a tiempo más rápida que los rivales, menores tiempos de diseño y salida al mercado, mayor calidad del producto que los rivales, cobertura geográfica más amplia que los rivales, lograr el liderazgo tecnológico y llevar al mercado de manera consistente nuevos o mejores productos antes que los rivales.

### **P**

#### **Planeación estratégica.**

Proceso de formular un plan de juego organizacional; en un escenario corporativo, este término se refiere a todo el proceso de administración estratégica.

### **Población**

Conjunto de personas, animales o cosas que se desean estudiar en un lugar y tiempo determinado.

### **Políticas.**

Medios por los cuales se alcanzarán los objetivos anuales. Las políticas comprenden: lineamientos, reglas y procedimientos establecidos en apoyo a los esfuerzos para alcanzar los objetivos expresados. Las políticas son las directrices para la toma de decisiones y abordan situaciones respectivas o recurrentes.

**Posición competitiva.**

Una de las cuatro dimensiones/ejes de la matriz PEYEA; determina la competitividad de una organización mediante factores como la participación de mercado, calidad del producto, ciclo de vida del producto, lealtad del cliente, utilización de la capacidad, *Know-how* tecnológico y control sobre los proveedores y distribuidores.

**Posición de estabilidad.**

Una de las cuatro dimensiones/ejes de la matriz PEYEA que determina qué tan estable/inestable es la industria de una empresa, considerando factores tales como el cambio tecnológico, tasa de inflación, demanda de la variabilidad, rango de precio de los productos competidores, barreras de entrada al mercado, presión competitiva, facilidad de salida del mercado, elasticidad de precio de la demanda y riesgo implicado en el negocio.

**Posición de la industria (PI).**

Una de las cuatro dimensiones/ejes de la matriz PEYEA que determina qué tan fuerte/débil es la industria de una empresa, considerando factores tales como su potencial de crecimiento y excedentes, estabilidad financiera, grado de apalancamiento, utilización de recursos, facilidad de ingreso al mercado y productividad y utilización de capacidad.

**Posición financiera (PF).**

Una de las cuatro dimensiones/ejes de la matriz PEYEA que determina la fortaleza financiera de una organización, considerando factores como el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo.

**R****Razones de actividad.**

Medida de la rotación de inventarios y periodo promedio de cobro que indica la efectividad con la que una empresa está utilizando sus recursos.

**Razones de apalancamiento.**

Razón de deuda a capital y razón de deuda a activos totales que miden el grado en que una empresa ha sido financiada por deuda.

**Razones de crecimiento.**

Medidas como el incremento/decrementos porcentuales en los ingresos o excedentes de un periodo al otro son comparaciones importantes.

**Razones de liquidez.**

La razón del circulante y la prueba del ácido miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de efectivo en el corto plazo.

**Razones de rentabilidad.**

Razón de margen de excedentes y rendimiento sobre la inversión que miden la rentabilidad de las operaciones de una empresa.

**S****Segmento de mercado.**

Áreas en un mapa perceptual en las que existe un grupo de puntos ideales que indican la presencia de un grupo atractivo de clientes potenciales a los cuales dirigirse.

**Sinergia.**

El efecto  $1+1=3$ ; cuando todos se comportan como equipo; los resultados pueden superar a los de la mera suma de los individuos.

**T****Tríptico**

Es un documento impreso dividido en tres secciones o paneles y que sirve para promocionar alguna información que una organización o persona quiera divulgar.

**V****Ventaja competitiva.**

Un modo de evaluar las estrategias, determinar si alguna estrategia específica crea o aumenta la superioridad competitiva de una empresa en algún área determinada de actividad. Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien, en comparación con las empresas rivales; por ejemplo, constituye una ventaja competitiva algo que una empresa posee o puede hacer y que las empresas rivales no.

# ANEXOS

## **Anexo No. 1: Resultados de la encuesta dirigida a los asociados de la Cooperativa Solidaridad Gremial de R.L.**

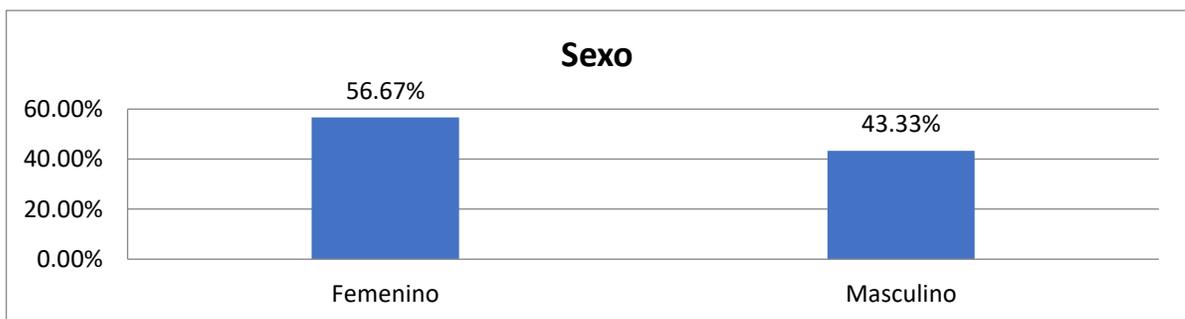
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 60 asociados, afiliados a Solidaridad Gremial de R.L., realizada con la finalidad de obtener información sobre la situación actual de dicha cooperativa.

### **A. Análisis general de los datos de identificación de los asociados de la Cooperativa Solidaridad Gremial de R.L.**

#### **a. Sexo**

**Objetivo:** Determinar el sexo predominante entre los asociados de Solidaridad Gremial de R.L.

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Femenino	34	56.67%
Masculino	26	43.33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

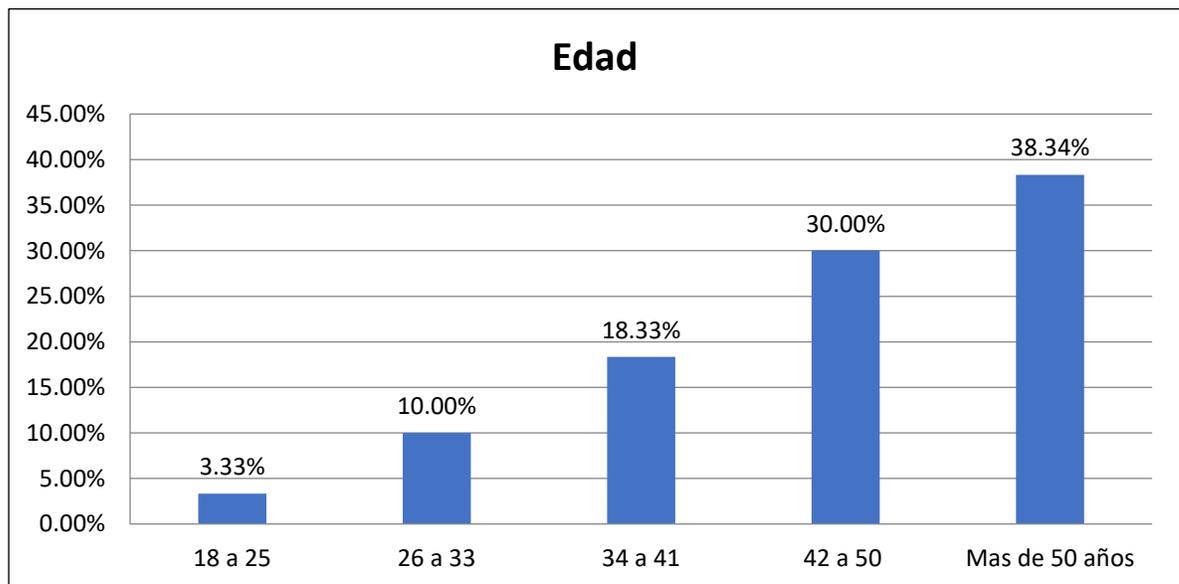


**Interpretación:** Se determinó que el sexo predominante de los asociados es el femenino, esto podría deberse a que, según censos realizados por el Ministerio de Educación, entre la población de docentes contratados a nivel nacional la mayoría son mujeres.

## b. Edad

**Objetivo:** Conocer el rango de edades en el que oscilan los asociados de Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 a 25	2	3.33%
26 a 33	6	10.00%
34 a 41	11	18.33%
42 a 50	18	30.00%
Mas de 50 años	23	38.34%

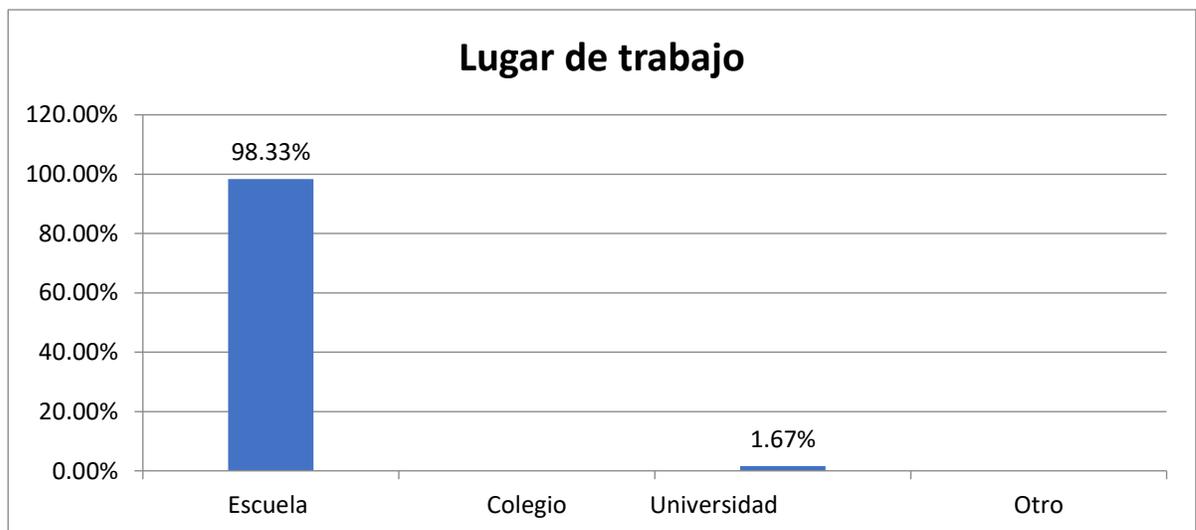


**Interpretación:** El 68.34% de los asociados son mayores a 42 años, esto podría deberse que, a partir de esta edad, las personas tienen una mayor conciencia sobre la cultura del ahorro y consideran al sistema cooperativo como una opción que les genera más beneficios en comparación de otras instituciones financieras.

### c. Lugar de Trabajo:

**Objetivo:** Conocer el lugar de trabajo predominante entre los asociados de Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Escuela	59	98.33%
Colegio	0	0.00%
Universidad	1	1.67%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

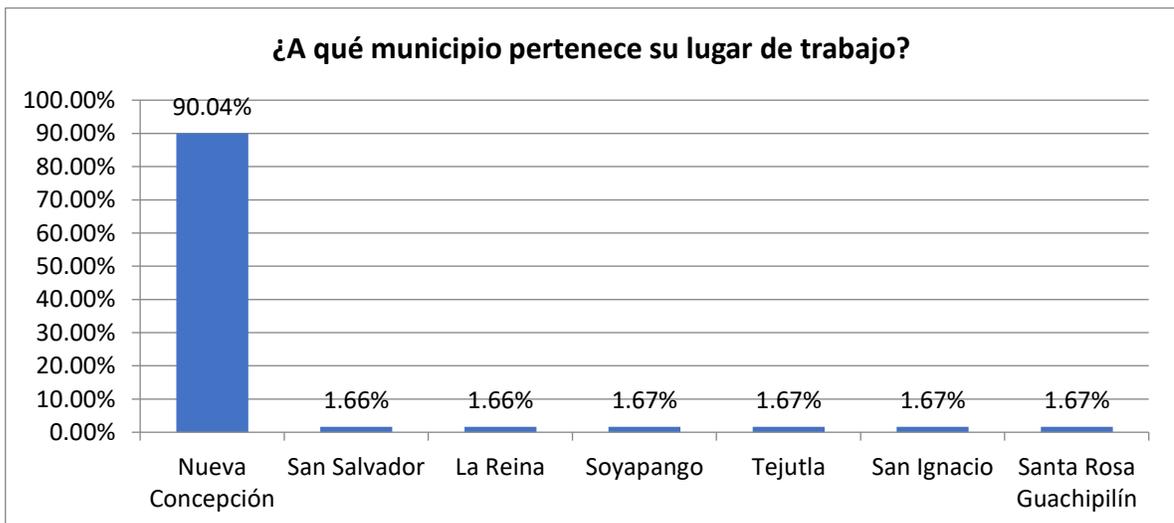


**Interpretación:** El 98.33% de los asociados son trabajadores de escuelas públicas, que con base a datos del Ministerio de Educación se determinó que de un total de 422 instituciones educativas que hay en Chalatenango 419 son públicas.

**d. ¿A qué municipio pertenece su lugar de trabajo?**

**Objetivo:** Identificar el municipio donde laboran los asociados y cuantificar el número de asociados que laboran en dicha área.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Nueva Concepción	54	90.04%
San Salvador	1	1.66%
La Reina	1	1.66%
Soyapango	1	1.66%
Tejutla	1	1.66%
San Ignacio	1	1.66%
Santa Rosa Guachipilín	1	1.66%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

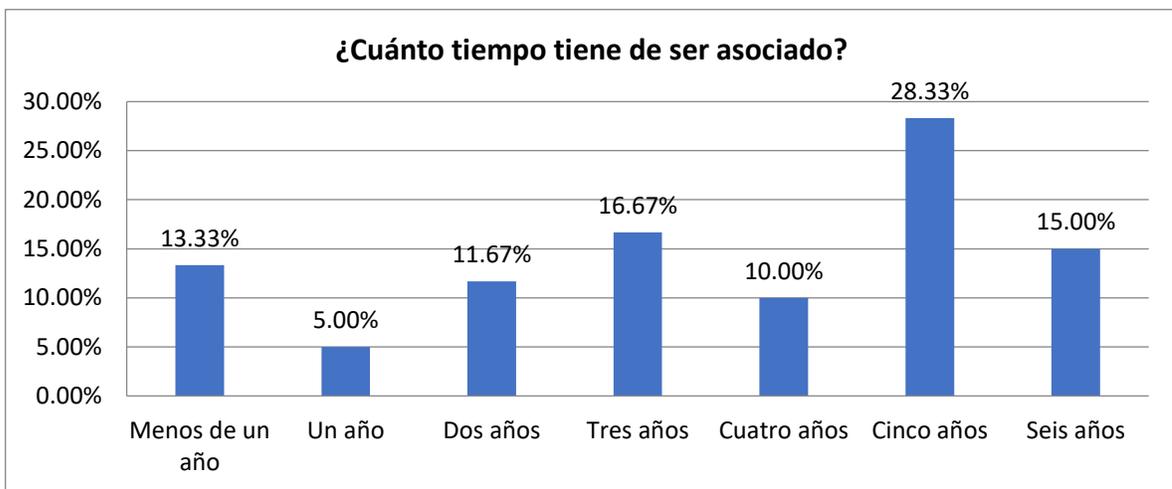


**Interpretación:** El 95.02% de los asociados laboran en los municipios del departamento de Chalatenango, en especial en Nueva Concepción. Debido a que las instalaciones de la cooperativa se encuentran ubicadas en dicho municipio.

### e. ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen los asociados de estar afiliados a Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de un año	8	13.33%
Un año	3	5.00%
Dos años	7	11.67%
Tres años	10	16.67%
Cuatro años	6	10.00%
Cinco años	17	28.33%
Seis años	9	15.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

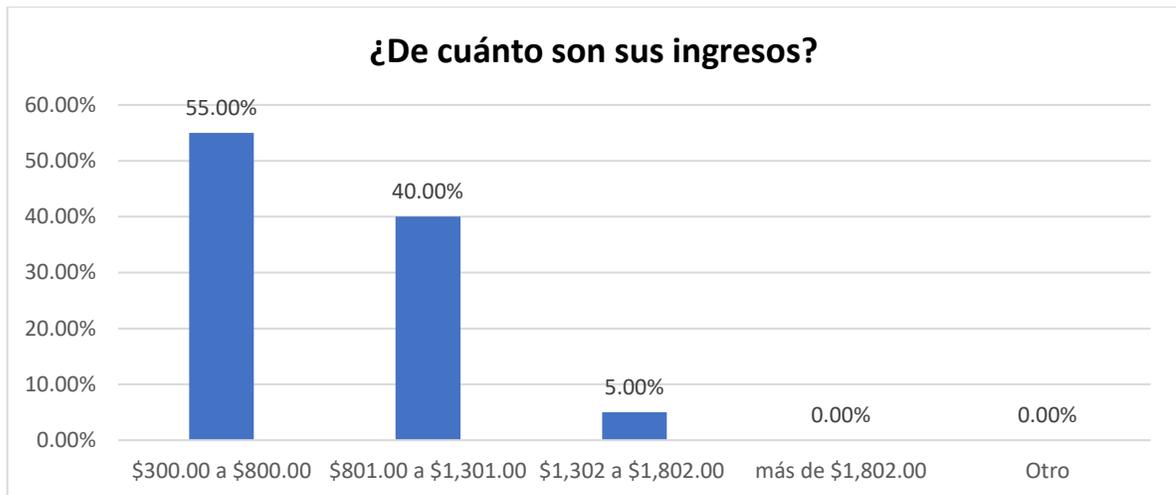


**Interpretación:** Según la población encuestada el 43.33% de los asociados ingresó en los primeros dos años de fundación. Para el cuarto año de funcionamiento, la cooperativa ya contaba con el 70% de asociados y en los últimos dos años ha crecido únicamente el 30%. No se tuvo datos del año 2019.

**f. ¿De cuánto son sus ingresos?**

**Objetivo:** Conocer el rango de ingresos que predomina entre los asociados de Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
\$300.00 a \$800.00	33	55.00%
\$801.00 a \$1,301.00	24	40.00%
\$1,302 a \$1,802.00	3	5.00%
más de \$1,802.00	0	0.00%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>



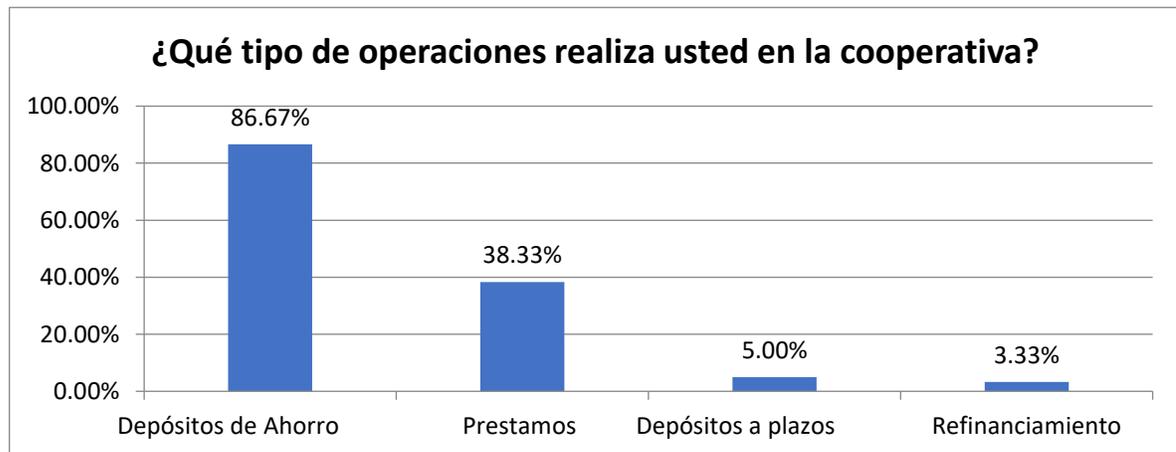
**Interpretación:** Más del 95% de los asociados mencionaron que reciben un ingreso entre un rango de \$300.00 a \$1,301.00-. Con base a la pregunta del literal c), se determinó que la mayoría de los docentes asociados, pertenecen al sistema público el cuál se rige por ley de salarios. Lo que indica que los ingresos recibidos les permiten destinar un porcentaje de su salario al ahorro u aportación dentro del sistema cooperativo.

**B. Tabulación de las encuestas dirigidas a los asociados sobre las diferentes áreas que conforman la cooperativa Solidaridad Gremial de R.L.**

**1. ¿Qué tipo de operaciones realiza usted en la cooperativa?**

**Objetivo:** Conocer cuáles son las diferentes operaciones que realizan los asociados en Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	RESPUESTAS	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Depósitos de ahorro	52	86.67%
Préstamos	23	38.33%
Depósitos a plazos	3	5.00%
Refinanciamiento	2	3.33%



**Interpretación:** Las operaciones que más realizan los asociados de Solidaridad Gremial de R.L. son: El 86.67% depósito de ahorro y 38.33% préstamos, siendo éstos los productos que más se promueven a los asociados de la cooperativa, debido a la naturaleza de esta.

## 2. ¿Cuál es la cantidad que destina para su cuenta de ahorro?

**Objetivo:** Determinar el rango de ahorro predominante entre los asociados de Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
\$1.00 a \$25.00	31	51.66%
\$26.00 a \$50.00	20	33.33%
\$51.00 a \$100.00	5	8.34%
Mayor a \$101.00	1	1.67%
No respondieron	3	5.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

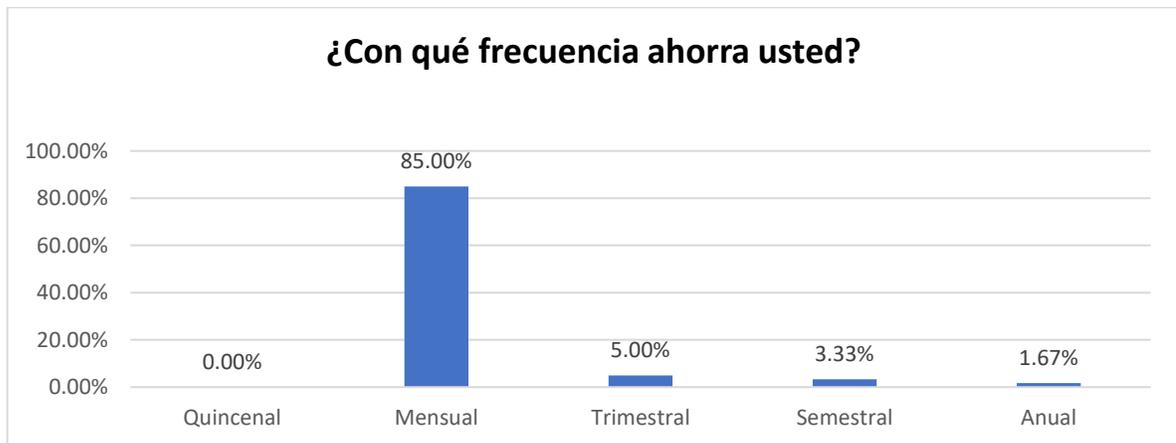


**Interpretación:** Casi el 90% de los asociados que ahorran, destinan a su cuenta en cada período una cantidad entre \$1 a \$50 dólares, estos ahorros contribuyen al crecimiento de la cooperativa y a su vez representan mejores beneficios para cada asociado.

### 3. ¿Con que frecuencia ahorra usted?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con que los asociados ahorran en Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Quincenal	0	0.00%
Mensual	51	85.00%
Trimestral	3	5.00%
Semestral	2	3.33%
Anual	1	1.67%
No respondieron	3	5.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

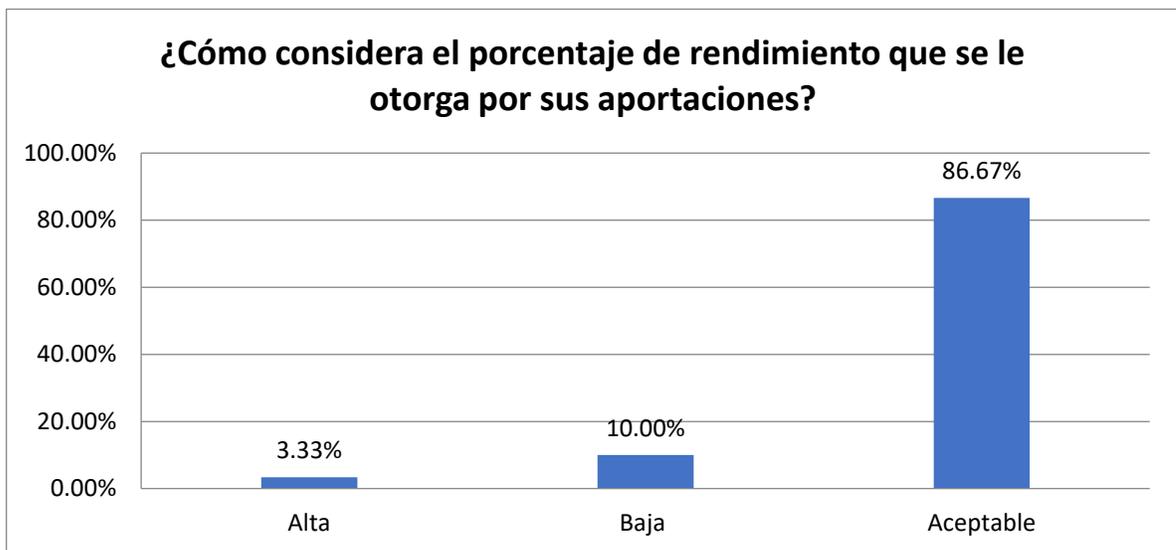


**Interpretación:** De los asociados que ahorran el 89.09% de los asociados lo hacen de forma mensual, lo cual corresponde al sistema de ahorro programado que ofrece la cooperativa al asociado a través del descuento directo en planilla.

#### 4. ¿Cómo considera el porcentaje de rendimiento que se le otorga por sus aportaciones?

**Objetivo:** Conocer como califican los asociados el rendimiento que se le otorga por sus aportaciones.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alta	2	3.33%
Baja	6	10.00%
Aceptable	52	86.67%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>



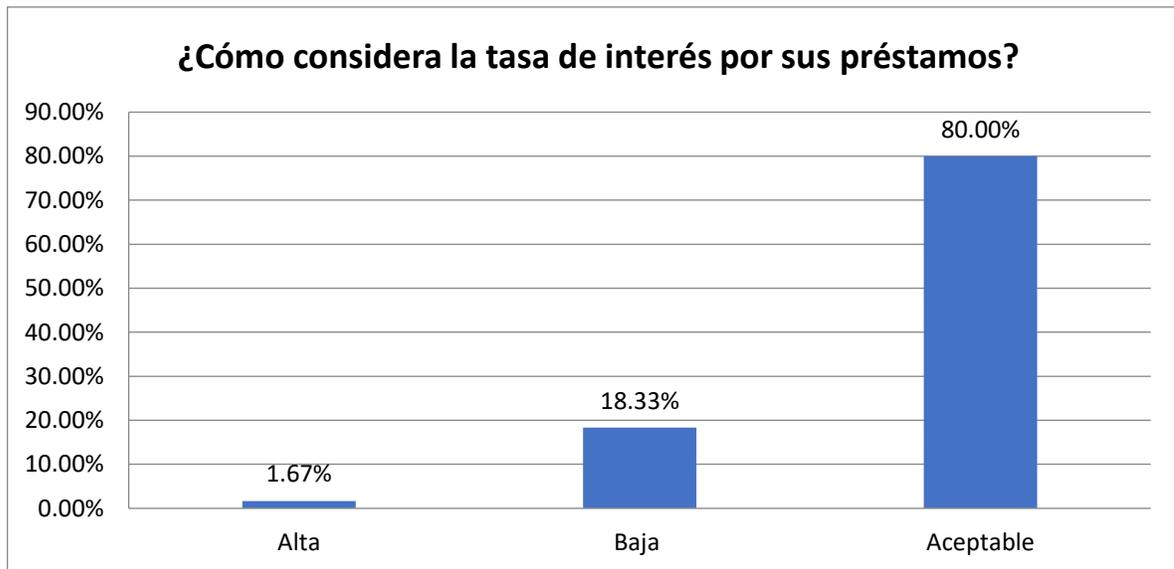
#### **Interpretación:**

El 90% de los asociados están satisfechos con el rendimiento que se les otorga por sus aportaciones, esto representa la confianza que los asociados tienen a la Cooperativa Solidaridad Gremial de R.L. a pesar de las tasas de retorno más atractivas que ofrecen otras cooperativas.

## 5. ¿Cómo considera la tasa de interés por sus préstamos?

**Objetivo:** Conocer la opinión del asociado respecto a la tasa de interés que pagan por préstamos otorgados.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alta	1	1.67%
Baja	11	18.33%
Aceptable	48	80.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

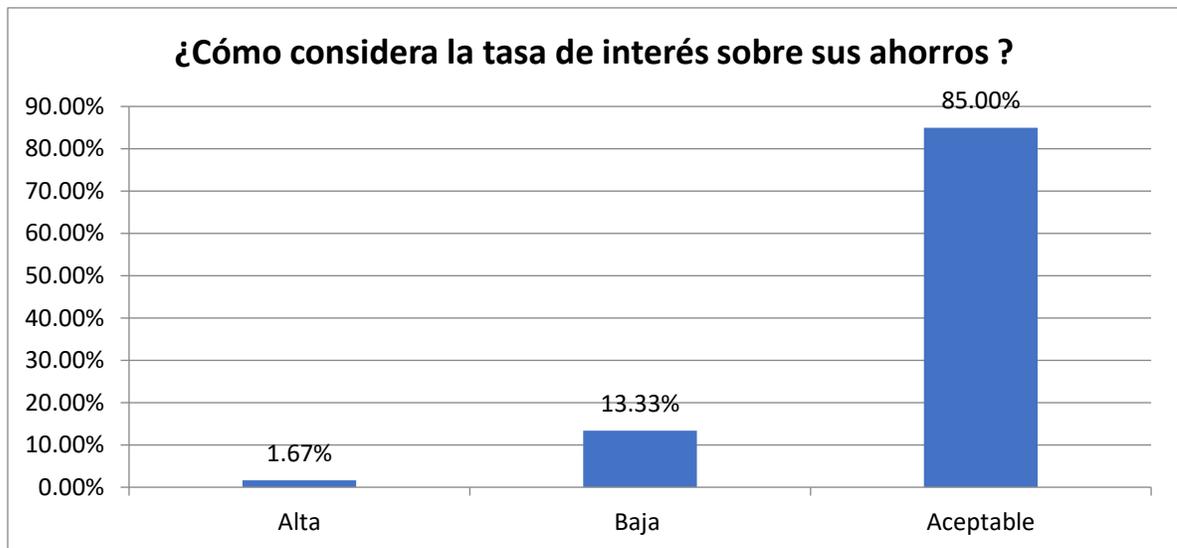


**Interpretación:** El 98.33% de los asociados está satisfecho con la tasa de interés que paga por sus préstamos, lo que indica que es competitiva y atractiva con relación a la tasa de mercado ofrecida por otras instituciones financieras.

## 6. ¿Cómo considera la tasa de interés sobre sus ahorros?

**Objetivo:** Conocer la opinión del asociado respecto a la tasa de interés que le paga la cooperativa por sus ahorros.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alta	1	1.67%
Baja	8	13.33%
Aceptable	51	85.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

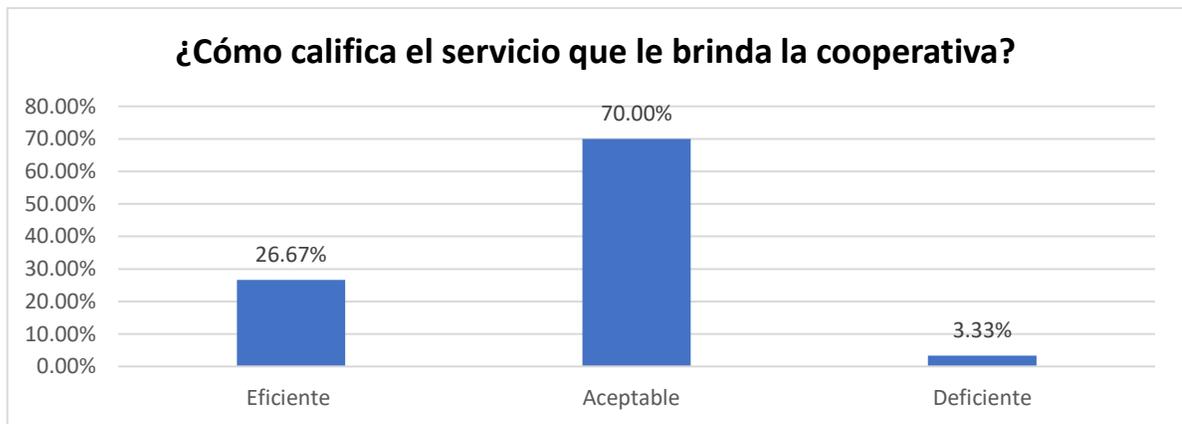


**Interpretación:** El 86.67% de los asociados consideran entre alta y aceptable la tasa de interés otorgada por sus ahorros, esto se debe a que es más atractiva con relación a la otorgada por otras instituciones financieras.

## 7. ¿Cómo califica el servicio que le brinda la cooperativa?

**Objetivo:** Conocer la calificación del servicio que brinda la cooperativa al asociado.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Eficiente	16	26.67%
Aceptable	42	70.00%
Deficiente	2	3.33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

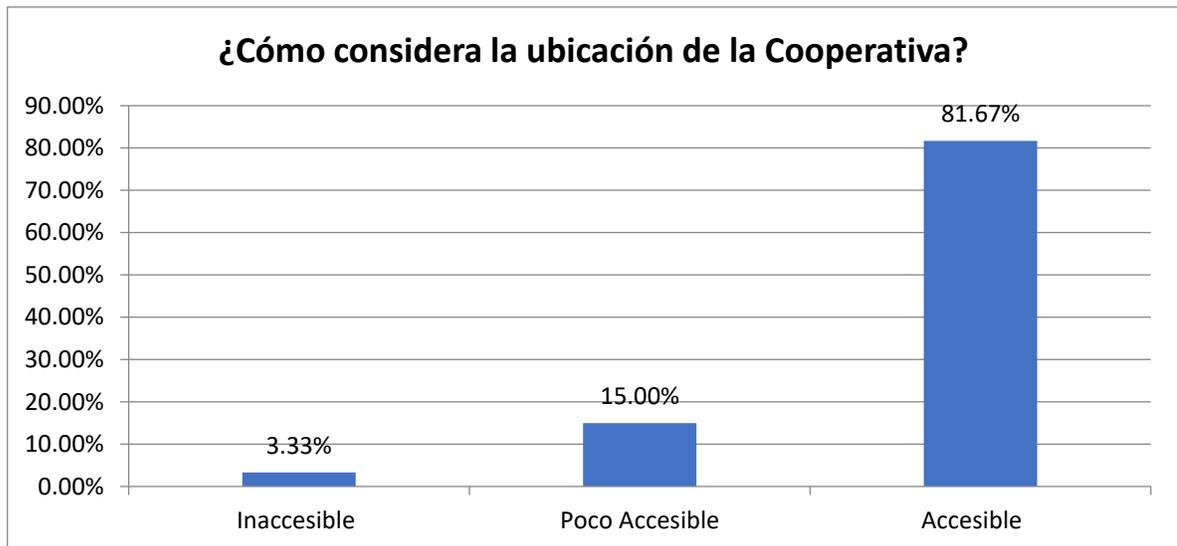


**Interpretación:** El 96.67% de los asociados, consideran eficiente y aceptable el servicio brindado por la cooperativa, lo que refleja la importancia que los directivos le dan al servicio al cliente.

## 8. ¿Cómo considera la ubicación de la Cooperativa?

**Objetivo:** Identificar cómo el asociado evalúa la ubicación de la oficina de Solidaridad Gremial de R.L.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Inaccesible	2	3.33%
Poco accesible	9	15.00%
Accesible	49	81.67%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

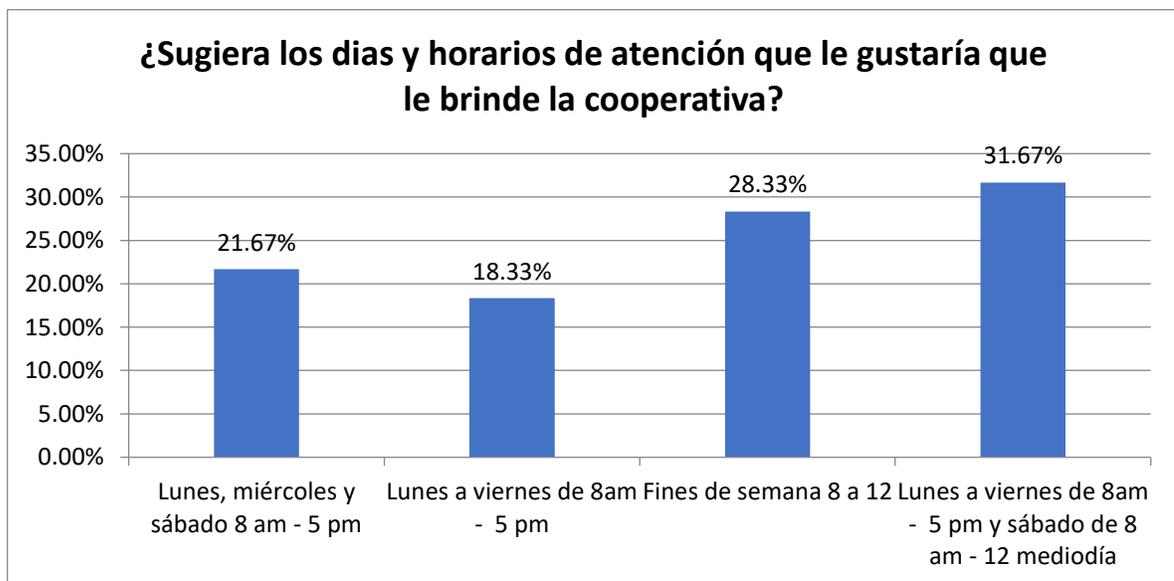


**Interpretación:** El 81.67% de los asociados considera accesible la ubicación de la cooperativa debido a que la mayoría de ellos labora en el municipio de Nueva Concepción, Chalatenango, mismo lugar donde se encuentra la cooperativa.

**9. ¿Sugiera los días y horarios de atención que le gustaría que le brinde la cooperativa?**

**Objetivo:** Conocer las opciones sobre los horarios de atención que los asociados consideren a su beneficio.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Lunes, miércoles y sábado 8 am - 5 pm	13	21.67%
Lunes a viernes de 8am - 5 pm	11	18.33%
Fines de semana 8 a 12	17	28.33%
Lunes a viernes de 8am - 5 pm y sábado de 8 am - 12 mediodía	19	31.67%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

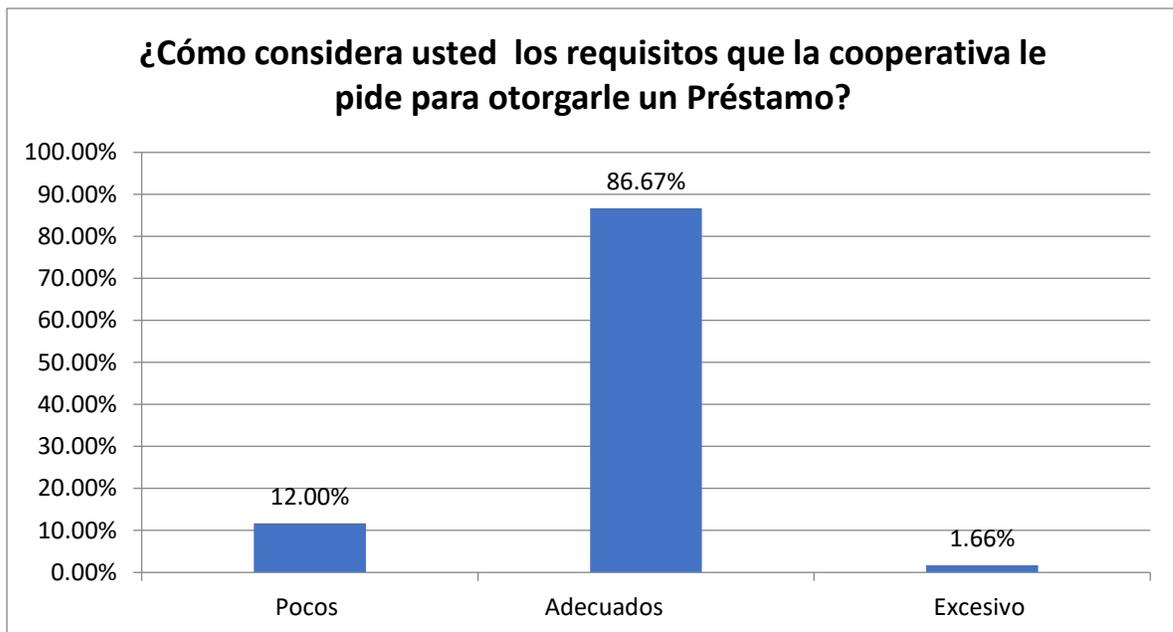


**Interpretación:** El 81.67% de los asociados manifestó que los fines de semana sería el horario de atención más conveniente para que la cooperativa brinde su servicio, debido que la mayoría de los docentes cuentan con estos horarios accesibles para realizar sus transacciones, además el 50% considera accesible de lunes a viernes.

**10. ¿Cómo considera usted los requisitos que la cooperativa le pide para otorgarle un préstamo?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados en cuanto a los requisitos que se piden para otorgar un préstamo.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Pocos	7	11.67%
Adecuados	52	86.67%
Excesivo	1	1.66%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

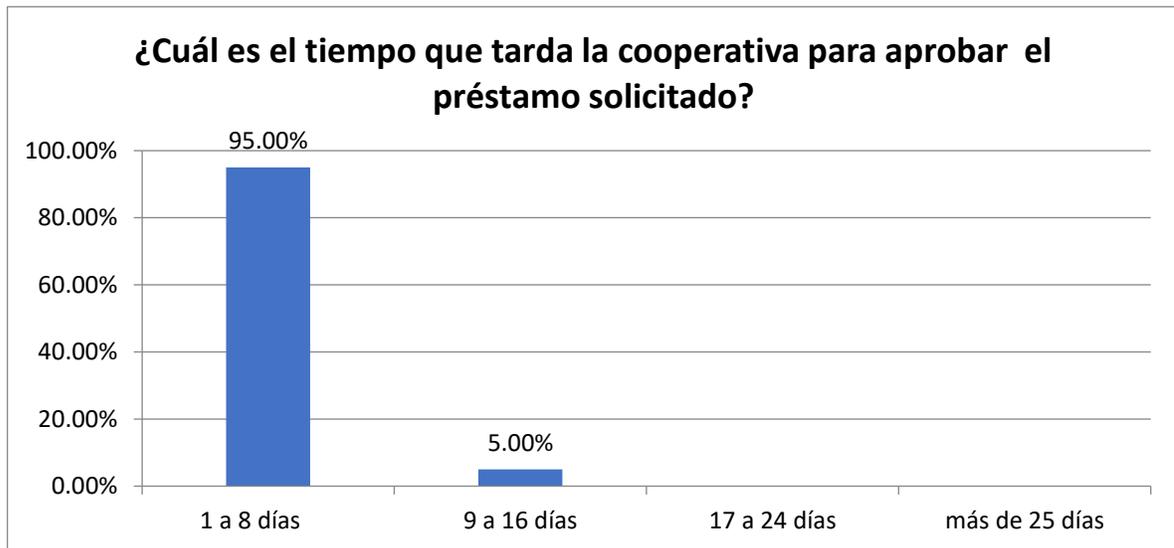


**Interpretación:** El 98.34% considera que los requisitos que solicita la cooperativa son pocos y adecuados, esto muestra la preferencia del asociado al realizar sus préstamos con la cooperativa, la cual brinda accesibilidad en el proceso para otorgarle un crédito.

### 11. ¿Cuánto es el tiempo que tarda la cooperativa para aprobar el préstamo solicitado?

**Objetivo:** Conocer en cuánto tiempo se otorgan los préstamos a los asociados.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 a 8 días calendario	57	95.00%
9 a 16 días calendario	3	5.00%
17 a 24 días calendario	0	0.00%
Más de 25 días calendario	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

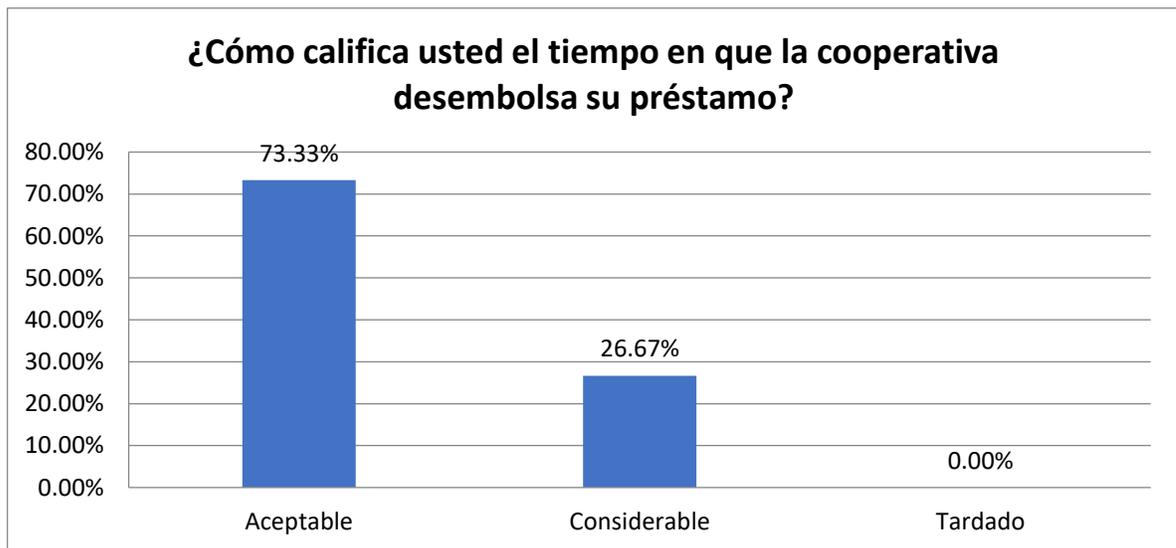


**Interpretación:** El 95% de los asociados indicó que el tiempo en que se les otorga los préstamos está entre 1 a 8 días, para el asociado este rango representa una ventaja por ser un tiempo razonable y aceptable para la aprobación de un préstamo respecto a otras instituciones financieras.

## 12. ¿Cómo califica usted el tiempo en que la cooperativa desembolsa su préstamo?

**Objetivo:** Conocer como los asociados califican el tiempo en que se les otorga un préstamo.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Aceptable	44	73.33%
Considerable	16	26.67%
Tardado	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

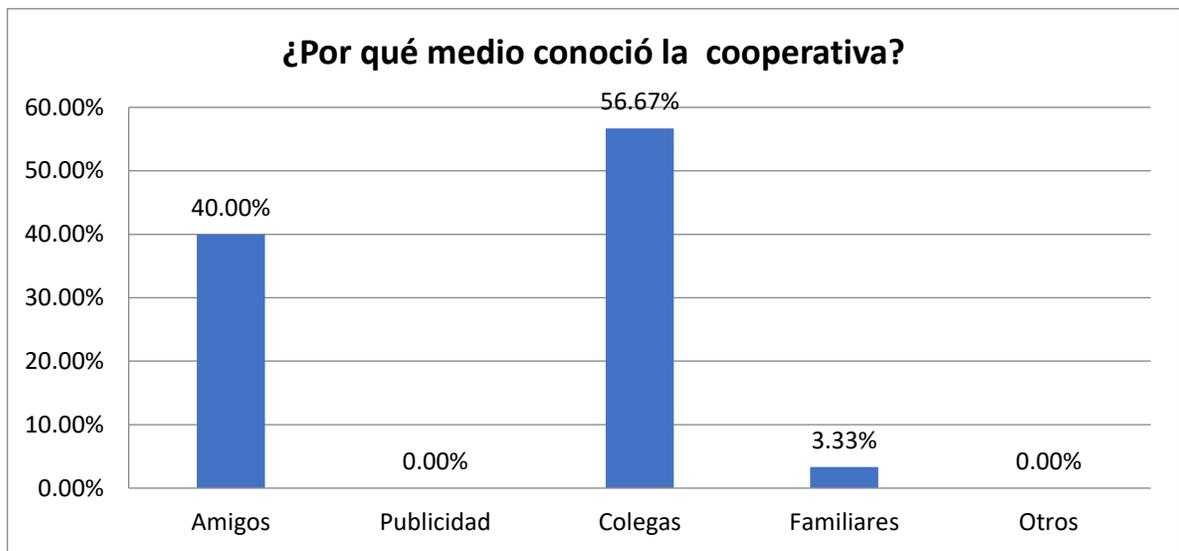


**Interpretación:** El 73.33% de los encuestados calificó el tiempo de tardanza para el desembolso de un préstamo como aceptable y considerable, esto demuestra que el proceso de desembolso al cliente se hace de manera efectiva por lo que el asociado se muestra satisfecho con dicho servicio.

### 13. ¿Por qué medio conoció la cooperativa?

**Objetivo:** De que forma el asociado conoció la Solidaridad Gremial.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Amigos	24	40.00%
Publicidad	0	0.00%
Colegas	34	56.67%
Familiares	2	3.33%
Otros	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

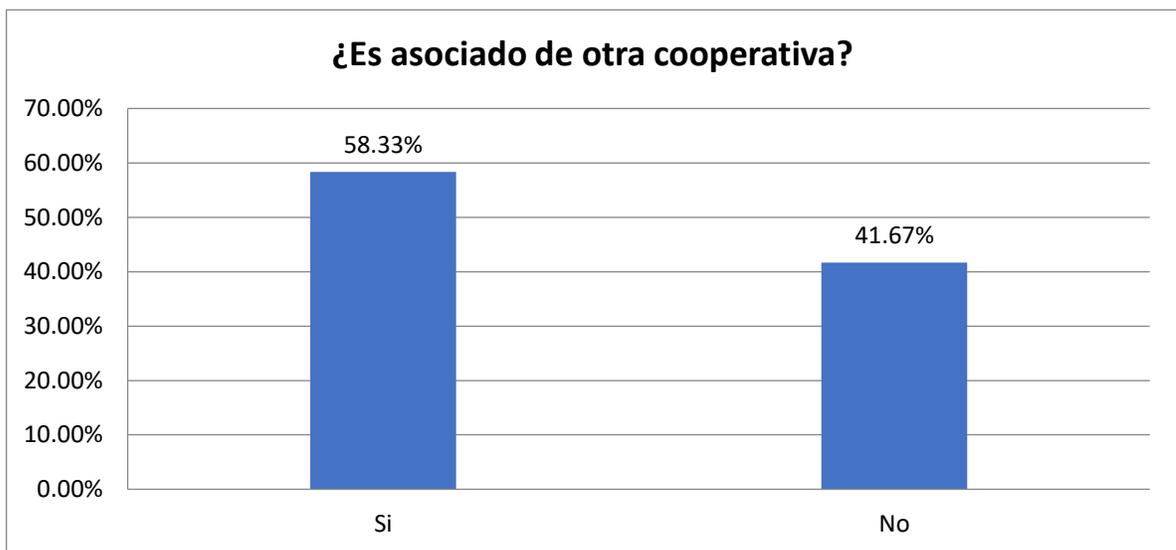


**Interpretación:** El 96.67% de los asociados encuestados indican que fueron amigos y colegas los que les dieron a conocer el proyecto cooperativo, esto a su vez demuestra que la cooperativa no realiza ningún tipo de publicidad dentro o fuera del municipio.

#### 14. ¿Es asociado de otra cooperativa?

**Objetivo:** Identificar cuantos asociados pertenecen a otra cooperativa.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	35	58.33%
No	25	41.67%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>



**Interpretación:** El 58.33% de los asociados encuestados son miembros de otra cooperativa mientras que un 41.67% forman parte únicamente de Solidaridad Gremial. Esto indica que la mayoría de los asociados posee una mayor cultura cooperativista y aprovechan los beneficios de estas en comparación con otro tipo de institución financiera.

### 15. ¿Qué otro producto le gustaría que ofreciera la cooperativa?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados acerca de los productos que la cooperativa podría ofrecerle.

RESPUESTA	RESPUESTA	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Seguro de vida	42	70.00%
Seguro médico	27	45.00%
Remesas familiares	22	36.67%
Otros	0	0.00%

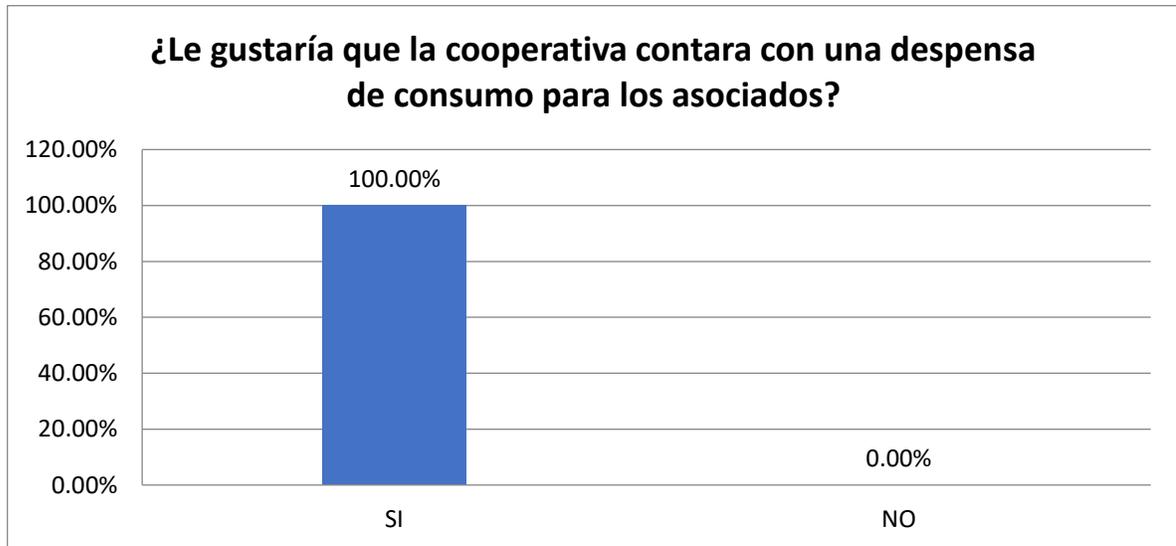


**Interpretación:** Los asociados consideran que la cooperativa debe brindar otros productos que pudieran satisfacer sus necesidades, por lo cual un 70% considera el seguro de vida, un 45% considera el seguro médico y el 36.67% el servicio de remesa familiar, por tanto, la cooperativa debería diversificar su oferta de productos.

**16. ¿Le gustaría que la cooperativa contara con una despensa de consumo para los asociados y público en general?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados sobre la creación de una despensa de consumo para los asociados y público en general.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	60	100.00%
NO	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

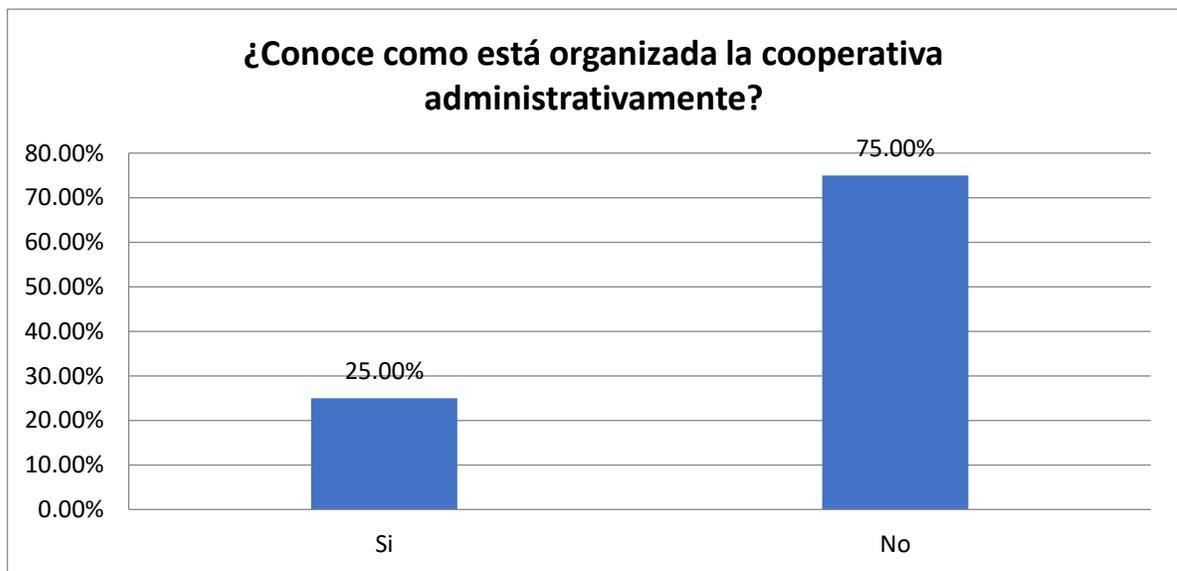


**Interpretación:** De los encuestados un 100% está de acuerdo con la creación de una despensa de consumo, esto representa una oportunidad para el crecimiento económico de la cooperativa que a su vez significa un beneficio más para el asociado.

### 17. ¿Conoce como está organizada la cooperativa administrativamente?

**Objetivo:** Identificar si el asociado conoce la estructura administrativa y como está compuesta la cooperativa.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	15	25.00%
No	45	75.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

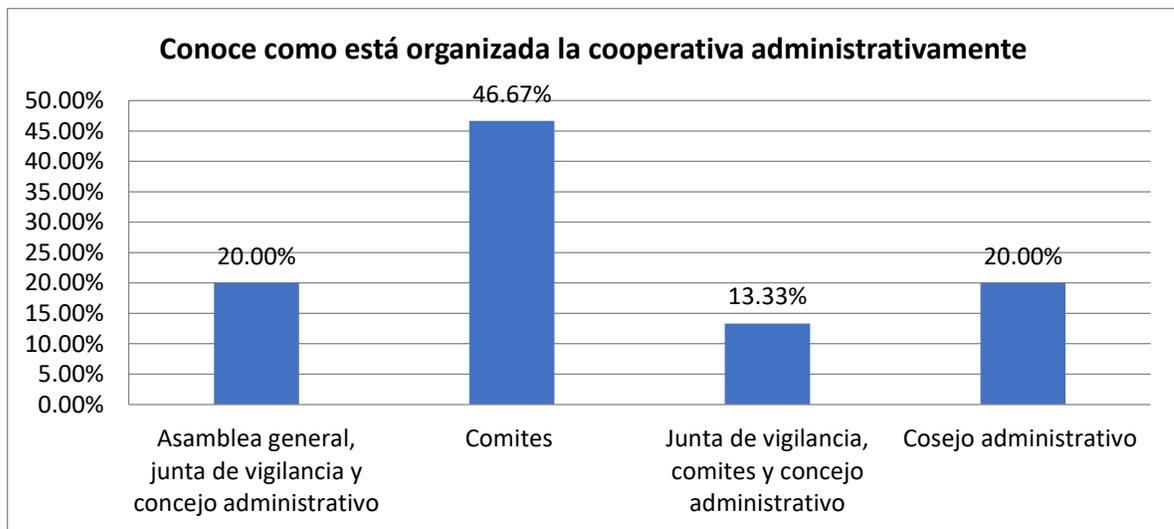


**Interpretación:** El 75% de los asociados expresan desconocimiento de la estructura administrativa, este resultado determina que la cooperativa no ha divulgado de manera formal dicha información o no cuentan con un organigrama. El 25% que indicó conocer la estructura organizativa, podrían ser asociados que forman parte de alguno de los comités establecidos.

**18. Si su respuesta es sí, mencione como está compuesta la estructura organizativa:**

**Objetivo:** Identificar cuantos de los asociados conocen la estructura organizativa de la cooperativa.

RESPUESTA	RESPUESTAS	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Asamblea general, junta de vigilancia y consejo de administración.	3	20.00%
Comités	7	46.67%
Junta de vigilancia, comités y consejo de administración.	2	13.33%
Consejo de Administración	3	20.00%

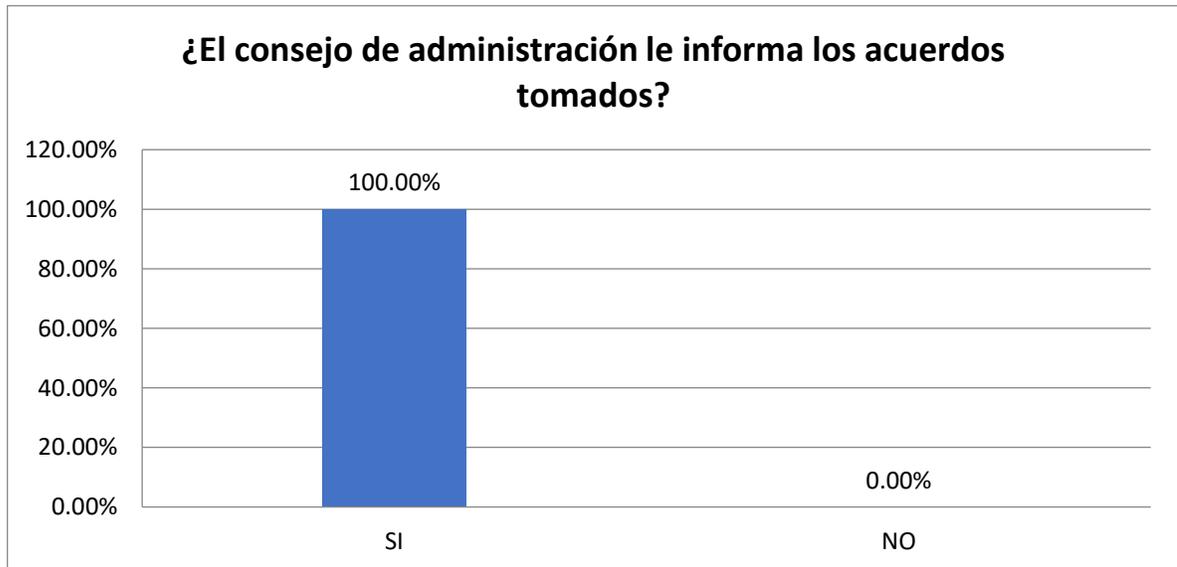


**Interpretación:** Del 25% de los asociados que indicaron conocer la estructura administrativa, se determinó que en realidad lo que conocen son las instancias administrativas, esto muestra que la cooperativa no da a conocer su estructura administrativa y el funcionamiento.

### 19. ¿El consejo de administración les informa los acuerdos tomados?

**Objetivo:** Conocer si el consejo de administración está informando a los asociados de los acuerdos y decisiones tomados.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	60	100.00%
NO	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

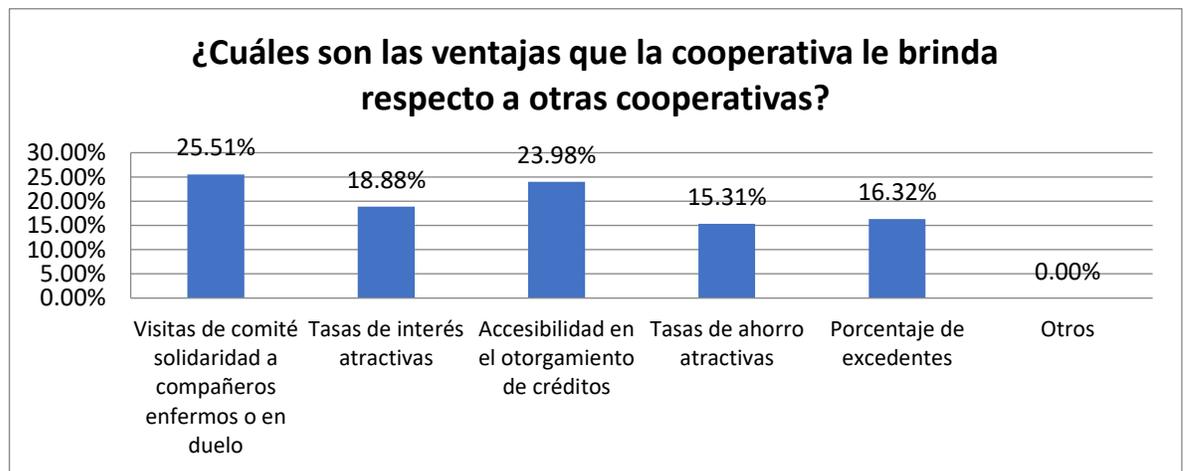


**Interpretación:** En su totalidad los asociados expresaron que el consejo les informa de los acuerdos tomados en las juntas generales, por tanto, la información se da a conocer de forma oportuna.

**20. ¿Cuáles son las ventajas que la cooperativa le brinda respecto a otras cooperativas? Selección múltiple.**

**Objetivo:** Identificar si el asociado se le ha informado de cuáles son las ventajas que recibe al pertenecer a la cooperativa.

RESPUESTA	RESPUESTAS	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Visitas de comité solidaridad a compañeros enfermos o en duelo	50	25.51%
Tasas de interés atractivas	37	18.88%
Accesibilidad en el otorgamiento de créditos	47	23.98%
Tasas de ahorro atractivas	30	15.31%
Porcentaje de las excedentes	32	16.32%
Otros	0	0.00%



**Interpretación:** Con base al total de respuestas, el 25.51% de los asociados expresan que una de las ventajas brindadas por la cooperativa respecto a otras son las visitas del comité de Solidaridad a compañeros enfermos o en duelo, el 23.98% la accesibilidad en el otorgamiento de los créditos, para el 18.88% la ventaja es la tasa de interés atractiva en préstamos, el 16.32% considera que es el porcentaje de excedentes y el 15.31% considera que es la tasa de ahorro.

## 21. ¿Recomendaría esta cooperativa a otros?

**Objetivo:** Conocer cuántos de los asociados impulsan el proyecto cooperativo a otros colegas.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	60	100.00%
No	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100.00%</b>

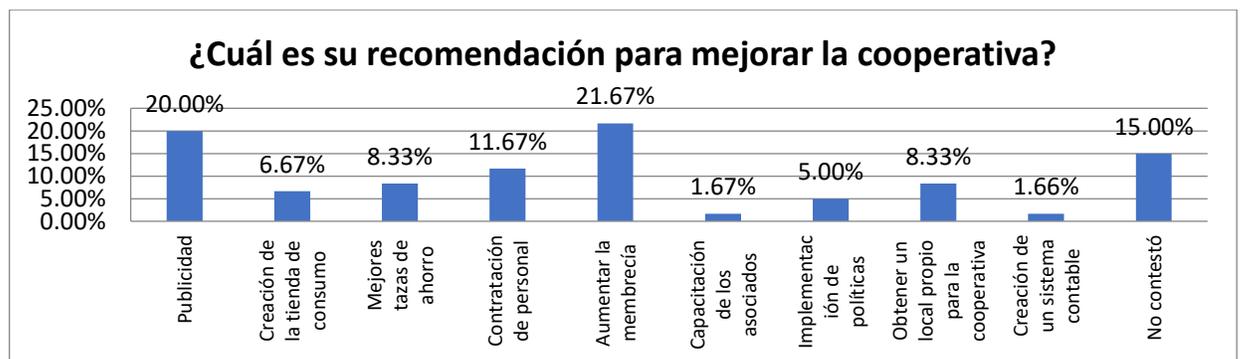


**Interpretación:** En su totalidad los asociados expresan impulsar el proyecto cooperativo a otros colegas, puede considerarse que el sistema cooperativo está brindando ventajas tangibles y se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.

## 22. ¿Cuál es su recomendación para mejorar la cooperativa?

**Objetivo:** Conocer cuáles son las recomendaciones de los asociados para el mejoramiento de la cooperativa.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Publicidad	6	20.00%
Creación de la tienda de consumo	4	6.67%
Mejores tasas de ahorro	5	8.33%
Contratación de personal	7	11.67%
Aumentar la aportación	13	21.67%
Capacitación de los asociados	1	1.67%
Implementación de políticas	3	5.00%
Obtener un local propio para la cooperativa	5	8.33%
Creación de un sistema contable	1	1.66%
No contestó	9	15.00%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

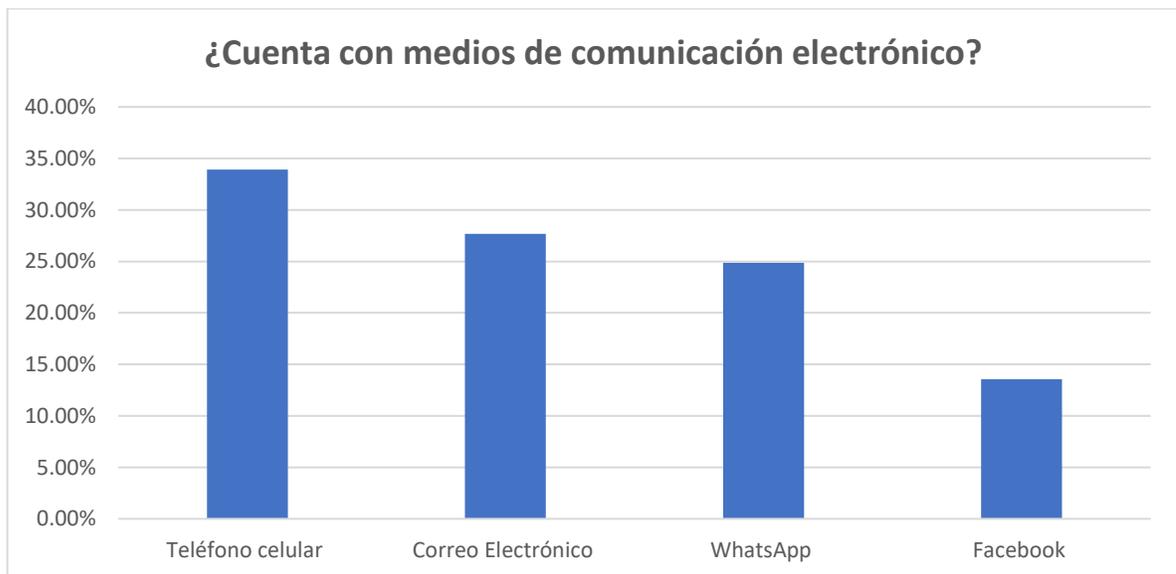


**Interpretación:** Los asociados de forma general consideran que la cooperativa tiene muchas áreas de oportunidad, entre las que los asociados destacan: en un 21.67% aumentar la aportación, un 20% hacer mayor publicidad a la cooperativa y un 11.67% recomienda contratar personal. Cabe mencionar que el 15% que no brindó su recomendación es porque se consideran satisfechos con los beneficios de la cooperativa.

### 23. ¿Cuenta con medios de comunicación electrónico?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los medios de comunicación a los cuales tiene acceso el asociado.

RESPUESTA	RESPUESTAS	
	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Teléfono celular	60	33.90%
Correo Electrónico	49	27.68%
WhatsApp	44	24.86%
Facebook	24	13.56%



**Interpretación:** De las respuestas obtenidas el 100% de los asociados cuenta con medios digitales y electrónicos que facilitan la comunicación directa de la cooperativa hacia al asociado.

**Anexo No. 2: Resultado de la entrevista dirigida al presidente de Solidaridad Gremial de R.L.**

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

**Objetivo:** Obtener información relacionada con el funcionamiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Educadores Solidaridad Gremial de R.L.

Entrevista dirigida al presidente de la cooperativa profesor Daniel Peraza en las instalaciones de Solidaridad Gremial de R.L. en Nueva Concepción, Chalatenango.

**1. ¿Cuáles son los comités que tiene la cooperativa y cuáles son las funciones que desarrollan?**

El entrevistado comentó, que sí cuentan con diferentes comités los cuales son elegidos por el consejo de administración, estos son:

- Comité de educación: está orientado a los asociados y como su nombre lo dice, busca educar a los asociados sobre los principios del cooperativismo.
- Comité de solidaridad: orientado a las actividades sociales, también se interesan por todo aquel asociado con problemas en casos de salud o duelo.
- Comité de créditos: se encarga de analizar la solicitud de créditos y determinar si se aprueba o no.
- Junta de vigilancia: estos son elegidos por normativa y cuentan con el derecho de ejercer la supervisión y fiscalización de todas las actividades de la cooperativa.

**2. ¿Cuántas personas conforman cada comité?**

Los comités están conformados por cinco personas que se desglosan de la siguiente manera:

- Tres Propietarios.
- Dos Suplentes.

**3. ¿Con qué frecuencia se realizan los cambios de comités?**

Los cambios de comités se realizan según estatutos cada tres años.

**4. ¿Cuentan con personal que atiendan las operaciones de la cooperativa?**

No, por el momento no contamos con personal.

**5. ¿Quién realiza las operaciones administrativas?**

Son realizadas por los directivos de la cooperativa.

**6. ¿Cuáles son los requisitos que solicitan para ser asociado de la cooperativa?**

Los requisitos establecidos para ser parte de la cooperativa son:

- Mayor de 18 años
- Ser docente
- Ser hijos y cónyuge de docente.

Al cumplirlos estará siendo miembro de la cooperativa.

**7. ¿Cuál es la aportación obligatoria que solicitan a los asociados y cuanto es lo mínimo?**

La aportación es de \$5.00 dólares es de manera obligatoria para todo asociado, así mismo se les solicita una la inscripción con un valor de \$10.00 dólares. La cuota de los diez dólares se registra en un fondo común que maneja la cooperativa para luego destinarlo a gastos administrativos y ayuda social en caso de fallecimiento de asociados o familiares de estos u otros.

**8. ¿Cuáles son los productos que ofrece la cooperativa?**

Los productos que ofrece la cooperativa son:

- Ahorro Corriente
- Ahorro a Plazo.
- Préstamos personales.
- Ahorro programado.
- Refinanciamiento.

**9. ¿La cooperativa posee planes que le ayuden al logro de sus objetivos?**

Si, los planes son llevados a la asamblea general donde se toman acuerdos y decisiones y luego son realizados por el consejo de administración.

**10. ¿Cuáles son las diferentes tasas de ahorro pagadas a cada asociado?**

Existen diferentes cuentas de ahorro: las cuentas de ahorro navideño que consiste en que el afiliado puede retirar sus ahorros en la época de navidad, por este ahorro se paga el 1% anual y el ahorro a plazo fijo que posee una tasa de interés máxima del 4% anual.

**11. ¿Cómo fijan la tasa de interés para el caso de los ahorros? Y ¿Quiénes son los encargados de fijar dicha tasa?**

No hay una técnica específica, se hace de manera de consensuada dentro de los integrantes del consejo de administración.

**12. ¿Con que frecuencia se realizan la actualización de la tasa de interés para ahorro?**

Acorde a las necesidades.

**13. ¿Están todos los registros contables archivados con los comprobantes que corresponde?**

Si, en un 90% tenemos todos los registros contables actualizados y archivados, el contador a quien contratamos por servicios profesionales y quien es responsable de realizarlos. Posteriormente nos proporcionara el resto que son el de los últimos 3 meses.

**14. ¿Qué tipo de controles utilizan para las aportaciones y los ahorros y qué le entregan como comprobante al asociado por dicha transacción?**

Se poseen talonarios de recibos que se elaboran de forma manual, y también se cuenta con una base de datos en Microsoft Word en donde se detalla el ingreso de las aportaciones realizadas por cada asociado.

**15. ¿Qué recursos tecnológicos posee la cooperativa?**

La cooperativa cuenta con recursos tecnológicos como: Computadora de escritorio e Impresor.

**16. ¿Quién lleva el control de las aportaciones de los asociados?**

La persona encargada de las finanzas es el tesorero quien es el profesor Jorge Barahona.

**17. ¿Cómo manejan la base de datos de los asociados?**

Tenemos un registro por cada asociado que consiste en una ficha donde se detalla la información básica del mismo y esta es archivada en un folder el cual está identificado por un número de folio asignado a cada asociado, también se le pide completar su respectiva solicitud de ingreso la cual es archivada en un expediente por cada asociado, además en formato Microsoft Word manejamos los ingresos de aportaciones y ahorro de cada asociado.

**18. ¿Cómo realizan los depósitos de ahorro los asociados?**

Los depósitos de sus ahorros los pueden realizar de manera automática, por ejemplo: descuentos en planilla o depósitos directos en ventanilla en oficinas.

El 70% de los asociados prefieren los descuentos de ahorro, préstamos y aportaciones por medio de planilla.

**19. ¿Dónde resguardan el capital de la cooperativa?**

Lo realizamos en el banco Davivienda de Chalatenango.

**20. ¿Quién elabora las remesas del banco?**

Las elabora el tesorero, el profesor Jorge Barahona.

**21. ¿Cada cuánto se elaboran las remesas para enviarlas al banco?**

Se realiza según el movimiento de efectivo, regularmente una vez por semana.

**22. ¿Manejan caja chica y quién es el responsable de esta función?**

La persona responsable es el tesorero, quien tiene autorizado un monto máximo de \$100.00 dólares.

**23. ¿Quién o quiénes autorizan los egresos monetarios de la cooperativa?**

La decisión es tomada por el consejo de administración.

**24. ¿Quién lleva el registro, control y emisión de los cheques?**

El tesorero, profesor Jorge Barahona.

**25. ¿Quiénes están autorizados para firmar cheques?**

Tenemos tres personas autorizadas para la firma de cheques, ellos son: el Tesorero, el secretario y el presidente.

**26. ¿Qué tipos de préstamos ofrecen?**

Solamente ofrecemos préstamos personales.

**27. ¿Cuál es la tasa de interés que ofrecen para los préstamos y quien la define?**

La tasa de interés para los préstamos personales es del 24% anual y la propone el comité de crédito, pero la aprueba el consejo de administración.

**28. ¿Con que frecuencia se define?**

No se tiene definido, se hace acorde a las necesidades que tenga la cooperativa en consenso entre el comité de crédito y el consejo de administración.

**29. ¿Cuál es el seguro de deuda que se ofrece a los asociados y a partir de que monto se aplica?**

El porcentaje que se descuenta por seguro de deuda es del 4% sobre el monto solicitado, se hace de manera inmediata al desembolso del crédito, no importa el monto que solicite siempre se realiza el descuento del seguro de deuda.

**30. ¿Realizan análisis crediticios para otorgar préstamos?**

Lo único que hacemos es verificar que sus aportaciones estén al día y confirmar con el patrono si acepta la orden de descuento. Pero no tenemos una guía o algún sistema para evaluar.

**31. ¿Cuáles son los requisitos que piden para otorgar un préstamo?**

Se llena una solicitud de crédito y una letra de cambio y que tenga descuento en planilla si este no lo cumple se le pide fiador.

**32. ¿Piden garantía para el otorgamiento de préstamos y de qué tipo?**

No, de ningún tipo lo único que pedimos es su descuento de planilla.

**33. ¿Quiénes aprueban los préstamos?**

El comité de créditos es el que analiza y aprueba los créditos.

**34. ¿Cuáles son los montos máximos y mínimos para otorgar préstamos?**

Desde \$100 dólares hasta un monto máximo \$1,500 dólares y otros montos que pueden ser casos especiales.

**35. ¿Se cuenta con registro que respalden los ahorros, aportaciones y préstamos de los asociados?**

Si, para el caso de los descuentos en planilla el MINEDUCYT nos proporciona mensualmente un listado de los descuentos realizados; el cual registramos en un archivo de Microsoft Word detallando los montos ingresados por asociado y tipo de operación. Y en el caso de los pagos efectuados al tesorero, éste emite un recibo y registra en un libro de control de transacciones luego estas operaciones son trasladadas al archivo de Microsoft Word.

**36. ¿Cómo realizan el cálculo y pago de intereses sobre depósitos y sobre préstamos?**

Ambos los hacemos utilizando una formula en el programa Microsoft Excel.

**37. ¿Cuál es el mecanismo de cobros de las aportaciones y pago de préstamos?**

Todo cobro se realiza por descuento de planilla, y no se tiene un detalle de cuentas en moras.

**38. ¿Cómo realizan los cobros de las cuentas que presentan mora?**

Por el momento solo tenemos un caso con una mora con 120 días, pero si existen cuentas con pagos atrasados. A los asociados que presentan atrasos, se les llama, se les visita y se acuerdan los pagos para poder solventar la deuda.

**39. ¿A quiénes considera como competencia directa de la cooperativa?**

En el municipio tenemos rumores de ser competencia para otras instituciones financieras que nosotros consideramos como más grandes: ACACYPAC, Banco Davivienda, Caja de Crédito de Nueva Concepción, Banco Hipotecario y Banco Azteca.

**40. ¿De cuánto es el capital de la cooperativa actualmente?**

Tenemos un aproximado de \$50,000 dólares.

**41. ¿Cuáles considera como debilidades de la cooperativa?**

Nosotros consideramos como debilidades de la cooperativa el no tener un local para atender a los asociados y tampoco tener personal administrativo que brinde un servicio en horarios flexibles para los asociados. También creemos que otra de nuestras debilidades es no tener sistemas informáticos para registrar los ingresos de los asociados.

**42. ¿Cuáles considera como amenazas de la cooperativa?**

Una de nuestras amenazas es la competencia, ya que ellos cuentan con más recursos económicos y de infraestructura.

**43. ¿Cuáles considera como fortalezas de la cooperativa?**

Consideramos que la confianza ganada por la gente es nuestra fortaleza ya que ellos creen en nosotros, otra fortaleza puede ser los desembolsos rápidos que hacemos para ayudarles a los asociados.

**44. ¿Cuáles considera como oportunidades de la cooperativa?**

Podríamos decir que nuestra mayor área de oportunidad es expandir el proyecto cooperativo a nivel departamental. También nuestro comité de Solidaridad es una oportunidad que tenemos para seguir creciendo, siendo la finalidad de este el buscar más cercanía y empatía con la gente.

**45. ¿Cuáles son las metas planteadas por la cooperativa?**

Tenemos como metas: Crecer a 200 asociados, Mejorar los procesos, y a largo plazo tener una tienda de consumo.

**46. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para promocionar la cooperativa?**

Por el momento tenemos brochur informativo, pero nuestra herramienta publicitaria ha sido correr la voz entre colegas.

**47. ¿La cooperativa realiza investigación de mercado para identificar cuáles son las necesidades del sector?**

No, no contamos con recursos suficientes para realizar un estudio técnico que nos brinde información del sector.

**48. ¿Cuál es el horario de atención de la cooperativa?**

Atendemos a los colegas todos los días por las tardes y en algunas ocasiones por citas.

**49. ¿Cuáles son los gastos en que incurre la cooperativa?**

Los gastos que incurre la cooperativa son: Viáticos para el consejo de administración, Almuerzo en la asamblea anual, y un promocional como regalo en la asamblea para los asociados que asistan.

**50. En términos porcentuales ¿Cómo ha sido la generación de excedentes los últimos tres años?**

Se les proporcionara los estados financieros para que ustedes visualicen mejor la situación de nuestra cooperativa.

**51. ¿Cuánto es el promedio de bajas de asociados anualmente?**

No hemos tenido muchas bajas, en el tiempo que tiene la cooperativa solo hemos tenido dos asociados que se han retiraron.

**52. ¿Conoce los motivos?**

Los motivos fueron por disgusto en el desembolso de préstamo y luego una confusión en sus aportaciones.

**53. ¿Cuánto es el promedio de asociados inscritos anualmente en la cooperativa?**

Tenemos un promedio de 35 asociados inscritos cada año.

**54. ¿Qué criterios aplican para la repartición de los excedentes a los asociados?**

Para la repartición de excedentes revisamos los dividendos, al tener el dato la asamblea decide si estos se capitalizan en las aportaciones o si se reparte algún porcentaje.

**55. ¿Cada cuánto se realizan las reuniones de consejo?**

Cada mes, son de carácter obligatorio.

**56. ¿Quiénes toman la decisión para repartir los excedentes?**

La asamblea general de asociados.

**57. ¿Han considerado solicitar financiamiento bancario para la ejecución de sus operaciones? Explicar:**

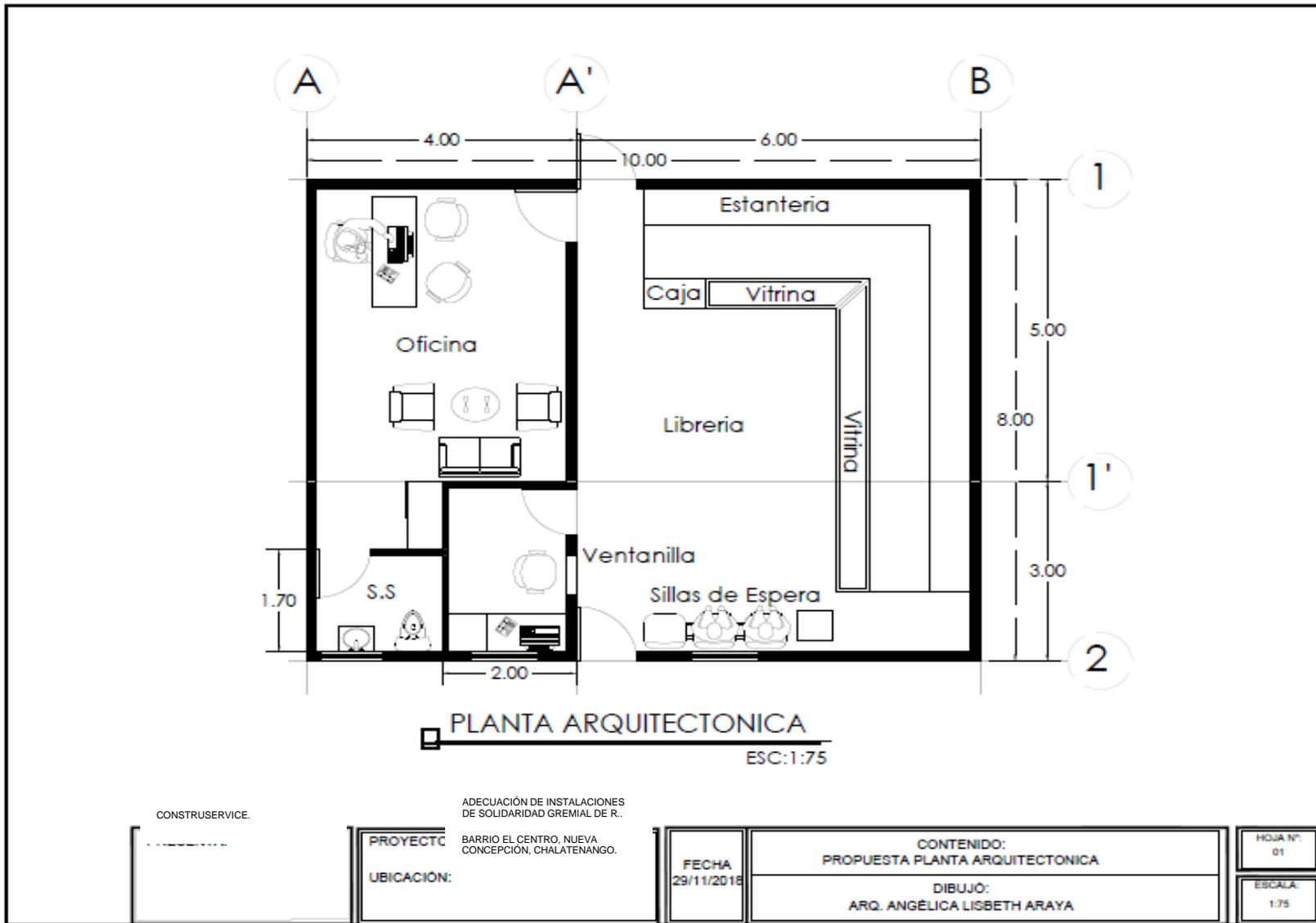
Si, hemos considerado obtener financiamiento externo, pero, no con un banco ya que al ser nosotros una cooperativa pequeña este no nos brinda tasas preferenciales, además los bancos no comparten nuestra filosofía cooperativista. Pero si hemos considerado buscar a través de un organismo de fomento a las cooperativas que brinda mejores condiciones que una institución bancaria, de hecho, en diciembre de 2016 realizamos una visita a la cooperativa COPEDUC en Panamá para conocer su funcionamiento y como nosotros podemos crecer a través de la experiencia de ellos.

**58. ¿Quiénes ejercen las actividades de control dentro de la cooperativa? Explicar:**

Actualmente se encarga la junta de vigilancia, quienes fiscalizan las operaciones relacionados con los ingresos y egresos.

### Anexo No 3

### Plano arquitectónico para la adecuación de las instalaciones actuales de Solidaridad Gremial de R.L.







**Anexo No 6**  
**Cotización para publicidad de Solidaridad Gremial de R. L**



**Publimpresos - Impresión**  
**Digital y Offset El Salvador**

<b>Cotización</b>
A-893489

Centro Comercial Feria Rosa Local B 217, San Salvador

NIT	Cliente	Contacto	Fecha	Ciudad
	Carlos Amaya		18/02/2019	San Salvador
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)	T. Pago
2101 9803	Centro Comercial Feria Rosa Local B 217	<a href="mailto:info@publimpresos.com">info@publimpresos.com</a>	0	Contado

Ítem	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	34378	Brochures	1500		\$0.17	\$255.00
2	64537	Volantes	5000		\$0.01	\$50.00
3						-
4						-
5						-
6						-
7						-
8						-
9						-
10						-
11						-
12						-
13						-
14						-
15						-
16						-
17						-
18						-
19						-
20						-
21						-
22						-
23						-
24						-
25						-

Cotizacion valida 30 días habiles. Forma de pago - 50% de anticipo.	Gran Total	\$305.00
	Descuento	\$0
	Subtotal	\$305.00
	IVA (13%)	\$39.65
	Valor total	\$344.65



**Anexo No 8**  
**Fotos del Municipio de Nueva Concepción Chalatenango y la ubicación de**  
**Solidaridad Gremial de R.L**



Parroquia de Nueva  
concepcion

Parque del municipio  
de Nueva Concepcion



Actualmente oficinas de Solidad Gremial de R.L



Dentro de la libreria y papeleria MARICRUZ, se encuentra instalada Solidaridad Gremial de R.L



**Oficinas administrativas de Solidaridad Gremial de R.L**



Anexo No 9

Estados Financieros de Solidaridad Gremial de R.L.

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO Y CONSUMO DE EDUCACIONISTAS  
SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.  
ESTADO DE RESULTADO PERIODO DEL 1o. DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

<b>INGRESOS</b>		
<u>INGRESOS DE OPERACION</u>		\$ 12,882.11
INTERESES PERCIBIDOS	\$ 12,874.11	
VENTAS (LIBRETAS DE AHORRO)	\$ 8.00	
MENOS:		
<u>EGRESOS</u>		
<u>EGRESOS DE OPERACION</u>		
<u>GASTOS GENERALES</u>		\$ 2,301.98
HONORARIOS ( AL CONTADOR )	\$ 375.00	
VIATICOS ADMINISTRATIVOS	\$ 10.00	
PAPELERIA Y UTILES ( ADMINISTRATIVA )	\$ 92.91	
COMISIONES ( MANEJO CTA.CTE.DE VIVIENDA)	\$ 163.95	
INTERESES PAGADOS(AHORRO SOCIOS Y PRESTAMOS)	\$ 881.62	
ALQUILER DE LOCAL	\$ 210.00	
GASTOS DE ASAMBLEA	\$ 496.50	
DIETAS A DIRECTIVOS	\$ 72.00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 10,580.13
MENOS:		
<u>RESERVAS E I. S. R.</u>		\$ 2,668.88
RESERVA LEGAL ( 10 % )	\$ 1,058.01	
RESERVA DE EDUCACION ( 5 % )	\$ 529.00	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA( DE \$ 7687.56 -GRAVADO )	\$ 1,081.87	
TOTAL EXCEDENTE DEL PRESENTE EJERCICIO 2017		\$ 7,911.25

JOSE DANIEL PERAZA ZAMORA  
PRESIDENTE

ROQUE ANTONIO CALERIS  
PRESIDENTE I.V.

JOSE LUIS BARRAHONA  
TESORERO

JUAN MARTIN BARRERA  
CONTADOR



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES**

**SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.**

**BALANCE GENERAL CORRESPONDIENTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017**

ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVOS DE INTERMEDIACION</b>		<b>PASIVOS DE INTERMEDIACION</b>	
<u>DEPOSITOS EN ASOC. Y BANCOS</u>	\$ 6,965.85	<u>DEPOSITOS DE AHORRO A LA VISTA</u>	\$ 37,493.12
CAJA GENERAL	\$ 1,476.00	DEPOSITOS DE AHORRO (ASOCIADOS)	\$ 27,072.99
ASOC. FINANCIERAS	\$ 224.80	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 10,420.13
BANCOS-DAVIVIENDA	\$ 5,265.05	<u>PRESTAMOS POR PAGAR</u>	\$ 3,632.00
		COMITÉ DE SOLIDARIDAD	\$ 3,632.00
		RETENCIONES Y PROVICIONES	\$ 132.50
		SEGUROS	\$ 132.50
<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	\$ 74,520.77	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 882.54
PRESTAMOS A ASOCIADOS	\$ 74,520.77	IMPUESTOS SOBRE LA RENTA(I.S.R.)	\$ 882.54
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 42,140.16</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	
<u>ACTIVOS FISICOS</u>	\$ 1,808.38	<b>PATRIMONIO</b>	\$ 41,154.84
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 1,808.38	CAPITAL SOCIAL ( APORTACIONES).	\$ 25,922.63
DE OFICINA	\$ 1,808.38	RESERVAS	\$ 7,320.96
		RESERVA LEGAL	\$ 2,101.50
		RESERVA DE EDUCACION	\$ 3,752.78
		RESERVA (COMPRA INMUEBLE)	\$ 1,466.68
		EXCEDENTE ( EJERCICIO-2017)	\$ 7,911.25
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 83,295.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 83,295.00</b>

*[Signature]*  
**JOSE DANIEL PERAZA ZAMORA**  
 PRESIDENTE

*[Signature]*  
**FELIPE ANTONIO CACERES**  
 PRESIDENTE I.V.

*[Signature]*  
**JORGE LUIS BARAHONA**  
 TESORERO

*[Signature]*  
**JUAN MARTIN BARRERA**  
 CONTADOR



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES  
SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.**

**BALANCE GENERAL CORRESPONDIENTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVOS DE INTERMEDIACION</u>		<u>PASIVOS DE INTERMEDIACION</u>	
DEPOSITOS EN ASOC. Y BANCOS	\$ 8,964.69	DEPOSITOS DE AHORRO A LA VISTA	\$ 37,664.37
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 1,376.22	DEPOSITOS DE AHORRO A LA VISTA	\$ 23,164.87
ASOC. FINANCIERAS	\$ 224.80	DEPOSITOS A PLAZO DE ASOCIADOS	\$ 14,499.50
BANCOS	\$ 7,363.67	PRESTAMOS POR PAGAR	\$ 5,582.34
DAVIVIENDA	\$ 6,966.21	COMITÉ DE SOLIDARIDAD	\$ 5,582.34
HIPOTECARIO	\$ 397.46	RETENCIONES Y PROVISIONES	\$ 2,945.37
		SEGUROS	\$ 2,907.37
		IMPUESTO SOBRE LA RENTA ( I.S.R.)	\$ 38.00
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 46,192.08</b>
<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	\$ 99,400.21	<u>PATRIMONIO</u>	
PRESTAMOS A ASOCIADOS	\$ 99,400.21	<u>PATRIMONIO</u>	\$ 63,444.10
		CAPITAL SOCIAL ( APORTACIONES).	\$ 38,675.03
 		RESERVAS	\$ 13,528.22
<u>ACTIVOS FISICOS</u>	\$ 1,826.38	RESERVA LEGAL	\$ 3,489.26
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 1,826.38	RESERVA DE EDUCACION	\$ 4,616.66
		RESERVA (COMPRA IMMUE)	\$ 5,422.30
		RVA-INSENTIVO CREDITO	\$ 277.55
		RVA INSENTIVO APORTAC.	\$ 277.55
		UTILIDAD DEL EJERCICIO 2018	\$ 11,240.85
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 110,191.28</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 109,636.18</b>



*Jose Daniel Peraza Zamora*  
**JOSE DANIEL PERAZA ZAMORA**  
 PRESIDENTE C.ADMON.



*Fernando Antonio Caceres*  
**FERNANDO ANTONIO CACERES**  
 PRESIDENTE I.V.

*Mario Mendez Nuñez*

**MARIO MENDEZ NUÑEZ**  
 AUDITOR



*Juan Martin Barrera*  
**JUAN MARTIN BARRERA**  
 CONTADOR

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES  
SOLIDARIDAD GREMIAL DE R.L.

ESTADO DE RESULTADO PERIODO DEL 1o. DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

**INGRESOS**

<u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u>		\$ 18,403.18
INTERESES PERCIBIDOS	\$ 18,400.68	
VENTA LIBRETAS	\$ 2.50	

MENOS:

**EGRESOS**

<u>EGRESOS DE OPERACIÓN</u>		
GASTOS GENERALES		\$ 4,525.59
HONORARIOS ( HONORARIOS AL CONTADOR)	\$ 402.00	
CAPACITACIONES	\$ 199.90	
PAPELERIA Y UTILES ( ADMINISTRATIVA )	\$ 236.59	
COMISIONES ( MANEJO DE CTA. CTE. DAVIVIENDA)	\$ 114.73	
INTERESES PAGADOS ( AHORRO DE SOCIOS)	\$ 2,072.39	
ALQUILER DE LOCAL	\$ 570.00	
GASTOS DE ASAMBLEA	\$ 439.78	
DIETAS A DIRECTIVOS	\$ 235.00	
TRANSPORTE	\$ 65.00	
CELEBRACIONES	\$ 190.20	

UTILIDAD DEL EJERCICIO

MENOS: 13,877.59

RESERVAS

RESERVA LEGAL ( 10 % )	\$ 1,387.76	\$ 2,636.74
RESERVA DE EDUCACION ( 5 % )	\$ 693.88	
RESERV ESTIMULO A CREDITOS ( 2 % )	\$ 277.55	
RESERVA ESTIMULO A APORTACIONES ( 2 % )	\$ 277.55	

TOTAL EXCEDENTE DEL PRESENTE EJERCICIO 2018

\$ 11,240.85



*Jose Daniel Peraza Zamora*  
JOSE DANIEL PERAZA ZAMORA  
PRESIDENTE C.ADMON.  
*Antoniio Caceres*  
ANTONIO CACERES  
PRESIDENTE J.V.

*Juan Martin Barrera*  
JUAN MARTIN BARRERA  
CONTADOR  
*Mario Mendez Nuñez*  
MARIO MENDEZ NUÑEZ  
AUDITOR



**Anexo No. 10: Constancia en el diario oficial**



MINISTERIO  
DE GOBERNACIÓN  
Y DESARROLLO  
TERRITORIAL



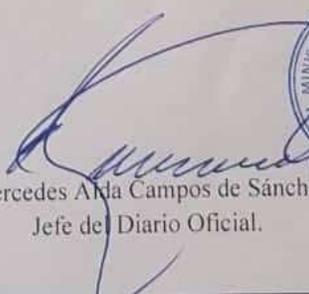
GOBIERNO  
DE EL SALVADOR

Constancia No. 3221

La Infrascrita Jefe del Diario Oficial:

Hace constar: Que el Acuerdo Ejecutivo No. 1126, emitido por el Ramo de Economía a favor de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, aparecerá publicado en el Diario Oficial No. 2, Tomo No. 422, correspondiente al cuatro de enero de dos mil diecinueve, salvo caso fortuito o fuerza mayor.

Y a solicitud de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES, DE R.L., se extiende la presente Constancia en la DIRECCIÓN DEL DIARIO OFICIAL; San Salvador, veinte de diciembre de dos mil dieciocho.

  
Mercedes Aída Campos de Sánchez,  
Jefe del Diario Oficial.



## Anexo No. 11: Publicación del Acuerdo No. 1126

**DIARIO OFICIAL.- San Salvador, 4 de Enero de 2019.**

27

ACUERDO No. 1126

San Salvador, 29 de agosto de 2018.

### EL ÓRGANO EJECUTIVO EN EL RAMO DE ECONOMÍA:

Vista la solicitud y documentos presentados el día ocho de septiembre de dos mil diecisiete, por el señor JOSÉ DANIEL PERAZA ZAMORA, actuando en su calidad de Representante Legal de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia "SOLIDARIDAD GREMIAL, DE R.L.", del domicilio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango; referidas a que se le concedan a su representada por un nuevo período de CINCO AÑOS; los beneficios establecidos en el Art. 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

### CONSIDERANDO:

- I. Que por medio de la Resolución número 42 de fecha trece de febrero de dos mil dieciocho, se resolvió concederle a la mencionada Asociación por primera vez y por un período de CINCO AÑOS, los beneficios solicitados, contados a partir del día ocho de septiembre de dos mil diecisiete.
- II. Que el Representante Legal de la referida Cooperativa, por medio de escrito presentado el día veintinueve de agosto de dos mil dieciocho, manifestó aceptar en nombre de su representada los términos vertidos en dicha Resolución.

### POR TANTO:

De conformidad con lo expuesto, y con lo establecido en los Artículos 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, y 151 de su Reglamento, este Ministerio,

### ACUERDA:

- 1) OTORGAR a la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE EDUCADORES, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia "SOLIDARIDAD GREMIAL, DE R.L.", del domicilio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango, por primera vez y por un período de CINCO AÑOS, contados a partir del día ocho de septiembre de dos mil diecisiete, los beneficios que expresa el Artículo 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, siguientes:
  - Exención del impuesto sobre la Renta, cualquiera que sea su naturaleza, el capital con que se forma, intereses que se generen a partir del ejercicio fiscal durante el cual se presentó la solicitud;
  - Exención de impuestos municipales.
- 2) Las exenciones que se conceden por medio del presente Acuerdo, no comprenden los impuestos a que se refieren la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, y a la Ley del Impuesto sobre Transferencia de Bienes Raíces.
- 3) La mencionada Asociación queda obligada a comprobar, cuando el Ministerio de Hacienda lo requiera, el buen uso de los privilegios concedidos.
- 4) Publíquese el presente Acuerdo en el Diario Oficial.

COMUNIQUESE.- MERLIN ALEJANDRINA BARRERA LÓPEZ, VICEMINISTRA DE COMERCIO E INDUSTRIA.

(Registro No. F020548 )

ACUERDO No. 1492

San Salvador, 30 de octubre de 2018.

### EL ÓRGANO EJECUTIVO EN EL RAMO DE ECONOMÍA:

Vista la solicitud y documentos presentados el día nueve de noviembre de dos mil quince, por el señor LUIS ALONSO CORDERO, actuando en su calidad de Representante Legal de la ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA HACIENDA LAS TABLAS, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia "ACPA LAS TABLAS, de R.L.", del domicilio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana; referidas a que se le concedan a su representada por un nuevo período de CINCO AÑOS, los beneficios establecidos en el Art. 72 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.