

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**  
**SOSTENIBILIDAD FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA**  
**SOCIEDAD COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE ITCA-FEPADE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR**  
**LICENCIADA TANIA YAMILETH POLANCO GUERRA**  
**LICENCIADO JULIO CÉSAR ZEPEDA HERNÁNDEZ**

**DOCENTE ASESOR**  
**MAESTRO ARNOLDO OSWALDO LEÓN CASTELLANOS**

**AGOSTO, 2021**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**RECTOR**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**

**SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. LUÍS ANTONIO MEJÍA LIPE**

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN**

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**DECANO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA**

**VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA**

**SECRETARIO**

**M.Ed. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA**

**DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	13
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Descripción .....	13
1.3 Objetivos .....	14
1.3.1 Objetivo general .....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificación .....	15
1.5 Delimitación.....	15
1.7 Limitantes .....	17
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA</b> .....	18
2.1 Marco Histórico .....	18
2.1.1 El Cooperativismo a nivel mundial.....	18
2.1.2 Surgimiento de las sociedades de cooperativas en El Salvador.....	20
2.1.3 Etapas del Cooperativismo a nivel nacional .....	21
2.1.3.1 Etapa 1. El Cooperativismo embrionario (1896-1949). .....	21
2.1.3.2 Etapa 2. Despegue del Cooperativismo (1950-1979).....	22
2.2 Marco Teórico.....	23
2.2.1 Definición de sociedad cooperativa .....	23
2.2.2 Diferencias entre cooperativa y empresa .....	23
2.2.3 Funcionamiento de las cooperativas .....	24
2.2.4 Tipos de cooperativas en El Salvador .....	24

2.2.5 Productos financieros .....	26
2.2.5.1 Productos financieros de ahorro. ....	26
2.2.5.2 Productos financieros de inversión.....	27
2.2.5.3 Productos de financiación.....	28
2.2.6 Principales productos financieros de las cooperativas en El Salvador.....	29
2.2.7 Teoría de los Stakeholders y gobierno de las sociedades cooperativas .....	30
2.2.7.1 Definición del término Stakeholder.....	30
2.2.7.2 Teoría de los Stakeholders.....	30
2.3 Marco Legal .....	36
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>40</b>
3.1 Enfoque de la investigación .....	40
3.2 Tipo de estudio.....	40
3.3 Informantes clave.....	40
3.4 Técnicas e instrumentos.....	41
3.4.1 Técnica. ....	41
3.4.2 Instrumento.....	41
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>43</b>
5.1 Plan de negocio .....	43
5.1.1 Resumen ejecutivo .....	43
5.1.2 Formulación de la idea de negocio.....	45
5.1.3.1 Superintendencia del Sistema Financiero. (Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito).....	47
5.1.3.2 Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECACES de R.L. ....	48

5.1.3.3 Realizaciones 2019 cooperativas de la red FEDECACES.....	48
5.1.4 Planeamiento estratégico.....	50
5.1.4.1 Análisis FODA.....	50
5.1.4.2 Misión.....	51
5.1.4.3 Visión.....	51
5.1.4.4 Objetivos estratégicos.....	51
5.1.4.5 Estrategias del negocio.....	52
5.1.4.6 Estrategias competitivas.....	54
5.1.4.7 Ventajas competitivas.....	54
5.1.4.8 Alianza estratégica.....	55
5.2 Plan operativo.....	56
5.2.1 Resumen ejecutivo.....	56
5.2.2 Misión.....	56
5.2.3 Visión.....	57
5.2.4 Objetivos estratégicos.....	57
5.2.5 Administración del plan operativo.....	60
5.2.6 Organigrama.....	60
5.2.7 Política de ahorro.....	61
5.2.7.1 Líneas de ahorro.....	61
5.2.7.2 Usuarios de las líneas de ahorro.....	62
5.2.7.3 Tasas de interés.....	62
5.2.7.4 Capitalización.....	62
5.2.7.5 Condiciones de uso de las cuentas de ahorro.....	62
5.2.8 Política de crédito.....	64

5.2.8.1	Sujetos de crédito.	64
5.2.8.2	Montos a financiar.	64
5.2.8.3	Tasa de interés.	64
5.2.8.4	Plazo.	65
5.2.8.5	Forma de pago.	65
5.2.8.6	Garantía.	65
5.2.8.7	Análisis y aprobación de los créditos.	66
5.2.8.8	Desembolso.	66
5.2.8.9	Refinanciamiento.	67
5.2.8.10	Recuperación de créditos por casos especiales.	67
5.3	Plan de marketing	68
5.3.1	Resumen ejecutivo	68
5.3.2	Objetivo general	68
5.3.3	Objetivos específicos.	68
5.3.4	Metas	69
5.3.5	Misión.	69
5.3.6	Visión	69
5.3.7	Estrategia de mercado meta.	70
5.3.7.1	Mercado primario.	70
5.3.7.2	Segmentación de mercado.	70
5.3.7.3	Estrategias.	71
5.3.7.4	Productos financieros.	72
5.3.7.5	Objetivos financieros.	73
5.4	Plan financiero	74

5.4.1 Resumen ejecutivo .....	74
5.4.2 Objetivos del plan financiero .....	74
5.4.3 Estructura del sistema de planificación financiera .....	75
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>81</b>
Anexo 1. Guía de entrevista.....	82
Anexo 2. Scoring Crediticio .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Crecimiento de la cartera de préstamos .....	47
<b>Tabla 2.</b> Crecimiento de la cartera de depósitos .....	47
<b>Tabla 3.</b> FODA .....	50
<b>Tabla 4.</b> Montos a financiar .....	64
<b>Tabla 5.</b> Tasas de interés según antigüedad laboral.....	65
<b>Tabla 6.</b> Planificación financiera .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo de los Stakeholders o grupos de interés.....	32
<b>Figura 2.</b> Stakeholders de una sociedad cooperativa.....	34
<b>Figura 3.</b> Clasificación de los Stakeholders de una sociedad cooperativa .....	35
<b>Figura 4.</b> Organigrama.....	44

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las sociedades cooperativas han adquirido gran importancia en la economía salvadoreña, ya que brindan productos financieros que permiten apalear las necesidades existentes en los diversos hogares, convirtiéndose en una opción accesible en comparación a otras instituciones financieras, pero a pesar de esto los tramites siguen siendo engorrosos y los requisitos numerosos, lo que imposibilita a muchas personas hacer uso de estos servicios.

Debido a ello se ha identificado la necesidad por parte de ITCA-FEPADE de crear una sociedad cooperativa que permita a sus empleados poder subsanar de forma ágil y oportuna dicha necesidad y desarrollar en los mismos una cultura de ahorro.

En consecuencia de lo antes expuesto, se ha elaborado el presente documento el cual hace referencia a la sostenibilidad financiera para la implementación de una sociedad cooperativa de empleados en ITCA-FEPADE, la cual tiene como base la teoría de Stakeholder y gobierno de las sociedades cooperativas; el objetivo de este es diseñar un modelo de negocio que garantice la sostenibilidad financiera de dicha cooperativa, para lo cual se hace necesario en primera instancia identificar las necesidades financieras de los empleados de ITCA-FEPADE, determinar fortaleza y debilidades para el desarrollo de las actividades operativa de la sociedad, precisar los productos financieros a ofrecer y establecer las estrategias idóneas que contribuyen a la perdurabilidad financiera de la sociedad.

Dicha información se presenta a través de cuatro capítulos, en el primero se realiza el planteamiento del problema donde se detallan todos los aspectos de peso que motivan el diseño del modelo de negocio. El capítulo dos hace referencia a la información teórica donde

se aportan conceptos y leyes que regulan a las sociedades cooperativas en El Salvador; en el tercer capítulo se identifica el diseño de la investigación donde se detallan aspectos como: tipo de estudio, informante clave, técnicas e instrumentos empleados; siendo el último capítulo donde se da a conocer la propuesta de negocio el cual incluye: plan de negocio, política de crédito y ahorro, plan de marketing, plan operativo y plan financiero, los cuales sirven de guía para el desarrollo de la operación.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

La Fundación Empresarial para el Desarrollo (FEPADE), fue creada en 1986, por empresarios visionarios, que perseguían un objetivo primordial: Impulsar la Educación y Capacitación del Recurso Humano del país. Desde sus inicios la fundación se propuso capacitar efectivamente al mayor número de personas, con el fin de garantizar la pronta obtención de empleos y así mejorar el nivel de vida de cada uno de ellos. De esta forma, el 1 de octubre de 1991, FEPADE inició a través de una Junta Directiva, la administración del Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA).

Actualmente ITCA-FEPADE tiene su Sede Central en Santa tecla y cuenta con 4 Centros Regionales en los departamentos de Santa Ana, San Miguel, la Unión y la paz, con un aproximado de 500 empleados.

### **1.2 Descripción**

ITCA-FEPADE a través de los años se ha vuelto una institución de prestigio debido su determinación de mantenerse siempre a la vanguardia de las necesidades del medio y así capacitar de forma oportuna a sus estudiantes; dicha institución reconoce que gran parte de su éxito se debe al buen equipo de trabajo con el que cuenta, ya que es el recurso humano el que contribuye a la consecución de los objetivos que se traza, convirtiéndose en el motor de la misma; por ende trata que sus empleados se sientan satisfechos con su trabajo, ofreciendo el mayor número de beneficios a estos. Con esta finalidad, ITCA-FEPADE ha desarrollado la idea de crear una Cooperativa que sirva de apoyo a sus empleados, evitando la burocracia que

la mayoría de instituciones financieras ponen para el otorgamiento de créditos de corto plazo y las altas tasas de interés que cobran.

El propósito de esta Cooperativa es por ende satisfacer paulatinamente las necesidades de los empleados y al mismo tiempo ser perdurable; por ello ITCA-FEPADE necesita contar con un modelo financiero estructurado, que describa las operaciones, estructura y capital que permita que esta sea sostenible y que sea capaz de ofrecer créditos con tasas de interés inferiores a las que ofrece el mercado.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de negocio que garantice la sostenibilidad financiera de una cooperativa formada por empleados de ITCA-FEPADE.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades financieras de los empleados de ITCA-FEPADE.
- Determinar las fortalezas y debilidades para el desarrollo de las actividades operativas de la sociedad cooperativa en ITCA-FEPADE.
- Precisar los productos financieros a ofrecer acorde a las necesidades de la población.
- Establecer las estrategias idóneas que contribuyan a la perdurabilidad financiera de la sociedad cooperativa.

#### **1.4 Justificación**

Actualmente El Salvador posee un sistema financiero sólido, rentable y sostenible, los actores principales en este son: Bancos, Cajas de Créditos, Microfinancieras y Cooperativas, todas con el mismo objetivo, brindar servicios financieros a las personas, para que estas puedan adquirir bienes y servicios según las necesidades propias de cada uno, la diferencia entre estas, es la accesibilidad para la obtención de préstamos, las tasas de mercado y los plazos de las deudas.

Por tal razón, ITCA-FEPADE desea desarrollar un modelo cooperativo que incentive en sus colaboradores una cultura de ahorro y ofrezca así mismo, el acceso a créditos con tasas de interés accesibles, los cuales les ayuden en el corto plazo a sobrellevar las dificultades económicas que se les presentan.

Para poder lograr este cometido es necesario conocer el comportamiento del mercado nacional y desarrollar un modelo financiero que incluya elementos tales como: capital requerido y fuentes de financiamiento, costo-beneficio, riesgo, liquidez y líneas estratégicas que garanticen la sostenibilidad de las actividades operativas a desarrollar.

El presente estudio busca establecer las directrices pertinentes para el buen funcionamiento y perpetuidad de la cooperativa que se desea instaurar en ITCA-FEPADE, la cual estará conformada por los empleados de dicha entidad.

#### **1.5 Delimitación**

Por medio de este estudio se pretende diseñar líneas de acción para coadyuvar a la perdurabilidad financiera de una sociedad Cooperativa en ITCA-FEPADE y que esta contribuya a la protección de los intereses financieros de sus socios.

La investigación abarca un periodo de veintinueve meses, comprendido desde marzo 2019 hasta julio 2021.

El modelo financiero será elaborado para la Sede Central, ubicada en Santa Tecla, ya que será aquí donde se pretende establecer físicamente dicha cooperativa, para posteriormente ofrecer beneficios a los empleados de sus Centros Regionales.

### **1.6 Alcances**

Esta investigación pretende crear un modelo de negocio que permita la perdurabilidad financiera del mismo y el mayor beneficio para sus asociados, favoreciendo a más de 400 familias; para ello se hace necesario tomar en cuenta las leyes que regulan el modelo de sociedad cooperativa enmarcado en las leyes mercantiles y tributarias, y las buenas prácticas desarrollada por las cooperativas del sector en referencia de manejo de capital, riegos y liquidez; excluyendo las regulaciones establecida por Instituto Salvadoreño de fomento cooperativo y Superintendencia del Sistema Financiero, el cual será la base para determinar carga tributaria, estructura y demás cumplimientos requerido para la funcionabilidad de la entidad.

La investigación se enfocará en detallar los principales factores operacionales que fungirán de guía para el desarrollo efectivo de las diversas actividades de la sociedad cooperativa, incluyendo proyecciones financieras. Por tal motivo el modelo estará integrado por elementos tales como: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuente de ingresos, recursos, actividades y asociaciones claves y estructura de costos.

El modelo de negocio será elaborado para la sede central de ITCA-FEPADE ubicada en el municipio de Santa Tecla, debido a que será la sede de la sociedad cooperativa; posteriormente los directivos de esta serán los encargados de difundir los lineamientos brindados a los demás centros regionales.

No es parte de la investigación detallar las leyes y pasos necesarios para la creación de una sociedad cooperativa, ya que con anterioridad ITCA-FEPADE realizó un estudio al respecto.

### **1.7 Limitantes**

- No se cuenta con registros financieros que sirvan de base para proyecciones por lo que se deberá trabajar bajo supuestos en base al mercado, debido a que la sociedad cooperativa de ITCA-FEPADE aún no ha iniciado operaciones.
- Dificultad para concertar una cita con los informantes clave y poder realizar las respectivas entrevistas, debido a las funciones que estos realizan dentro de la empresa y el tiempo del que podrían disponer para la misma.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco Histórico**

#### **2.1.1 El Cooperativismo a nivel mundial**

El origen de los movimientos cooperativos data en el año 1884 y surgen a partir de la llamada Revolución Industrial cuando el orden mundial económico supone cambios para las sociedades productivas. Bajo este contexto el sector textil sufre cambios que llevan consigo la organización de los trabajadores que de una manera u otra los obligan a proteger sus derechos de trabajadores.

Pero este proceso que se lleva a cabo en plena revolución industrial tiene sus antecedentes históricos en las ideas y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. El Cooperativismo ataca uno de los conceptos en que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto del servicio colectivo, sin que esto impida la adopción del cooperativismo en programas socialistas. El Cooperativismo enseña a sumar esfuerzos en favor de beneficios comunes.

Dentro del movimiento cooperativo mundial se destaca el nombre de Robert Owen, a quien se considera como precursor del cooperativismo contemporáneo.

Owen, propietario de una fábrica textil en Escocia, tuvo la oportunidad de conocer a fondo los problemas que asolaban a los trabajadores. Consciente de todo lo que implicaba la superproducción emprendió una serie de reformas.

La primera medida que adoptó fue la reducción de la jornada laboral. Además, prohibió que se emplearan en sus fábricas niños de menos de 10 años. Estos cambios, sin embargo, no fueron aceptados por el resto de los empresarios, por lo que se trasladó a Estados Unidos para impulsar allí su proyecto.

La Revolución Industrial, es una referencia histórica imprescindible ocurrida en Europa, en Gran Bretaña (Inglaterra) , en el siglo que va desde 1750 a 1850 (siglo XVIII), por los cambios ocurridos en la sociedad , ya que esta no fue solamente una revolución política sino tecnológica, influida por la utilización de algunos descubrimientos en la maquinaria y el de la lanzadera y la hiladora, descubrimientos que transforman la industria textil y la vida en Inglaterra por las consecuencias de estos inventos. La consecuencia de esta revolución industrial transformó a la sociedad, separándola en dos clases sociales: la Burguesía (dueños de las fábricas y los grandes comerciantes) y el proletariado (los obreros).

Los descubrimientos ocurridos produjeron un gran desempleo ya que los obreros fueron sustituidos por las maquinas. Esta situación generó un gran caos, en la clase trabajadora, que empezó una búsqueda de instrumentos legales que les favorecieran. Bajo este escenario, los obreros pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, organizándose de esa manera la formación de cooperativas de producción y de consumo, que hoy se denominan trabajo asociado. De esta forma se dieron origen las primeras cooperativas que se formaron, la de obreros textiles de Rochdale (Inglaterra), creada en el 21 de Octubre de 1844. 28 tejedores ingleses abrieron la primera cooperativa que tuvo éxito definido en la historia del cooperativismo. Se les llamó "Los Justos Pioneros de Rochdale" y heredaron un conjunto de normas conocidas como "Los Principios Cooperativos de Rochdale", los cuales sirven de base al actual sistema cooperativo mundial. A partir de estos, las nuevas formas de cooperación aparecían casi simultáneamente en el campo

económico y social, en todos los países de Europa Central y Oriental, las ideas y prácticas cooperativas se extendieron rápidamente; llegando a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX. Es importante destacar que las cooperativas, desde sus inicios y en su proceso de desarrollo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), institución normadora del Cooperativismo Internacional, que en 1937 se encargó de revisar las reglas de los Pioneros de Rochadle y darles una redacción, hasta llegar a los 7 principios cooperativos que se conocen. ACI es una de las pocas organizaciones internacionales que han sobrevivido a la primera y a la segunda guerra mundial. Esta proeza fue explicada más tarde por el hecho de que la organización desplegó esfuerzos considerables para concentrarse sobre su objetivo principal, la promoción y la cohesión de las cooperativas, manteniéndose neutral en términos políticos. El Cooperativismo, a lo largo de su historia, ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo producción, entre otras. Sin embargo, actualmente, a partir de la revisión de su historia, se puede afirmar que el cooperativismo constituye un modelo de organización económico, social, político alternativo, un plan que forma parte importante en la vida socioeconómica de muchos países. Basado en principios, las cooperativas contribuyen a la construcción de sociedades más justas e igualitarias oponiéndose a las políticas individualistas, es decir enseña a sumar esfuerzo a favor de beneficios comunes.

### **2.1.2 Surgimiento de las sociedades de cooperativas en El Salvador**

En El Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un

grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda la Cooperativa Algodonera.

Luego el Cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotaje. Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Así mismo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el Decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador. (Ruiz, H.)

### **2.1.3 Etapas del Cooperativismo a nivel nacional**

#### ***2.1.3.1 Etapa 1. El Cooperativismo embrionario (1896-1949).***

Se inicia esta etapa con el hecho de fundarse la cátedra de cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en 1896. En

1904, se promulga el Código de Comercio en el que se incluye la figura de Sociedades Cooperativas.

En 1940, se funda la primera Caja de Crédito Rural en la ciudad de Izalco.

### ***2.1.3.2 Etapa 2. Despegue del Cooperativismo (1950-1979).***

En esta etapa se destaca el surgimiento del cooperativismo de Ahorro y Crédito con financiamiento de la Iglesia Católica y el Programa CUNA-AID, de la Alianza para el Progreso.

En 1965, se organizan CACTIUDA, ACACME (Sonsonate), COOP-1 (Santa Ana), ACCOVI (San Vicente), ACACU (La Unión) y ACOMI (San Miguel), productos del impulso del Programa CUNA-AID.

En 1966 se funda la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), como organismo cooperativo de segundo nivel, producto del apoyo de la “Alianza por el Progreso” CUNA-AID.

En 1969 se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como el Instituto Rector del Cooperativismo en el país, asimismo se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, estableciéndose la base legal e institucional para el desarrollo del sector de las Asociaciones Cooperativas. Empezando a operar el 1º. De julio de 1971 cuando es asignado el primer presupuesto. (INSAFOCOOP)

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Definición de sociedad cooperativa**

Las Sociedades Cooperativas son sociedades mercantiles que se constituyen bajo una razón social o denominación de capital variable, dividido en cuotas o participaciones sociales, o bien dividido en acciones, cuya actividad social se presta exclusivamente a favor de sus socios, los que responden limitada o ilimitadamente por las operaciones sociales, según la forma adoptada.

Salvador A., (2017) indica que las cooperativas, al ser una sociedad con fines empresariales, tienen que contar con una serie de Estatutos en los que se deben establecer cuestiones como el nombre y tipo de sociedad, el domicilio social, la duración prevista de la misma o el objeto para el que se ha creado la cooperativa. El capital social mínimo, la aportación mínima a este capital social por parte de los participantes y las normas para repartir pérdidas o beneficios son otras cuestiones que deben estar declaradas en los estatutos de la organización.

### **2.2.2 Diferencias entre cooperativa y empresa**

La principal diferencia viene determinada por la propiedad de la organización. Mientras que en una cooperativa todos los socios son propietarios, en una empresa lo son los accionistas. ¿Qué consecuencias tiene esto? En primer lugar, los trabajadores de una cooperativa son los propios dueños de la actividad, de manera que el rendimiento de sus acciones recae sobre ellos mismos, ya sea en positivo o en negativo. En el caso de una sociedad empresarial constituida como tal, la responsabilidad recae sobre la junta directiva, en ningún caso sobre los trabajadores contratados para desarrollar ciertas actividades. De este

modo, si hay beneficios en una empresa, estos irán a parar a la propia empresa y, en segundo lugar, a los accionistas. En una cooperativa, las ganancias van a parar a partes iguales sobre cada uno de los miembros asociados.

### **2.2.3 Funcionamiento de las cooperativas**

El principio de igualdad y equidad entre socios, es el que marca el funcionamiento de una cooperativa. Muchos expertos la relacionan con un modelo para generar negocio más coherente y menos vinculado con la parte más dura y voraz del capitalismo. Toda la gestión de la cooperativa se realiza de forma democrática por los miembros, a través de decisiones que se ponen en valor y se deciden en las Asambleas, con la participación de todos los socios de la cooperativa. La base del funcionamiento de la una cooperativa es que las decisiones, las responsabilidades y los beneficios se reparten de forma equitativa, frente a la toma de decisiones y poder que otorga una empresa a un grupo limitado de sus miembros.

### **2.2.4 Tipos de cooperativas en El Salvador**

Existen diferentes tipos de cooperativas a partir del giro central de su accionar social y económico, dentro de las cuales se encuentran:

- Cooperativas de ahorro y crédito.

Son asociaciones de personas que se organizan en forma de cooperativas para facilitar servicios de ahorro y préstamo. Sus principales características son:

a) Intereses razonables para sus asociados, así como rapidez en el trámite del préstamo, b) fomento del hábito del ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados, c) el elemento social y humano predomina sobre la resolución de los problemas en el uso del crédito, d) utilización

de los intereses de los asociados como capital para actividades productivas de los mismos.

- Cooperativas agrícolas.

Se trata de asociaciones de productores agrícolas que buscan proveer nuevos y mejores servicios a sus asociados y a la comunidad. Por lo general, las cooperativas agrícolas están formadas por grupos homogéneos y una de las finalidades es eliminar los intermediarios para comercializar los productos, además de mejorar la calidad de los mismos y las técnicas de producción.

- Cooperativas de consumo de bienes y servicios.

Tienen como objetivo satisfacer las necesidades de sus miembros por medio de la mejora de los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad y en algunos productos, bienes, repuestos, combustibles que son insumos para alguna actividad.

- Las cooperativas de vivienda.

Las cooperativas de vivienda son aquellas sociedades que regidas por los principios del cooperativismo, tienen por objetivo principal proveer de alojamiento adecuado y de establecer a sus asociados, mediante la construcción de viviendas por esfuerzo propio, ayuda mutua, administración directa o contratos con terceros, además de proporcionar servicios complementarios a la vivienda. Son empresas de bienestar social fundamentadas en principios y valores, que unen a personas por la necesidad de vivienda, a partir de las cuales las familias pertenecientes asumen obligaciones de autogestión, de financiamiento y ayuda mutua. A través de una buena administración pueden obtener la vivienda para sus asociados reduciendo costos.

Además, la ayuda mutua fortalece la integración y la administración directa y se constituye en una verdadera práctica que los prepara para la autogestión.

### **2.2.5 Productos financieros**

Los productos financieros son instrumentos que se consiguen a través de los bancos o los mercados financieros para conseguir financiación u ofrecerla con el objetivo de obtener una rentabilidad, es decir, invertir. De esta forma se explica cómo funciona el mercado, ya que es el lugar en que se encuentran los diferentes actores que intervienen las operaciones, donde unos necesitan financiación y otros que poseen excedentes la ofrecen para obtener beneficios. Los productos financieros también cuentan con una calificación o rating, con la que se otorga una puntuación en función del riesgo que conlleva su adquisición. Cuanto mayor sea la puntuación, más arriesgado será invertir o adquirir ese tipo de productos. Aquí se muestra los diferentes tipos de productos financieros a los que se puede acudir dependiendo de las necesidades que tenga en cada momento:

#### ***2.2.5.1 Productos financieros de ahorro.***

Las personas que quieren guardar su dinero para el futuro, con el objetivo de disponer de él en situaciones concretas, apuestan por productos de ahorro, tales como:

- Cuentas bancarias. Son las cuentas que se tienen en los bancos para guardar el dinero. Algunas pueden llegar a ofrecer una buena remuneración y da total disponibilidad del dinero en el momento que así se requiera.
- Depósitos a Plazo Fijo. Se trata de productos que permiten ahorrar una cantidad de dinero durante un periodo de tiempo y al final de ese tiempo ofrecen una

rentabilidad. Durante ese tiempo no se puede acceder a dicho dinero, aunque ya hay depósitos que lo permiten con algunas condiciones.

- Planes de pensiones. Aunque también se considera un producto de inversión, los planes de pensiones permiten ahorrar dinero durante la vida laboral para recibirlo tras cumplir la edad de jubilación.

#### ***2.2.5.2 Productos financieros de inversión.***

Los productos financieros de inversión están integrados por:

- Fondos de inversión. Se trata de grupos de inversión colectiva en los que participan muchas personas y empresas. Con el dinero de toda una sociedad gestiona las inversiones que se realizan y se reparten los beneficios.
- Bonos. Son títulos de deuda con las organizaciones públicas o privadas. Las personas que lo compran recibirán el dinero invertido más la rentabilidad al finalizar un periodo determinado.
- Productos estructurados. Son mezclas o uniones de diferentes tipos de productos de inversión.
- Opciones. Son contratos que dan la posibilidad de comprar o vender valores a un precio antes de la fecha de vencimiento.
- Warrants. Son una variante de las opciones pero destinados a un medio largo plazo.
- Futuros. Contratos en los que dos partes determinan la compraventa de un producto en una fecha futura determinada.

### ***2.2.5.3 Productos de financiación.***

Este tipo de productos de financiación van dirigidos tanto a las empresas como a las finanzas personales. Gracias a ellos, se puede solicitar financiación para la compra de productos o el desarrollo de proyectos.

La financiación empresarial y la dirigida a las familias permiten solucionar los problemas de liquidez y acceder a productos que actualmente no se puede pagar, pero sí en el futuro. Por ello, cuando se solicita acceder a estos productos las entidades financieras realizan estudios para calcular el riesgo que existe. En función del riesgo se pueden poner condiciones más duras o negar el crédito.

Los productos de financiación son:

- Préstamos. En este caso se solicita una determinada cantidad de dinero que se devolverá con intereses y a plazos.
- Hipotecas. Los préstamos hipotecarios, conocidos popularmente como hipotecas, consisten en préstamos de altas cantidades en los que el prestatario ofrece una garantía hipotecaria. Se suelen utilizar para comprar viviendas o locales.
- Créditos. Las entidades financieras ponen a disposición del cliente una cantidad de dinero que este puede utilizar cuando quiera. De esta forma, el cliente podrá coger una parte o la cantidad total, y solamente devolverá la cantidad utilizada más los intereses acordados.
- Tarjetas de crédito. Son instrumentos de pago con los que los usuarios pueden pagar con dinero a crédito. El usuario dispone de una cantidad determinada que puede gastar. Después la devolverá con los intereses correspondientes.

### **2.2.6 Principales productos financieros de las cooperativas en El Salvador**

- Líneas de crédito. Una línea de crédito es una cantidad de dinero que una entidad cooperativa otorga al titular de una cuenta corriente para que haga uso de ella cuando ha perdido liquidez. La línea de crédito es un crédito permanente del que se puede disponer en cualquier momento, pero debe ser repuesto conforme a los plazos contractuales establecidos entre las partes (la cooperativa y socio).
- Cuenta de aportaciones. La apertura de esta cuenta es el principal requisito para que una persona natural pueda ser afiliado a la cooperativa y así gozar de los múltiples servicios y beneficios que se le ofrecen como miembro de la cooperativa, esta cuenta es restringida para solo recibir depósitos y es cancelada únicamente cuando el asociado interpone su renuncia como socio de la cooperativa.
- Cuentas de ahorro. Las cuentas de ahorro son un producto que ofrecen las cooperativas para depositar los ahorros y obtener una rentabilidad por ellos. Se trata de un tipo de un depósito de ahorro denominado «a la vista», en el que se puede sacar e ingresar dinero cuando se desee.
- Remesas familiares. Entrega de dinero proveniente de un lugar geográfico distinto al de destino.
- Pago de servicios en ventanilla. Red de cobranzas de colecturías donde los consumidores pueden realizar pagos de facturas de servicios públicos y privados (Agua, energía eléctrica, servicios de teléfono, otros).

- Tarjetas de débito. Son un instrumento financiero que permite al cliente acceder únicamente al saldo que dispone en su cuenta de ahorro a la vista asociada a la tarjeta.
- Tarjetas de crédito. Instrumento financiero que permite al cliente operar con dinero prestado por la entidad financiera.

## **2.2.7 Teoría de los Stakeholders y gobierno de las sociedades cooperativas**

### ***2.2.7.1 Definición del término Stakeholder.***

Este término aparece por primera vez en 1963, aportado por el Stanford Research Institute (SRI) como “aquellos grupos de apoyo de la organización sin los que ésta dejaría de existir”. Sin embargo, el concepto <<Stakeholder>> ha ido evolucionando en los últimos años debido a factores como la globalización, la importancia de los medios de comunicación o la elevada conciencia de la influencia de la organización en la sociedad, actualmente la palabra Stakeholders se utiliza para designar a un individuo o grupo de personas que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa.

### ***2.2.7.2 Teoría de los Stakeholders.***

La Teoría de los Stakeholders es una teoría reciente dado que, aunque se remonta al siglo pasado, es a finales de los 80 cuando comienzan a destacar significativas aportaciones que ocupan hasta nuestros días, pues es Freeman (1984) el que se puede considerar su precursor.

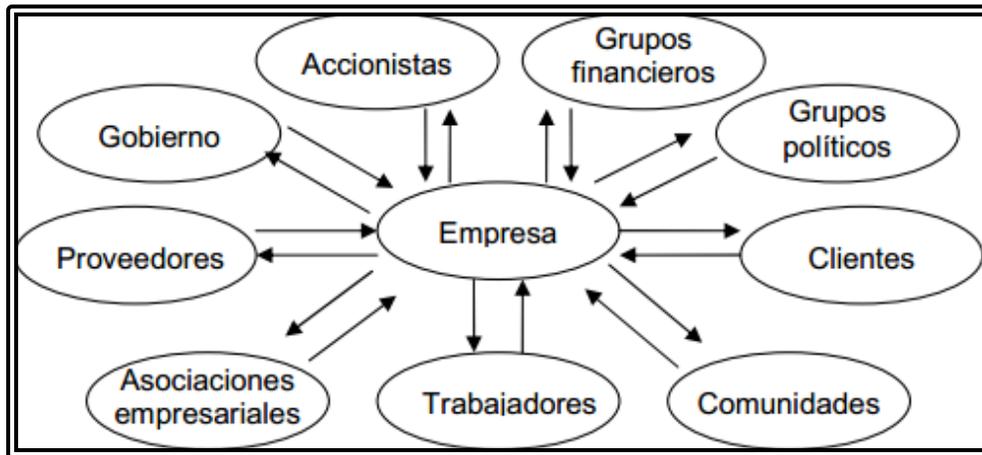
Esta teoría se explica partiendo de que la organización ha pasado de considerarse como un sistema de transformación de los recursos procedentes del mercado en

busca de la obtención de un producto final y en orden a obtener un beneficio máximo, a considerar, además, un conjunto de grupos que razonan y esperan de las actuaciones de ésta y ante los cuales siente responsabilidad. Ayuda a entender el gobierno y la dirección de la organización, porque busca explicar y guiar la coordinación necesaria entre los intereses múltiples de los diversos Stakeholders que la componen. Se considera que aquella organización que se preocupa por los Stakeholders consigue unos resultados económicos mejores que aquella otra que los ignora.

González (2007) precisa que esta teoría concibe un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. Por lo tanto, la empresa no es cosa de uno, ni exclusivamente de dos, sino que debe ser entendida desde la pluralidad de “agentes” (los que afectan) que intervienen en ella y, por tanto la hacen posible, así como desde todos aquellos “pacientes” (los que son afectados) de la organización empresarial.

En resumen, esta teoría supone una visión integral de las organizaciones, al pretender conseguir un equilibrio entre los intereses de los Stakeholders de la empresa y los suyos propios para poder adaptarse a los continuos cambios que se producen en su entorno y conseguir la supervivencia en el tiempo, tal y como se visualiza en la siguiente figura.

*Figura 1. Modelo de los Stakeholders o grupos de interés*



Fuente: Donalson y Preston (1995)

Se trata de dar el protagonismo necesario a las personas y sus intereses dado que son las que, en última instancia, marcan las pautas del progreso económico real de la organización (Álvarez, 1999). De este modo, Szajkowski (2000) afirma que la organización con éxito, hoy en día, es aquella que pretende y se informa en mayor medida respecto a sus Stakeholders, los cuales crean el potencial para una ventaja competitiva. Los recursos y capacidades generados a partir de la relación de la organización con cada uno de los Stakeholders son considerados como base para la creación de ventajas competitivas. Esa ventaja competitiva sostenible se considera global cuando una organización desarrolla una estrategia imposible de imitar con otras organizaciones (Caballero, 2002). Así, las relaciones con los grupos de interés, suponen para la empresa un intangible, un recurso socialmente complejo que debe reforzar su habilidad para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo. En este sentido, “la satisfacción óptima de los Stakeholders representa la parte más importante del capital intangible, o intelectual de la firma y, además es esencial para incrementar su valor”.

Scholes y Clutterbuck (1998) argumentan algunos de los factores que respaldan y explican el creciente poder de los Stakeholders, factores que dan lugar a la necesidad de considerarlos: la globalización; el alza: del inversor profesional, del cliente sofisticado, de los empleados autorizados; la información revolucionaria; la creciente conciencia de la influencia de los negocios en la sociedad; el propio deseo de las organizaciones por influir en la sociedad y el soporte del gobierno.

El grado de cada uno de estos factores influirá en la planificación y desarrollo de las relaciones de la organización con cada uno de los Stakeholders.

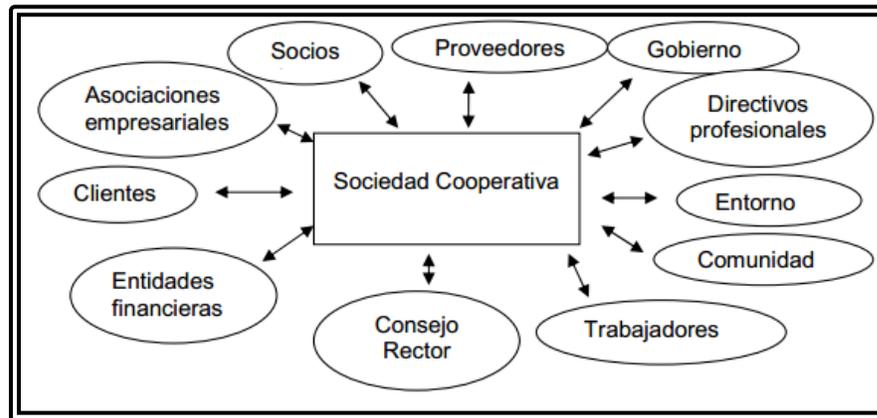
#### 2.2.7.3 El enfoque de los Stakeholders en el gobierno de la sociedad cooperativa.

Aplicando esta teoría al gobierno de las sociedades cooperativas, nos encontraríamos con un directivo con un papel político que se dedicaría a negociar y resolver conflictos de interés entre los diferentes Stakeholders interesados en la empresa (García y Ruíz, 2002). Para las sociedades cooperativas esto plantea la cuestión de cómo deberían estar representados, además de los socios, los intereses de otras importantes partes interesadas.

El interés que tiene la sociedad cooperativa es intentar lograr un alineamiento entre los intereses de los diferentes Stakeholders con los que se relaciona y los suyos propios, como base de su supervivencia en el mercado. Para alinear esos intereses de los Stakeholders, Scholes y Clutterbuck (1988) sostienen que una medida clave sería tener de soporte un conjunto de valores <<sombrilla>> que permitan reunir todo lo que hace la organización, desde la estrategia hasta políticas, estructura o estilo de dirección, entre otros, para que se hagan llegar a todos los Stakeholders.

En la figura siguiente se identifican, los Stakeholders de una sociedad cooperativa.

*Figura 2. Stakeholders de una sociedad cooperativa*

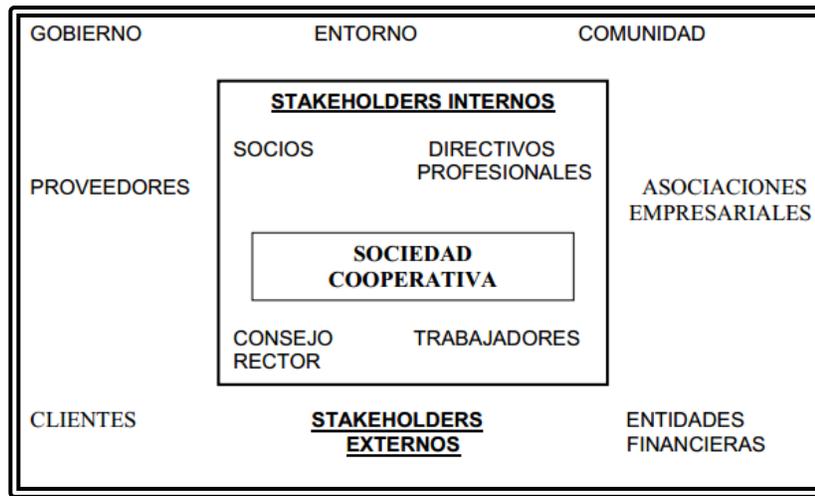


Fuente: Donalson y preston (1995)

En la figura anterior se identifican a los Stakeholders de una sociedad cooperativa, pero no se ha realizado una clasificación de los mismos tomando algún criterio en específico. Con carácter general se suele distinguir entre Stakeholders internos y externos. Entre los primeros se incluye a los accionistas, directivos y trabajadores. En ocasiones, los departamentos, las unidades de negocio, las filiales o determinados grupos profesionales pueden constituirse también como grupos de interés en defensa de sus objetivos particulares. Entre los Stakeholders externos puede incluirse a los clientes, los proveedores, las entidades financieras, los sindicatos, la comunidad local, las organizaciones sociales de diverso tipo y el Estado.

La siguiente figura muestra la clasificación de los Stakeholders identificados en la figura 2 según el criterio de pertenencia al entorno interno o externo de la sociedad cooperativa.

**Figura 3.** Clasificación de los Stakeholders de una sociedad cooperativa



Fuente: Guerras y Navas (2007)

Los Stakeholders forman una red de influencias conectadas entre sí, que influyen sobre la formación de los objetivos de la organización. Por ende, se debe tener claro en todo momento a quién debe servir la empresa y cómo debe definirse la dirección de la misma. Éste es el ámbito de interés del modelo de gobierno de los Stakeholders (Caballero, 2005). Por ello, es vital el saber conciliar todos los intereses y saber hacer llegar como propios cada uno de los flujos a cada uno de los grupos, para que se cumplan los objetivos generales de la empresa. Así se logra la credibilidad de los Stakeholders en la organización y la buena imagen de ésta, es decir, la identidad organizacional se verifica en la medida en que los Stakeholders ven realizadas sus expectativas en la organización.

## 2.3 Marco Legal

Las Sociedades Cooperativas en El Salvador, están regidas por el Código de Comercio de El Salvador que se encuentra vigente desde el 31 de julio de 1970 por el decreto legislativo N° 671. Esto debido a que en la Ley General de Asociaciones Cooperativas vigente desde el 15 de agosto de 1994 excluye a las sociedades cooperativas y especifica lo siguiente:

**Art. 97.** Las sociedades cooperativas al entrar en vigencia esta ley podrán continuar funcionando, con sujeción al Código de Comercio, pero no gozarán de los privilegios contenidos en esta ley, a favor de las Asociaciones Cooperativas.

**Art. 98.** Las Sociedades que se organicen en el futuro, con una o más finalidades que le son propias a las clases de cooperativas, señaladas en el artículo 7 del presente decreto, podrán funcionar legalmente siempre que cumplan con las disposiciones contenidas en el Código de Comercio pero no serán consideradas Asociaciones Cooperativas, ni gozarán del régimen de protección establecido en esta ley.

Los artículos del código de comercio que hacen referencia a las sociedades cooperativas y que serán considerados en el presente estudio son:

**Art. 19.** Las Sociedades Cooperativas existentes a la fecha de entrar en vigencia este código, así como las que en lo sucesivo se constituyan, para los cuales se requerirá, por lo menos, de un número de diez socios, funcionarán con sujeción a las normas que se expresan a continuación:

- I. Las sociedades cooperativas se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedades que hayan adoptado en su constitución; y por el de la sociedad anónima relativa a balances, responsabilidad de los administradores y

vigilancia del auditor salvo las modificaciones que se establecen en el presente artículo.

- II. Las acciones no podrán ser cada una, de más de ¢ 5.000.00, serán nominativas y sólo transmisibles por inscripción en el respectivo libro con autorización de la sociedad.
- III. El socio tendrá un sólo voto, cualquiera que sea el número de las acciones que tenga en propiedad.
- IV. Aunque la responsabilidad del socio fuere limitada, nunca será, sin embargo, inferior a la cantidad por el suscrita, incluso el caso en que por virtud de su destitución o exclusión no llegase a hacerla efectiva.
- V. En el domicilio de la sociedad, habrá un libro que podrá ser examinado por quien lo desee, en el cual constará:
  - a) El nombre, profesión y domicilio de cada socio;
  - b) La fecha de la admisión, destitución o exclusión de cada uno;
  - c) La cuenta corriente de las aportaciones hechas o retiradas por cada socio.
- VI. La admisión de los socios se verificará mediante la firma de los mismos en el libro de que trata el numeral anterior.
- VII. A los socios se les entregarán títulos nominativos, que contengan las declaraciones a que se refiere el numeral v de este inciso, en la parte que respecta a cada uno, los cuales serán firmados por ellos y por los representantes de la sociedad.
- VIII. Los socios admitidos después de constituida la sociedad, responden por todas las operaciones sociales anteriores a su admisión, de conformidad con el contrato social.

- IX. Salvo pacto en contrario, tendrán los socios derecho de separarse de la sociedad en las épocas convenidas para ello, y a falta de convención al fin de cada año social, participándolo con ocho días de anticipación.
- X. La exclusión de los socios sólo podrá acordarse en junta general y concurriendo las circunstancias exigidas para ello en el contrato de sociedad.
- XI. La exoneración y la exclusión de un socio, se harán por registro del acuerdo en el respectivo libro y será firmado por él o por notificación judicial, hecha en el primer caso a la sociedad y en el segundo, al socio.

El socio exonerado o excluido sin perjuicio de la responsabilidad que le alcance, tiene derecho a retirar la parte que le corresponde según el último balance y con arreglo a su cuenta corriente, no incluyéndose en ese capital el fondo de reserva. Todo de conformidad a lo establecido en el pacto social.

- XII. Las sociedades cooperativas deberán hacer que proceda o siga a su firma o denominación las palabras "Sociedad cooperativa de responsabilidad limitada" o "ilimitada" según ésta sea.

**Art. 21.** Las sociedades se constituyen, modifican, transforman, fusionan y liquidan por escritura pública.

**Art. 23.** Los estatutos de la sociedad desarrollarán los derechos y obligaciones que existen entre ella y sus socios, fundamentándose en las cláusulas del pacto social y no podrán contradecirlas en forma alguna.

Corresponde a la junta general extraordinaria de la sociedad decretar los estatutos, debiendo aparecer íntegramente en el acta de la sesión en que fueron aprobados.

Una certificación del acta de la sesión en que se aprueben y aparezcan redactados los estatutos, se deberá depositar en el registro de comercio.

Una copia de los estatutos deberá ser entregada a cada socio, la cual podrá ser reproducida por cualquier medio y en la que deberá aparecer el número del depósito en el registro de comercio.

**Art. 24.** Se inscribirán en el registro de comercio las escrituras de constitución, modificación, transformación, fusión y liquidación de sociedades, lo mismo que las certificaciones de las sentencias ejecutoriadas que contengan disolución o liquidación judiciales de alguna sociedad.

**Art. 25.** La personalidad jurídica de las sociedades se perfecciona y se extingue por la inscripción en el Registro de Comercio de los documentos respectivos.

Dichas inscripciones determinan, frente a terceros, las facultades de los representantes y administradores de las sociedades, de acuerdo con su contenido.

Las sociedades inscritas no pueden ser declaradas nulas con efectos retroactivos, en perjuicio de terceros.

**Art. 78.** La administración de la sociedad está a cargo de uno o varios administradores, quienes pueden ser socios o personas extrañas. En defecto de pacto que limite la administración a algunos de los socios, todos son administradores y toman sus acuerdos por mayoría.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

La investigación será desarrollada haciendo uso de un enfoque mixto, debido a la necesidad de llevar a cabo un estudio que permita la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, que brinden la información apropiada y oportuna, la cual permita el diseñar un modelo de negocio que sea capaz de garantizar la sostenibilidad financiera de una cooperativa en ITCA-FEPADE.

### **3.2 Tipo de estudio**

El estudio se llevará a cabo desde la dimensión explicativa, donde se especificarán las estrategias oportunas que permitan marcar las líneas de acción requeridas para contribuir en la perdurabilidad financiera de la sociedad cooperativa en ITCA-FEPADE, detallando segmento de mercado, fuentes de ingresos, recursos requeridos, actividades y asociaciones claves y estructura de costos, entre otros.

### **3.3 Informantes clave**

Los informantes clave para el desarrollo de la investigación serán: el administrador financiero de ITCA-FEPADE Santa Ana y Santa Tecla, ya que de ellos se obtendrá la información necesaria que permitirá crear un amplio panorama sobre los requerimientos y resultados esperados por dicha entidad y que serán la base para el desarrollo del modelo financiero requerido.

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

#### **3.4.1 Técnica.**

Para la presente investigación, se utilizará como técnica de recolección de datos la entrevista estructurada, con la finalidad de obtener la información requerida en forma amplia y detallada; dicha entrevista será dirigida a los respectivos informantes clave establecidos en este estudio.

#### **3.4.2 Instrumento.**

El instrumento empleado para la recogida de datos será una guía de preguntas abiertas enfocada en indagar sobre los objetivos, requerimientos y expectativas de los altos mandos de ITCA-FEPADE, respecto a la creación de la sociedad cooperativa en la sede central de dicha institución; lo que facilitará la elaboración del modelo de negocio, debido a que dicha información servirá de base para el mismo y como guía para las operaciones que se propondrán.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

ITCA- FEPADE cuenta con un aproximado de 500 empleados, distribuidos en la Sede Central y cuatro Centros Regionales, los salarios de estos rondan entre \$350.00 a \$3,000.00, el índice de rotación laboral se estima en un 5%, siendo más alto en la Sede Central.

El objetivo que ITCA-FEPADE persigue al establecer una sociedad cooperativa es adicionar un beneficio más a sus empleados, brindándoles acceso ágil a líneas de crédito y oportunidad de ahorro; en primera instancia la cooperativa estará ubicada en la Sede Central en Santa Tecla, las dimensiones y espacio físico de la misma aún no han sido establecidos, los servicios de dicha cooperativa se desea que se den a conocer dentro de la Sede Central y Centros Regionales a través de diversas actividades de promoción; ITCA-FEPADE desea mantener independencia operativa con la Sociedad Cooperativa; sin embargo, brindará el apoyo y aporte profesional necesario al inicio de la misma.

Los fondos que servirán como capital semilla para la creación de la cooperativa serán aportados por ITCA-FEPADE, de los servicios que ejecuta con fondos de autogestión; el monto a financiar será de \$20,000.00, pagadero en 10 años a partir del sexto año de operaciones de la sociedad a tasa de interés vigente, según mercado.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE NEGOCIO**

### **5.1 Plan de negocio**

#### **5.1.1 Resumen ejecutivo**

Este proyecto ha nacido con la finalidad de solventar las necesidades económicas de los colaboradores de ITCA-FEPADE, se ha identificado que estos constituyen un mercado potencial para poder promover créditos a corto y largo plazo y fomentar el hábito del ahorro en los mismos, brindándoles tasas preferenciales y atractivas .

La Sociedad Cooperativa de Empleados de ITCA-FEPADE S.A.; será una entidad financiera de círculo cerrado que opto este nombre para que las personas que se afilien a ella se sientan identificadas con la cooperativa, ya que ha surgido para ayudar financieramente a los empleados de dicha institución y se considera una Sociedad Anónima debido a que su constitución está basada en el artículo 19 inciso I del Código de Comercio.

Por ser una sociedad anónima la cooperativa estará integrada por una Junta General la cual está constituida por todas las personas que estén afiliadas a la cooperativa los cuales tendrán derecho a un voto, independientemente cuánto dinero posean estos en sus cuentas de aportaciones; esta Junta General de socios establecerá una Junta Directiva que estará integrada por un Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Vocal los cuales tomaran decisiones administrativas y tienen derecho a voz y voto, también esta junta directiva estará integrada por tres suplentes quienes estarán presentes en las reuniones, no podrán votar pero si expresar sus opiniones, sólo podrán votar cuando estén sustituyendo a un miembro que si tenga voto. La junta directiva tendrá que rendir cuentas a la Junta General cada año y como Comité de Apoyo se creará un Comité de Créditos que estará compuesto por un delegado de la

Junta Directiva quien será el presidente del Comité, también estará un Secretario, un Vocal y un Suplente; este comité será quien apruebe o deniegue las solicitudes de créditos que lleguen a la cooperativa. Todos los miembros de la sociedad cooperativa estarán regidos bajo los estatutos que serán establecidos en el momento de la constitución de la sociedad. La sociedad cooperativa en su equipo de trabajo tendrá un jefe de agencia y un administrador de numerario en reserva.

A continuación se muestra el Organigrama de la Sociedad Cooperativa de Empleados de ITCA-FEPADE S.A.

*Figura 4. Organigrama*



El giro de la Sociedad Cooperativa es Ahorro y Crédito por lo que los servicios que brindará a su membresía serán: préstamos a corto plazo (hasta 12 meses) y préstamos a largo plazo (mayores a 12 meses), cuenta de ahorro de aportaciones, cuentas de ahorro programado. Estos servicios son los que generaran ingresos a la sociedad. Por ser un proyecto nuevo su capital inicial será de \$20,000.00 y se proyecta que hayan ingresos de \$45,124.00 para el primer año, derivados de las aportaciones, recuperaciones de capital, intereses por préstamos

y ahorros de los afiliados y un crecimiento promedio del 10% en los próximos 4 años. El Capital Inicial se obtendrá por medio de un préstamo que será realizado por la Institución y el cual será pagadero en 10 años a partir del sexto año, a una tasa de interés vigente según mercado.

Para poder lograr todo lo proyectado anteriormente se establecerán políticas de créditos que determinarán las condiciones necesarias para otorgar un crédito, políticas de ahorros donde se explique qué tasas serán otorgadas y la forma en que deberán ser utilizadas por los afiliados, se contará con estrategias financieras y de marketing, con las cuales la administración podrá cumplir con las metas propuestas y volver rentable y sostenible en el tiempo el proyecto de la Sociedad Cooperativa de Empleados de ITCA-FEPADE S.A.

### **5.1.2 Formulación de la idea de negocio**

La administración de ITCA-FEPADE analizó que la mayoría de sus colaboradores en las cuatro sedes de la institución a nivel nacional, poseen una relación de negocios ya sea con un Banco, Financiera, Cooperativa o Caja de Crédito; los empleados para optar a un préstamo, realizar depósitos o retiros, tienen que trasladarse hacia estas entidades las cuales en su mayoría están lejos del campus y no cuentan con horarios flexibles, dificultándole a los empleados realizar las transacciones requeridas. Al observar las limitantes antes expuestas, la administración de ITCA-FEPADE consideró la idea de la creación de una Sociedad Cooperativa para los empleados, la cual tendrá como objetivo brindarles préstamos a corto y largo plazo a sus empleados con una tasa de interés preferencial y motivarlos a la vez a una cultura de ahorro y así poder mejorar las condiciones de vida de cada uno de ellos. A su vez se les permitirá migrar sus deudas o ahorros que tengan en otras instituciones financieras para que ellos tengan mayores alternativas de préstamos con tasas más bajas que las del mercado y

en ahorro una tasa más competitiva que les genere mayores ingresos y así poder fidelizar a la membresía.

Para poder llevar a cabo este proyecto, ITCA-FEPADE ha tomado a bien realizar un préstamo a la Sociedad Cooperativa como capital semilla para que pueda iniciar sus labores y también se compromete a conceder un lugar físico en sus instalaciones para que los empleados no tengan que desplazarse fuera del campus de la instalación, esto generaría un plus ya que los empleados verán la accesibilidad y el trato más personalizado promoviendo así a que se afilien a la cooperativa.

La junta directiva de la sociedad cooperativa estará constituida por las personas que sean electas por la misma membresía, por lo que los empleados podrán estar conscientes que dicha cooperativa no estará intervenida por la administración de ITCA-FEPADE, ya que es un proyecto pensado para uso exclusivo de los empleados y ellos serán los responsables de mantener en marcha el proyecto, con su participación activa dentro de la sociedad cooperativa.

### **5.1.3 Análisis del entorno y de la industria**

Para poder realizar el proyecto de la creación de la Sociedad Cooperativa, se analizó el comportamiento de la colocación de préstamos y depósitos a plazo fijo en el sector financiero de los años 2019 y 2020, tomando los datos de la página de la Superintendencia del Sistema Financiero y se consideró la información que fue proporcionada a finales del año 2019 por la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECACES, para conocer el comportamiento de este mercado.

**5.1.3.1 Superintendencia del Sistema Financiero. (Bancos, Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito).**

**Tabla 1. Crecimiento de la cartera de préstamos**

Mes	Prestamo Brutos 2018	Préstamos Brutos 2019	Préstamos Brutos 2020	Crecimiento mensual 2019	Crecimiento mensual 2020	Porcentaje 2019	Porcentaje 2020
ENERO	\$ 13,034.10	\$13,883.40	\$14,669.30	\$90.30	\$74.70	1%	1%
FEBRERO	\$ 13,123.10	\$13,934.30	\$14,729.60	\$50.90	\$60.30	0%	0%
MARZO	\$ 13,135.20	\$13,991.50	\$14,873.40	\$57.20	\$143.80	0%	1%
ABRIL	\$ 13,211.60	\$14,052.50	\$14,904.20	\$61.00	\$30.80	0%	0%
MAYO	\$ 13,251.30	\$14,079.80	\$14,897.10	\$27.30	-\$7.10	0%	0%
JUNIO	\$ 13,333.10	\$14,152.60	\$14,898.10	\$72.80	\$1.00	1%	0%
JULIO	\$ 13,433.20	\$14,188.40	\$14,848.60	\$35.80	-\$49.50	0%	0%
AGOSTO	\$ 13,463.10	\$14,220.90	\$14,750.60	\$32.50	-\$98.00	0%	-1%
SEPTIEMBRE	\$ 13,549.90	\$14,264.90	\$14,780.30	\$44.00	\$29.70	0%	0%
OCTUBRE	\$ 13,635.30	\$14,356.40	\$14,781.40	\$91.50	\$1.10	1%	0%
NOVIEMBRE	\$ 13,767.10	\$14,440.00	\$14,489.40	\$83.60	-\$292.00	1%	-2%
DICIEMBRE	\$ 13,793.10	\$14,594.60	\$14,789.60	\$154.60	\$300.20	1%	2%
<b>Nota:</b> en millones de dólares						6%	1%

**Tabla 2. Crecimiento de la cartera de depósitos**

Mes	Depósitos Sector Privado 2018	Depósitos Sector Privado 2019	Depósitos Sector Privado 2020	Crecimiento mensual 2019	Crecimiento mensual 2020	Porcentaje 2019	Porcentaje 2020
ENERO	\$ 11,466.00	\$12,121.90	\$13,524.20	-\$6.90	\$24.30	0%	0%
FEBRERO	\$ 11,611.00	\$12,381.60	\$13,594.20	\$259.70	\$70.00	2%	1%
MARZO	\$ 11,734.90	\$12,383.40	\$13,772.40	\$1.80	\$178.20	0%	1%
ABRIL	\$ 11,708.70	\$12,257.50	\$13,929.20	-\$125.90	\$156.80	-1%	1%
MAYO	\$ 11,756.80	\$12,415.10	\$14,025.40	\$157.60	\$96.20	1%	1%
JUNIO	\$ 11,847.70	\$12,514.20	\$13,959.20	\$99.10	-\$66.20	1%	0%
JULIO	\$ 11,923.90	\$12,658.60	\$14,120.50	\$144.40	\$161.30	1%	1%
AGOSTO	\$ 11,793.00	\$12,744.50	\$14,208.30	\$85.90	\$87.80	1%	1%
SEPTIEMBRE	\$ 11,826.20	\$12,851.00	\$14,153.70	\$106.50	-\$54.60	1%	0%
OCTUBRE	\$ 11,828.40	\$13,068.00	\$14,331.80	\$217.00	\$178.10	2%	1%
NOVIEMBRE	\$ 11,995.40	\$13,359.90	\$14,635.10	\$291.90	\$303.30	2%	2%
DICIEMBRE	\$ 12,128.80	\$13,499.90	\$14,927.80	\$140.00	\$292.70	1%	2%
<b>Nota:</b> en millones de dólares						11%	11%

Al revisar los datos se puede notar, que durante el año 2020, el sector financiero fue afectado por la pandemia y restricciones de movilización, presentando resultados contraídos comparados a la tendencia del año 2019. Por tanto, este año es atípico y se considera como un dato aislado.

La información proporcionada por Superintendencia del Sistema Financiero muestra un negocio con crecimiento del 6% en la cartera de créditos y de 11% en la cartera de cuenta de Ahorro del sector privado, estos datos son los insumos para basar las proyecciones financieras y tomar confianza del destino de la sociedad cooperativa en constitución.

#### ***5.1.3.2 Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECACES de R.L.***

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, conformada por 29 cooperativas afiliadas y 130 agencias a nivel nacional, se consideró como referencia para realizar el estudio del comportamiento de este rubro, debido a que esta federación posee la mayor cantidad de cooperativas a nivel nacional con las cuales se puede observar la preferencia de la población hacia este tipo de negocio. Los datos fueron tomados a diciembre 2019.

#### ***5.1.3.3 Realizaciones 2019 cooperativas de la red FEDECACES.***

- La membrecía creció 12.10%, llegando a 308,572 asociados; conformados de la siguiente manera el 56% asociados mujeres y 44% asociados hombres.
- Apoyo a la economía local con 130 Agencias en los 14 Departamentos del país, realizando más de 8, 650,000 transacciones, con más de 704,000 personas atendidas.
- Saldo de la cartera de préstamos de las cooperativas creció el 10%, llegando a \$694,3 millones, con 88,200 préstamos.

- Colocación en 2019 de \$264,0 MM en 39,726 préstamos.
- FEDECACES ha facilitado financiamiento complementario por \$61.7 millones, apoyando la generación de empleo e ingresos, orientando el crédito MYPE por \$26.0 millones y asesorando a 13 de sus afiliadas sobre metodología y gestión MYPE.
- La membrecía de las cooperativas, nos ha confiado, sus depósitos de ahorros por \$692.6 MM, creciendo el 12.1%.

Al revisar la información que brindó la federación a finales del año 2019, se identifica que el sector cooperativo es respaldado por la población salvadoreña, por lo que crear una sociedad cooperativa de círculo cerrado para los empleados de ITCA-FEPADE será un proyecto que contará con aceptación por parte de los mismos.

Al analizar la información brindada tanto por la Superintendencia del Sistema Financiero y la federación FEDECACES de R.L., se precisa que la población salvadoreña hace uso frecuente de los servicios financieros, tanto de créditos como de ahorros, lo que indica que la sociedad cooperativa podría tener una alta demanda de servicios por parte de los colaboradores de ITCA-FEPADE.

## 5.1.4 Planeamiento estratégico

### 5.1.4.1 Análisis FODA.

**Tabla 3. FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación de la Cooperativa.</li> <li>2. Tasas de Interés competitiva acorde al mercado.</li> <li>3. Atención personalizada hacia los socios.</li> <li>4. Bajos costos operativos.</li> <li>5. Socios administradores y responsables de sus propios servicios.</li> <li>6. Generación de nuevos empleos.</li> <li>7. Políticas de ahorro y crédito acorde a las necesidades de sus socios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de la administración de ITCA-FEPADE.</li> <li>2. Préstamo de Capital Semilla a una tasa de interés preferencial.</li> <li>3. Crecimiento de la demanda de los servicios financieros entre los empleados de ITCA-FEPADE.</li> <li>4. Falta de presencia de instituciones financieras promoviendo sus servicios entre los empleados de ITCA-FEPADE.</li> <li>5. Estabilidad Laboral de los colaboradores de ITCA-FEPADE.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos Riesgos Financieros para sostener el Proyecto de la Sociedad Cooperativa.</li> <li>2. Periodo de recuperación de la inversión inicial igual o mayor a 5 años.</li> <li>3. Inicialmente sólo se contará con una agencia de la Sociedad Cooperativa en la sede Central de Santa Tecla.</li> <li>4. Falta de sistemas informáticos especializados para uso de empresas financieras.</li> <li>5. Organigrama básico para iniciar operaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasas de mercado variables.</li> <li>2. Demanda potencial sobreestimada.</li> <li>3. Mayor presencia de instituciones financieras.</li> <li>4. Recortes de personal de ITCA-FEPADE.</li> <li>5. Riesgo Político</li> <li>6. Falta de colocación de Créditos.</li> <li>7. Falta de captación de Fondos.</li> </ol>

**Nota:** Sociedad Cooperativa de empleados ITCA-FEPADE

#### ***5.1.4.2 Misión.***

Somos una Sociedad Cooperativa de vinculo cerrado para los empleados de ITCA-FEPADE, que brinda servicios financieros con alto sentido humano procurando el máximo bienestar socio económico en base a una estructura financiera sólida y con personal calificado y motivado, enfocado a la excelencia en el servicio que nos permite corresponder a la confianza de nuestra membresía.

#### ***5.1.4.3 Visión.***

Ser una sociedad inclusiva y sostenible en el mercado financiero de El Salvador, aplicando valores éticos fundamentados en nuestra responsabilidad social, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de nuestros socios.

#### ***5.1.4.4 Objetivos estratégicos.***

- Asegurar la prestación del servicio de ahorro, crédito brindando una excelente atención personalizada y en cumplimiento de las políticas vigente.
- Garantizar la disponibilidad de herramientas tecnológicas óptimas que permitan un adecuado manejo de la información, que apoyen y faciliten el buen desempeño de los procesos.
- Implementar estrategias que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a los que está expuesta la Cooperativa, logrando así prevenir su materialización, de tal manera que sea posible una eficaz administración.
- Incrementar la membresía de la sociedad cooperativa, utilizando un plan de marketing en el cual se muestren todos los beneficios que brinda a sus integrantes.
- Maximizar la rentabilidad de la sociedad cooperativa por medio de estrategias financieras.

- Mantener las tasas interés de colocación de créditos de la sociedad cooperativa por debajo de las del mercado y así tener la preferencia de los colaboradores de ITCA-FEPADE.

#### ***5.1.4.5 Estrategias del negocio.***

La estrategia de vinculación es primordial para lograr el establecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de la cooperativa; y se fundamenta en un ciclo virtuoso en el que un equipo comprometido se gana la confianza y fidelidad de la membresía, lo que se traduce en resultados financieros sólidos y sostenibles.

Con esta estrategia se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Crecimiento constante
- Rentabilidad
- Posicionamiento de mercado

La Sociedad Cooperativa de Empleados de ITCA-FEPADE, cuenta con un modelo de negocio único, basado en la fortaleza fundamental de orientación al cliente, escala y diversificación.

La orientación al cliente permitirá aumentar la base de socios vinculados. Dando a conocer que la finalidad de la creación de la cooperativa es mejorar la estabilidad financiera de los empleados de ITCA-FEPADE.

Se posee una visión de fortalecimiento y posicionamiento en la colocación de créditos y captación de fondos entre los empleados de las cuatro sedes de ITCA-FEPADE; esto mediante políticas internas que permitan fidelizar y beneficiar a la membresía y lograr la sostenibilidad de la sociedad cooperativa.

Inicialmente se tendrá presencia en la sede central de ITCA-FEPADE en Santa Tecla, en la cual estarán disponibles todos los servicios que ofrecerá la cooperativa a su membresía, pero también se realizarán visitas a las demás sedes interdepartamentales para acercar los servicios a todos los empleados de la institución.

La estrategia de negocio se basa en los siguientes pilares:

- **Excelente rendimiento operativo.**

- Crecimiento rentable dentro de las cuatro sedes de ITCA-FEPADE, posicionando a la sociedad cooperativa como la primera opción para optar a créditos de los empleados de la institución.
- Diversificación de los servicios que presta la sociedad, promoviendo la colocación de créditos y la captación de fondos, con la finalidad de mantener liquidez.

- **Establecer un capital para la colocación de créditos.**

La administración de ITCA-FEPADE proporcionará el capital semilla que permitirá iniciar con la colocación de los créditos y cubrir los gastos necesarios para establecer la sociedad.

- **Implementación de la colocación de créditos por medio de instrumentos digitales.**

Utilización de redes sociales para la gestión de servicios financieros, proporcionando información y formularios de solicitudes de afiliación y préstamos.

#### ***5.4.1.6 Estrategias competitivas.***

Las estrategias competitivas de la sociedad son:

- **Tasas de interés preferenciales.**

El mercado meta de Sociedad Cooperativa serán los empleados de las cuatros sedes de ITCA-FEPADE, a los cuales se les ofrecerán tasas de interés preferencial en el otorgamiento de créditos, brindando accesibilidad en los mismos y ofreciendo tasas competitivas en la captación de fondos.

- **Diferenciación de servicios.**

Se brindará una atención personalizada a los socios de la cooperativa, buscando solventar sus necesidades individuales en el menor tiempo posible; independientemente a la sede a la que permanezcan.

- **Focalización**

Podrán asociarse a la cooperativa únicamente aquellas personas que posean un contrato laboral permanente con la institución

#### ***5.1.4.7 Ventajas competitivas.***

La principal ventaja competitiva de la Sociedad Cooperativa serán las tasas preferenciales que brindaran a sus socios, además del acercamiento y trato personalizado con estos.

Para poseer esta ventaja competitiva es necesario contar con las siguientes características:

- Servicio al cliente personalizado.
- Productos financieros superiores a los del mercado, dando tasas preferenciales a la membresía.

- Préstamos con plazos accesibles según las necesidades de cada socio.
- Generar buena reputación entre los socios y las personas que pueden llegar a formar parte de la Cooperativa, brindando servicios de forma ágil y confiable.
- Atención de calidad por parte de empleados de la Cooperativa.

#### ***5.1.4.8 Alianza estratégica.***

La Alianza Estratégica está directamente relacionada con la Administración de ITCA-FEPADE, ya que ellos brindaran el capital semilla para poder iniciar dicho proyecto, este capital será brindado en concepto de préstamo a una tasa simbólica y un plazo accesible para que la Cooperativa pueda cubrir los costos y gastos sin tener problemas de liquidez, a su vez la administración brindará el espacio físico para que se puedan establecer las oficinas administrativas de la Cooperativa sin costo de arrendamiento.

## **5.2 Plan operativo**

### **5.2.1 Resumen ejecutivo**

El presente Plan Operativo tiene como propósito dar cumplimiento a los objetivos establecidos para el buen desarrollo del Proyecto de la creación de una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados de ITCA-FEPADE, este plan muestra la orientación y ejecución de los objetivos y metas evaluables a corto y largo plazo que se han trazado para poder tener un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo y que esta pueda convertirse en la primera opción financiera de los empleados de ITCA-FEPADE.

Para ello se han tomado a consideración cada uno de los factores que se estiman esenciales para poner en marcha dicho proyecto, entre los cuales se mencionan: los puestos claves que conformarán la Cooperativa, los empleados de ITCA-FEPADE que son el mercado meta y los puestos directivos que conformaran la junta directiva de la cooperativa.

### **5.2.2 Misión**

Somos una Sociedad Cooperativa de vinculo cerrado para los empleados de ITCA-FEPADE, que brinda servicios financieros con alto sentido humano procurando el máximo bienestar socio económico en base a una estructura financiera sólida y con personal calificado y motivado, enfocado a la excelencia en el servicio que nos permite corresponder a la confianza de nuestra membresía.

### **5.2.3 Visión**

Ser una sociedad inclusiva y sostenible en el mercado financiero de El Salvador, aplicando valores éticos fundamentados en nuestra responsabilidad social, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de nuestros socios.

### **5.2.4 Objetivos estratégicos**

- Incrementar anualmente la participación de los socios de la Sociedad Cooperativa en un 8.08%.
- Incrementar la colocación de préstamos en un 20% anual, durante los primeros 5 años. El incremento se ha establecido tomando en cuenta la cantidad de empleados que posee actualmente en su nómina ITCA-FEPADE a nivel nacional y la competencia de mercado a la que tendrá que hacer frente. Por lo tanto esta factibilidad dependerá de los objetivos específicos y estrategias que se desarrollen al inicio del proyecto y a futuro.
- Incrementar anualmente la rentabilidad en un promedio de 3%. Si se incrementa la participación en el mercado, el efecto se reflejara en el aumento de la rentabilidad, por lo que se considera que un 3% es un incremento razonable el cual permitirá un crecimiento sostenible en los primeros 5 años.

Para cumplir dichos objetivos, es necesario:

1. Incrementar anualmente el volumen de captaciones.
  - Elaborar y ejecutar un Plan de Marketing.
  - Desarrollar programas de capacitación.
  - Incentivar a los socios para lograr su fidelización.
  - Mejorar la calidad de la atención al cliente.

- Establecer un sistema de reconocimiento (premios) para la persona que está destinada a la captación.
  - Realizar campañas de captación a nivel nacional en las cuatro sedes de ITCA-FEPADE.
2. Incrementar anualmente el volumen de colocaciones.
- Elaborar y ejecutar un Plan de Marketing.
  - Mejorar la calidad de los servicios.
  - Fortalecer y aplicar metodologías apropiadas para las colocaciones.
  - Crear incentivos para los socios.
  - Establecer un sistema de reconocimiento (premios) para la persona que está destinada a la colocación.
  - Mejorar la calidad de la atención al cliente.
3. Ampliar la cobertura estableciendo más sucursales de la sociedad cooperativa en las diferentes sedes de ITCA-FEPADE.
- Elaborar un plan de expansión.
  - Establecer un plan de apertura de nuevas sucursales, según el crecimiento financiero que vaya teniendo la Sociedad Cooperativa.
4. Reducir anualmente los costos operativos.
- Desarrollar programas de concientización para optimizar el uso de los recursos.
  - Promover en los empleados el sentido de pertenencia.
  - Establecer políticas para la elaboración de presupuestos por áreas.
  - Poseer procesos acorde a las necesidades de la Sociedad Cooperativa.

5. Mantener una cartera de créditos sana en los próximos años.
  - Poseer una política de créditos.
  - Capacitar a los empleados para que puedan realizar un buen análisis de las solicitudes de créditos.
  - Tener personal capacitado para la pronta recuperación de los créditos que pueda caer en mora.
  - Elaborar un plan de contingencia.
  - Establecer una provisión de mora.
6. Establecer un buen sistema de información para la gestión de la cooperativa.
  - Instalar un sistema informático acorde a las necesidades de la Sociedad Cooperativa.
  - Dotar a los empleados con las herramientas necesarias para uso de actividades de la sociedad cooperativa.
  - Utilizar las redes sociales como medio para la realizar marketing
7. Incrementar la membresía mensualmente.
  - Elaborar y ejecutar un Plan de Marketing.
  - Elaborar y ejecutar un programa de publicidad.
  - Brindar servicios personalizados.
  - Contar con personal apto para tener contactos con los socios y futuros socios.
8. Capacitaciones constantes para los empleados de la Sociedad Cooperativa.
  - Elabora y ejecutar un programa de capacitación para empleados por áreas específicas.

- Establecer un manual de funciones.
- Implementar un sistema de comunicación institucional, para consultar dudas sobre procesos y políticas de la Sociedad Cooperativa.
- Fortalecer la capacidad de liderazgo en todo el personal.

### **5.2.5 Administración del plan operativo**

El responsable directo de la administración del Plan Operativo será el jefe de agencia, quien será el encargado de velar por el cumplimiento de todos los procedimientos y políticas establecidas para el buen funcionamiento de la Sociedad Cooperativa, dará el seguimiento a las metas de corto y largo plazo y obligaciones diversas, de lo cual deberá rendir cuentas a la Junta Directiva.

La supervisión y el control lo realizará la Junta Directiva, quienes deberán dar informes a la Asamblea General sobre el alcance que se tuvo en el cumplimiento de metas anuales.

### **5.2.6 Organigrama**

La Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados de ITCA-FEPADE S.A.; está formado de la siguiente manera:

- **Junta General.** Está constituido por todos socios de la Sociedad Cooperativa quienes se han afiliado a esta de forma voluntaria y se encuentran solventes de sus obligaciones, de la Junta General se escogen los miembros que van a constituir la Junta Directiva de la Sociedad Cooperativa.

- **Junta Directiva:** Este cuerpo directivo por su naturaleza, es el máximo organismo de la entidad por lo tanto, es el que toma las resoluciones, por mayoría de votos, los cuales tienen que cumplirse a través del nivel ejecutivo y operativo.
- **Comité de Créditos:** Los miembros de este comité son escogidos por los miembros de la Junta Directiva, solo el presidente de este comité es miembro de la Junta Directiva. Este comité tiene el trabajo de decidir si las solicitudes de créditos son aprobadas o no.
- **Jefe de agencia:** Es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la cooperativa y logro de los objetivos de la misma.
- **Administrador de numerario en reserva:** Registrar y controlar los ingresos y egresos de los socios, suplir y monitorear fondos de cajas colectoras de ITCA-FEPADE.

## **5.2.7 Política de ahorro**

### ***5.2.7.1 Líneas de ahorro.***

#### ***5.2.7.1.1 Aportaciones.***

Cada empleado que se afilie a la Sociedad Cooperativa de los empleados de ITCA-FEPADE, se le apertura una cuenta de aportaciones en la cual se depositará de forma mensual \$5.00 en concepto de aportaciones, esta cuenta estará bloqueada contra retiro hasta que el socio ponga la renuncia y se le reintegre todos sus ahorros.

#### ***5.2.7.1.2 Ahorro programado.***

El ahorro programado esta creado para que el socio pueda ahorrar durante once meses los cuales estarán comprendidos de enero a noviembre y en los que la cuenta se encontrara

bloqueada contra retiro y será habilitada en el mes de diciembre en el cual el socio podrá disponer de sus ahorros.

#### ***5.2.7.2 Usuarios de las líneas de ahorro.***

Tendrán derecho a utilizar los servicios de ahorro de la Sociedad Cooperativa de empleados de ITCA-FEPADE, todo empleado permanentes que se encuentre afiliado a la Cooperativa.

#### ***5.2.7.3 Tasas de interés.***

Las diferentes líneas de ahorro tendrán las siguientes tasas de interés anual:

Líneas de ahorro: ahorro programado

Tasa de interés: 3%

#### ***5.2.7.4 Capitalización.***

##### ***5.2.7.4.1 Aportaciones.***

Los excedentes serán capitalizados o repartidos a los socios según los acuerdos en Junta General celebrada cada año.

##### ***5.2.7.4.2 Ahorro programado.***

Todos los intereses ganados serán capitalizables de forma trimestral en sus respectivas cuentas.

#### ***5.2.7.5 Condiciones de uso de las cuentas de ahorro.***

##### ***5.2.7.5.1 Aportaciones***

- **Depósito por descuento en planilla:** el empleado que se afilie voluntariamente a la Sociedad Cooperativa, se le entregará una orden de descuento en la cual el autorizara

que los \$5.00 que corresponden a la aportación mensual, sea descontada de su sueldo y vaya directamente a su cuenta de aportación.

- **Depósito por cuota de crédito:** cuando a un empleado se le otorgue un crédito en la Sociedad Cooperativa, la cuota del crédito llevará incluido los \$5.00 correspondientes a las aportaciones mensuales, por lo que al momento que se realice el abono de la cuota al crédito automáticamente se depositarán las aportaciones del socio a su cuenta de aportaciones.

#### *5.2.7.5.2 Ahorro programado.*

- **Depósito por descuento en planilla:** el empleado que se afilie voluntariamente a la Sociedad Cooperativa, se le entregará una orden de descuento en la cual el autorizará el monto que desee ahorrar de forma mensual a su cuenta de ahorro programado, para que sea descontado de forma mensual de su sueldo y sea depositado a dicha cuenta.
- **Retiro de efectivo:** debido a que la cuenta estará bloqueada contra retiro durante los meses de enero a noviembre y será habilitada en el mes de diciembre para que el socio goce de sus ahorros, la sociedad cooperativa depositará el monto que sea requerido por el socio a la cuenta de ahorro del Banco Agrícola en la cual el ITCA-FEPADE deposita el sueldo del socio, dentro de los primeros 10 días hábiles del mes de diciembre.
- **Capitalización de intereses:** la cuenta de ahorro programado será capitalizable de manera trimestral los días treinta y uno de marzo, treinta de junio, treinta de septiembre y treinta y uno de diciembre de cada año.

#### *5.2.7.5.3 Información sobre cuenta.*

Mensualmente se enviará a través de medios electrónicos brindados por el asociado el estado de la cuenta, para que este conozca el monto que posee y los intereses ganados.

### **5.2.8 Política de crédito**

#### *5.2.8.1 Sujetos de crédito.*

Los socios de la Cooperativa, que tengan una calificación entre “A” y “C” en las centrales de riesgos y que tengan como mínimo 6 meses de estar laborando en la institución.

#### *5.2.8.2 Montos a financiar.*

Para el otorgamiento de los préstamos, se establece la siguiente tabla en la cual se indica los montos que se les prestará a los socios, según antigüedad laboral en el ITCA-FEPADE:

**Tabla 4.** *Montos a financiar*

<b>ANTIGÜEDAD LABORAL</b>	<b>MONTO DE PRÉSTAMO</b>
6 meses a 2 años	100% del sueldo actual del solicitante
2 años 1 día a 5 años	200% del sueldo actual del solicitante
5 años 1 día en adelante	300% del sueldo actual del solicitante

#### *5.2.8.3 Tasa de interés.*

Como forma de administrar el riesgo en la colocación de los créditos entre los empleados de ITCA-FEPADE, se ha considerado establecer una diferenciación de las tasas de

interés según la antigüedad laboral de los empleados, por lo que las tasas anuales quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 5. Tasas de interés según antigüedad laboral**

<b>ANTIGÜEDAD LABORAL</b>	<b>TASA DE INTERÉS ANUAL</b>
6 meses a 2 años	11%
2 años 1 día a 5 años	10%
5 años 1 día en adelante	9%

En caso que el socio no pueda realizar el pago de las cuotas y estas caigan en mora se aplicara el 3% mensual por cuota vencida, como penalización al no pago realizado de la obligación contraída con la Sociedad Cooperativa.

#### **5.2.8.4 Plazo.**

El plazo de este crédito será hasta un máximo de 36 meses.

#### **5.2.8.5 Forma de pago.**

Por ser un crédito exclusivo para empleados de ITCA-FEPADE, el pago será únicamente por descuento en planilla.

#### **5.2.8.6 Garantía.**

Este es un crédito que se otorga según el tiempo que posee el empleado de laborar en ITCA-FEPADE, por los créditos serán formalizados por medio de pagarés los cuales serán resguardados en las instalaciones de la Sociedad Cooperativa.

#### ***5.2.8.7 Análisis y aprobación de los créditos.***

El análisis de las solicitudes de créditos iniciará una vez se tenga la constancia laboral del empleado solicitante, así como los documentos de identificación del mismo. Con la documentación anterior el encargado de la colocación deberá comprobar la antigüedad del empleado, verificar la clasificación en las centrales de riesgo y nivel de endeudamiento del empleado, esto para determinar si aplica la emisión de la orden de descuento.

Para dar una pre-aprobación del crédito solicitado se realizará el análisis Score Crediticio en el cual se evaluarán todas las variables anteriores; serán tomadas en cuenta todas las solicitudes que arrojen como resultado un puntaje arriba del 80%.

La aprobación del crédito, se realizará por parte del comité de créditos los días lunes y jueves de cada semana.

El tiempo máximo para realizar la pre-aprobación de la solicitud de créditos será de 1 día hábil y la aprobación del crédito será evaluada el día próximo de reunión de comité de crédito.

#### ***5.2.8.8 Desembolso.***

Los desembolsos se realizarán el siguiente día hábil al de la aprobación del crédito.

El detalle de los descuentos en el desembolso será el siguiente:

- En el desembolso se le descontará \$5.00 correspondiente al pago de aportación.
- Se descontarán \$5.00 en concepto de papelería.
- La cuota del crédito estará compuesta de la siguiente manera:
- Intereses
- Aportación (\$5.00)
- Reserva de incobrabilidad (0.25% del monto desembolsado).

- Capital

#### ***5.2.8.9 Refinanciamiento.***

El refinanciamiento del crédito se aplicará cuando el socio haya pagado como mínimo el 50% del capital del crédito vigente.

#### ***5.2.8.10 Recuperación de créditos por casos especiales.***

La Sociedad Cooperativa dará los créditos a los socios exclusivamente por descuento en planilla, esto con el objeto de que la cartera sea sana y rentable, pero se consideran los siguientes casos en los cuales deberá seguir un proceso de recuperación por incumplimiento de pago, las cuales son:

- **Renuncia o despido:** Si la persona que se retira del ITCA-FEPADE, posee crédito con la Sociedad Cooperativa, este será cancelado primeramente con el saldo de las aportaciones que tenga su cuenta al momento del retiro y si llegase a quedar un remanente este sea descontado de la indemnización, previa autorización del socio firmada al momento del desembolso.
- **Pago por ventanilla:** Si el socio ya no labora en ITCA-FEPADE y el saldo de la cuenta de aportaciones y la indemnización no cubren el saldo del crédito, se dará la opción de que siga realizando el pago de las cuotas en ventanilla.
- **Reserva de incobrabilidad:** La reserva de incobrabilidad será utilizada cuando el socio no puede seguir con el pago del crédito y se busque sanear la cartera. La depuración de la cartera de créditos se realizará una vez al año.

## **5.3 Plan de marketing**

### **5.3.1 Resumen ejecutivo**

El presente Plan de Marketing proporciona una visión de los objetivos planteados a la Sociedad Cooperativa los cuales se desarrollarán en los próximos cinco años. En la primera parte se plantea los objetivos que se pretenden cumplir. En la segunda parte se muestra la propuesta de la misión y visión que permitirá la identificación de los socios con la filosofía de la Cooperativa. En la tercera parte se hace una reseña del análisis de FODA que ayudará a elaborar las estrategias de mercado meta, genéricas y de cartera que facilitará la distinción de los productos financieros que ofrecerá la Sociedad Cooperativa con respecto a los ofrecidos por las demás instituciones financieras del país. En la cuarta parte se esbozan los indicadores necesarios para elaborar la planeación de los próximos cinco años y que ayudaran a la Cooperativa a alcanzar los objetivos de crecer y posicionarse entre los colaboradores de ITCA-FEPADE.

### **5.3.2 Objetivo general**

Trazar un plan estratégico de marketing programado a 5 años que ayude a la Sociedad Cooperativa de Empleados de ITCA-FEPADE, a superar las debilidades y aprovechar las oportunidades existentes en el entorno para mejorar la colocación de sus servicios financieros entre los colaboradores de las cuatro sedes de la institución a nivel nacional.

### **5.3.3 Objetivos específicos**

- Establecer estrategias de mercado meta que contribuyan a la optimización de recursos y obtener un mayor margen de rentabilidad.

- Diseñar estrategias del marketing que ayuden a la Sociedad Cooperativa a alcanzar los objetivos de marketing establecidos.
- Desarrollar indicadores de marketing que permitan la medición y evaluación de la eficiencia del plan estratégico de marketing.

#### **5.3.4 Metas**

- Realizar segmentación de clientes.
- Implementar estrategias para el posicionamiento de los servicios de la cooperativa.
- Incrementar los clientes y asociados a la cooperativa.

#### **5.3.5 Misión**

Somos una Sociedad Cooperativa de vinculo cerrado para los empleados de ITCA-FEPADE, que brinda servicios financieros con alto sentido humano procurando el máximo bienestar socio económico en base a una estructura financiera sólida y con personal calificado y motivado, enfocado a la excelencia en el servicio que nos permite corresponder a la confianza de nuestra membresía.

#### **5.3.6 Visión**

Ser una sociedad inclusiva y sostenible en el mercado financiero de El Salvador, aplicando valores éticos fundamentados en nuestra responsabilidad social, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de nuestros socios.

### **5.3.7 Estrategia de mercado meta**

#### ***5.3.7.1 Mercado primario.***

Siendo el mercado primario el grupo potencial al cual los servicios de la Sociedad Cooperativa van dirigidos, se establece que los servicios serán llevados a todos los empleados de las cuatro sedes de ITCA-FEPADE, quienes puedan desear beneficios económicos solidarios por medio de préstamos, capacitaciones sobre educación financiera, mejoramiento de los ingresos por ahorros a plazo fijo o a la vista con tasas de mercado más atractivas que las de otras instituciones financieras, ser partícipe de la distribución de excedentes, entre otros.

#### ***5.3.7.2 Segmentación de mercado.***

La Sociedad Cooperativa de Empleados de ITCA-FEPADE tendrá como objetivo el siguiente mercado:

##### ***5.3.7.2.1 Perfil del cliente.***

- Personas adultas entre 20 a 50 años de edad, que tengan una relación laboral permanente con ITCA-FEPADE.
- Empleados que tengan más de seis meses de laborar en la institución.
- Empleados que tengan ingresos mensuales igual o mayor a \$365.00.
- Empleados que posean buen record crediticio en los burós de créditos.

##### ***5.3.7.2.2 Sector demográfico.***

Empleados de las diferentes sedes de ITCA-FEPADE.

#### *5.3.7.2.3 Sector geográfico.*

La oficina administrativa de la Sociedad Cooperativa de Empleados de ITCA-FEPADE, se encontrara en la sede central en Santa Tecla la cual cubrirá las cuatro sedes ubicadas al interior del país.

Ubicación de las sedes de ITCA-FEPADE:

- Sede Central Santa Tecla, Km 11 Carretera a Santa Tecla.
- Sede Regional Santa Ana, cuadra y media al sur del Estadio Oscar Quiteño.
- Sede Regional San Miguel, Km 140 Carretera a Santa Rosa de Lima.
- Sede Regional Zacatecoluca, desvió hacia el Nilo.
- Sede Regional La Unión, Calle Santa María, Colonia Belén, atrás del Instituto Nacional de La Unión.

#### *5.3.7.3 Estrategias.*

##### *5.3.7.3.1 Posicionamiento.*

Esta estrategia es primordial debido a que la Sociedad Cooperativa busca ser la primera opción de los empleados de ITCA-FEPADE, al momento en que estos decidan hacer uso de algún servicio financiero; para lograr esto, se hace necesario considerar las siguientes herramientas y actividades:

- **Política de créditos.** la Sociedad Cooperativa contará con una política que establece las condiciones en las cuales se otorgaran los créditos a los solicitantes, se indicaran las tasas y plazos para los socios. Esta política va encaminada a dar una ventaja en la colocación de los créditos, ya que las tasas estarán por debajo de las del mercado financiero nacional pero con ellas también se debe obtener un equilibrio para poder sostener la cooperativa.

- **Política de ahorros.** con esta política se espera crear una cultura de ahorro entre los empleados de ITCA-FEPADE, en ella se establece una tasa en las cuentas de ahorro de aportaciones y ahorro programada muy atractivas para las personas que quieran formar parte de la membresía, esto motivara a los socios para que depositen sus ahorros en la cooperativa y esto le de liquidez para poder realizar la colocación de los créditos.
- **Capacitación continua de los empleados de la sociedad cooperativa.** con esta actividad se busca que los empleados que conformen la cooperativa, tengan un buen conocimiento de los puestos que desempeñen para así dar un servicio de primera a su membresía, también se les especializará en educación financiera lo que permitirá que los colaboradores brinden soluciones a los problemas financieros de los solicitantes de créditos y les brinden una asesoría completa para que ellos tomen la mejor opción ante sus necesidades financieras.
- **Uso de tecnología.** la sociedad cooperativa utilizará la tecnología para tener un mayor acercamiento con los empleados de ITCA-FEPADE a nivel nacional ya que inicialmente esta empezará a operar en la sede de Santa Tecla, la tecnología ayudará a acortar distancias, ya que la afiliación o solicitud de crédito podrá ser requerida a través de correo electrónicos o redes sociales, los horarios de atención serán flexibles para que haya facilidad en el acceso a los servicios. Lo anterior brindara una preferencia para los empleados de la institución.

#### ***5.3.7.4 Productos financieros.***

- **Crédito de consumo a corto plazo.** línea de crédito para ser utilizada en pagos de deudas con otras instituciones financieras, compra de bienes y servicios de primera

necesidad, pago de tarjetas de crédito, gastos personales, entre otros. Los montos deben de ser cancelados en un plazo no mayor a los 12 meses calendarios.

- **Crédito de consumo a largo plazo.** línea de crédito para ser utilizada en pagos de deudas con otras instituciones financieras, compra de bienes y servicios de primera necesidad, pago de tarjetas de crédito, gastos personales, entre otros. Los montos deben de ser cancelados en un plazo mayor a los 12 meses calendarios.
- **Aportaciones.** Cada empleado que se afilie a la Sociedad Cooperativa de los empleados de ITCA-FEPADE, se le apertura una cuenta de aportaciones en la cual debe depositar de forma mensual \$5.00 en concepto de aportaciones, esta cuenta estará bloqueada contra retiro hasta que el socio ponga la renuncia.
- **Ahorro programado.** El ahorro programado esta creado para que el socio pueda ahorrar durante once meses los cuales estarán comprendidos de enero a noviembre y en los que la cuenta se encontrará bloqueada contra retiro y será habilitada en el mes de diciembre en el cual el socio podrá disponer de sus ahorros.

#### ***5.3.7.5 Objetivos financieros.***

Se espera un incremento en los ingresos por participación de socios de un 8.08%, con un aumento del 20% anual en la cartera préstamos y un 11% en la cartera de ahorro, en los primeros años.

## **5.4 Plan financiero**

### **5.4.1 Resumen ejecutivo**

El presente informe comprende las proyecciones para los primeros cinco años de la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados de ITCA-FEPADE.

Esta información es presentada en base a flujo de caja, donde se muestra los ingresos y egresos estimados necesarios para la sostenibilidad de la sociedad.

Las proyecciones son realizadas sobre estimaciones estadísticas de la cantidad de personas que se asociaran, solicitaran créditos y depositaran en cuentas de ahorro durante el primer año, a partir del segundo año se han considerado los resultados del sector de mercado brindados por la superintendencia del sistema financiero y FEDECACES, considerando además todas las obligaciones que deben ser cubiertas en los cinco años que se han proyectado, todo lo anterior servirá para establecer el crecimiento financiero.

### **5.4.2 Objetivos del plan financiero**

- Minimizar los diferentes riesgos financieros inherentes en la operación.
- Identificar el porcentaje de crecimiento en colocación de créditos y ahorros necesarios para la sostenibilidad de la sociedad.
- Precisar el porcentaje de incremento requerido en los ingresos por participación de socios.

### 5.4.3 Estructura del sistema de planificación financiera

**Tabla 6. Planificación financiera**

Descripción	Años						Base	
	0	1	2	3	4	5		
Capital Semilla	\$ 20,000.00						Interes de ahorro	3%
Aportaciones	\$ 6,000.00	\$ 6,484.80	\$ 7,008.77	\$ 7,575.08	\$ 8,187.15		Cartera de prestamo	20.00%
Aportaciones retenidas	\$ 700.00	\$ 97.70	\$ 117.24	\$ 140.69	\$ 168.83		Aportaciones	8.08%
Interes	\$ 3,500.00	\$ 2,442.60	\$ 2,931.12	\$ 3,517.34	\$ 4,220.81		Ahorro	11.00%
Gastos por papeleria	\$ 350.00	\$ 48.85	\$ 58.62	\$ 70.35	\$ 84.42		Activo total	7.60%
Ahorro programado	\$ 24,000.00	\$26,640.00	\$29,570.40	\$32,823.14	\$36,433.69		mora	
Recuperacion de Capital	\$ 10,574.02	\$11,631.42	\$11,724.47	\$14,069.37	\$16,883.24		Interes	10%
<b>Total ingreso</b>	<b>\$ 45,124.02</b>	<b>\$47,345.37</b>	<b>\$51,410.63</b>	<b>\$58,195.97</b>	<b>\$65,978.13</b>		Plazo	36
Cartera de Prestamo	\$ 24,425.98	\$29,311.18	\$35,173.41	\$42,208.10	\$50,649.72			
Desembolso netos	\$ 35,000.00	\$ 4,885.20	\$ 5,862.24	\$ 7,034.68	\$ 8,441.62			
Amortizacion Interes	\$ 720.00	\$ 799.20	\$ 887.11	\$ 984.69	\$ 1,093.01			
Salarios	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00			
Pago de prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00			
Devolución de ahorro	\$ 18,000.00	\$19,980.00	\$22,177.80	\$24,617.36	\$27,325.27			
Gastos varios	\$ 1,800.00	\$ 1,980.00	\$ 2,178.00	\$ 2,395.80	\$ 2,635.38			
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 62,720.00</b>	<b>\$34,844.40</b>	<b>\$38,305.15</b>	<b>\$43,232.54</b>	<b>\$47,695.28</b>			
Ingresos Netos	\$ (20,000.00)	\$ (17,595.98)	\$12,500.98	\$13,105.48	\$14,963.44	\$18,282.86		
VAN	\$ 5,753.82							
TIR	68%							

La cartera de créditos se estima que crezca en 20% por cada año, el crecimiento estará concentrado en créditos de 1 a 3 años plazo ya que su pronta recuperación permitirá colocar mayor cantidad de créditos.

La cartera de ahorro se estima tendrá un crecimiento anual de 11% en los primeros años, esta captación de dinero servirá para aumentar el disponible de colocación créditos.

El patrimonio de la Sociedad Cooperativa se compone principalmente de las aportaciones que serán depositadas por los socios de la cooperativa, se estima que por año las aportaciones se incrementen en un 8.08%; dentro del patrimonio también se consideran los excedentes proyectados a distribuir entre los socios de la cooperativa, si en la junta general no acuerda a capitalizar dichos excedentes.

Se estiman ingresos en promedio de \$3,300.00 en los primeros 5 años, su origen es 100% de productos financieros de la cartera de créditos, ya que no se reportan otras fuentes financieras de ingresos.

Los costos proyectados de las operaciones de intermediación financiera ascienden a un total de \$900 provenientes de los intereses pagados por los ahorros.

La Sociedad Cooperativa ha proyectado un total de gastos de operación de \$9000 de los cuales el 80% se han destinado a gastos administrativos en atención a salarios y otros gastos de los funcionarios y el 20% destinado a gastos de operación y de marketing.

Con la obtención de lo proyectado, el flujo de caja muestra tener un VAN de \$5,753.82 y una tasa interna de retorno de 68%, dicho resultados garantiza la puesta en marcha de la sociedad cooperativa.

## CONCLUSIONES

Por medio de este estudio se ha brindado a ITCA-FEPADE las herramientas necesarias que permitirán a los directivos realizar las valoraciones pertinentes para la creación de la sociedad cooperativa en la sede central, apoyándose en una propuesta que comprende un plan de negocio, operativo, marketing y financiero, los cuales contienen los lineamientos necesarios para optimar los recursos según la etapa de ejecución.

Los servicios financieros a ofrecer deben ser personalizados y el proceso para la obtención de créditos ágil y oportuno.

El análisis FODA realizado brinda un panorama amplio de las implicaciones y estrategias que deben implementarse, las cuales deben ser evaluadas por los directivos, ya que de esto dependerá en gran parte que el proyecto sea productivo y sostenible.

Mediante la elaboración del plan de negocios y las políticas de crédito y ahorro se han brindado las directrices y estrategias necesarias para mantener la sostenibilidad financiera de la cooperativa y se ha establecido las condiciones para la oferta de servicios, convirtiéndose en un proyecto rentable, con el que se beneficiará a la membresía de dicha sociedad.

## **RECOMENDACIONES**

Debido a que el mercado meta es finito, la sociedad cooperativa puede sufrir un estancamiento en su crecimiento, por lo que se recomienda considerar la ampliación del mercado, llevándolo a los familiares de los socios para que estos gocen de todos los beneficios financieros que se ofrecen.

Las políticas de ahorro y crédito deben ser revisadas cada año por la junta directiva general para considerar las actuales necesidades de los socios, considerando los cambios de las tasas de interés en el mercado, los techos de los créditos, nuevas líneas de crédito y ahorro con el fin de satisfacer dichas necesidades.

Cada año debe realizarse una memoria de labores y basado en los resultados obtenidos efectuar las modificaciones pertinentes en base al estudio de marketing, tasas de interés vigentes, niveles de captación y colocación proyectados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Tamayo & Tamayo, Mario “El proceso de Investigación Científica”, Cuarta Edición, Noriega Editores, México DF 2003.

Hernandez Sampieri, Roberto, “Metodología de la investigación”, Cuarta Edición, McGraw-Hill, México 2006.

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia 2000.

FRIEND, Graham y Stefan Zehle. Cómo diseñar un plan de negocios, 1a. Edición, Buenos Aires, 2008.

HITT, Michael y Black & Porter. Administración. Pearson Educación, Mexico 2006

Historia del surgimiento de las cooperativas, recuperado de:

<https://educoopacresmha.blogspot.com/p/historia-del-surgimiento-de-las.html>

Sociedades cooperativas, recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos28/>

[sociedades-cooperativas/sociedades cooperativas.shtml](https://www.monografias.com/trabajos28/sociedades-cooperativas/sociedades_cooperativas.shtml)

Historia del cooperativismo, recuperado de: <https://www.cootramed.coop/subpaginas.asp>

FEDECACES, Historia del cooperativismo, recuperado de: <http://www.fedecaces.com/site/identidad-cooperativa/historia-del-cooperativismo/>

La Prensa Gráfica, Los primeros pasos del cooperativismo en El Salvador, recuperado de: <https://www.laprensagrafica.com/economia/Los-primeros-pasos-del-cooperativismo-20180630-0099.html>

Bonilla M., Reseña Histórica del cooperativismo en El Salvador (2009), recuperado de <https://cooperativismoonline.blogspot.com/2009/04/resena-historica-del-cooperativismo-en.html>

Sociedad cooperativa, recuperado de: <https://www.webyempresas.com/sociedad-cooperativa/>

El movimiento cooperativo en El Salvador, recuperado de: <http://repo.fundasal.org.sv/107/1/carta%20urbana152.pdf>

Términos y tipos de cooperativas en El Salvador, recuperado de: <http://goldservice.legal/2017/09/14/terminos-tipos-cooperativas-salvador/>

Productos financieros (2018), recuperado de: <https://www.economiasimple.net/productos-financieros>

Tipos de sociedades mercantiles en El Salvador, recuperado de: <https://elcontadorsv.com/tipos-sociedades-mercantiles-salvador/>

Posada J.H., Sociedades y Asociaciones cooperativas, recuperado de: <http://www.csj.gob.sv/BVirtual.nsf/3db6532d39e032fd06256b3e006d8a73/7a7fd6c75d43520106256b3e00747c29?OpenDocument>

La teoría de los stakeholders, recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1. Guía de entrevista



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad Multidisciplinaria de Occidente**  
**Maestría en Administración Financiera**

### Guía de entrevista

Acerca de la sostenibilidad financiera para la implementación de una sociedad cooperativa de colaboradores de ITCA-FEPADE

**Objetivo:** Obtener información sobre aspectos generales que ITCA-FEPADE ha considerado para el funcionamiento de una sociedad cooperativa conformada por empleados de la misma.

**Lugar:** Oficinas Administrativas de ITCA-FEPADE Sede Central (Santa Tecla)

**Fecha:** 8-6-2020      **Hora:** \_03:00 P.M

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

#### Datos Generales:

**Nombre:** JOSE ANTONIO BARRIENTOS MANCIA

**Cargo:** JEFE ADMIMISNTRATIVO FINANCIERO, REGIONAL SANTA ANA

**Tiempo de laborar en la institución:** CUATRO AÑOS

#### Preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo que ITCA-FEPADE persigue al establecer una Sociedad Cooperativa?

**El objetivo es poder brindar un servicio adicional a los empleados, buscando su mejora, así también considerando la disponibilidad de tiempo con la que el personal dispone para este tipo de trámites. Y acercar más el acceso al crédito y al ahorro.**

2. ¿Dónde estará ubicada físicamente la cooperativa y cuáles son las dimensiones de la misma?

**En Santa Tecla, en la Sede Central. Aun no se ha definido la ubicación y no tenemos datos de las dimensiones físicas.**

3. ¿Permitirá ITCA-FEPADE el desarrollo de actividades de promoción de los servicios que prestara la cooperativa dentro de su Sede y Centros Regionales?

**Sí se permitirá con el fin de dar a conocer el servicio y los beneficios.**

4. ¿Cuál será la relación que ITCA-FEPADE sostendrá con la Sociedad Cooperativa que se desea formar?

**Se dará acompañamiento y apoyo, así como aporte profesional para sacar a flote el proyecto. Las decisiones estarán dadas por los socios.**

5. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente la institución, tomando en cuenta la Sede Central y sus Centros Regionales?

**Quinientos empleados, sede central y cuatro regionales.**

6. ¿Cuál es el índice de rotación laboral?

**El índice de rotación, se estima e un 5%, siendo el más alto en la sede central**

7. ¿Cuál es el rango de los salarios con los que cuenta la nómina de empleados de la institución (mínimo -máximo)?

**Entre \$350.00 y \$3,000**

8. ¿De dónde han previsto que se tomaran los fondos para proporcionar el capital semilla requerido por la cooperativa?

**Se espera poder aportar con los fondos generados por ITCA-FEPADE, de los servicios que ejecuta con fondos de autogestión.**

9. ¿Qué condiciones han establecido para brindar un préstamo como capital semilla para la cooperativa?

**Aun no se han definido, esto debido a que debe ser autorizado por Junta Directiva**

10. ¿Estaría dispuesto ITCA-FEPADE a proporcionar las ventanillas colectoras para que funcionen como centro de atención de la cooperativa?

**No. Se dispondrá de personal y oficinas independientes para que no interfieran con la operatividad normal de ITCA-FEPADE**

## Anexo 2. Scoring Crediticio



SOCIEDAD COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE ITCA-FEPADE  
PREGUNTAS DEL SCORING CREDITICIO  
SOLICITUD DE PRESTAMOS

CATEGORÍA	PUNTAJE MAYOR POR CATEGORIA	PREGUNTA	ALTERNATIVA	PUNTOS POR ALTERNATIVA
CAPACIDAD DE PAGO	30	<b>RELACION CUOTA / INGRESO</b>		
			DE 20% A 50% DEL SALARIO	2
			HASTA 20% DEL SALARIO	4
		<b>LIQUIDEZ EN CONSTANCIA DE SALARIO</b>		
			MAS DE 30%	10
			MENOS DE 20%	0
			DE 20% A 30%	7
		<b>ENDEUDAMIENTO DE MONTO SOLICITADO</b>		
			MENOS DE 10 VECES	6
			MAS DE 15 VECES	2
			DE 8 VECES A 15 VECES	4
		<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>		
			HASTA 20 VECES	10
	MAS DE 30 VECES	1		
	DE 15 A 30 VECES	7		
CARACTER O EXPERIENCIA CREDITICIA Y MORALIDAD	30	<b>TIPO DE CONTRATO</b>		
			EMPLEADO POR HORAS	2
			TIEMPO COMPLETO	3
			ADMINISTRATIVO	4
		<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>		
			DE 6 MESES A 1 AÑO	2
			DE 1 A 3 AÑOS	3
			MAS DE 3 AÑOS	4
		<b>EVALUACION DE COMPORTAMIENTO LABORAL Y</b>		
			MENOR AL 40%	0
			DE 41% A 50%	1
			DE 51% A 60%	2
			DE 61% A 70%	3
			DE 71% A 80%	4
			MAYOR AL 80%	5
		<b>EXPERIENCIA CREDITICIA</b>		
			NO	1
			SI	2
		<b>CALIFICACION EN EQUIFAX (SEGÚN SCORE)</b>		
			NO REGISTRADO	2
			DE 0 A 300	1
			DE 301 A 600	3
			DE 601 A 800	4
	MAYOR A 800	5		
<b>CALIFICACION EN INFORED</b>				
	B O MAS	1		
	A1, A	5		
	NO REGISTRADO	3		
<b>CALIFICACION ITCA-FEPADE</b>				
	SIN RECORD	3		
	BUENO	5		
	REGULAR	2		
	MALO	0		
COLATERALES	15	<b>COBERTURA CON APORTACIONES</b>		
			DEL 100%	15
			DEL 80%	10
			DEL 60%	6
			MENOR AL 60%	1
CONDICIONES	20	<b>PLAZO</b>		
			CORTO PLAZO (HASTA 12 A 24 MESES)	5
			MEDIANO PLAZO (DE 25 A 48 MESES)	3
			LARGO PLAZO (DE 49 A 60 MESES)	2
		<b>EDAD</b>		
			MAYORES DE 50 AÑOS	5
			DE 18 A 50 AÑOS	9
		<b>TIPO DE CRÉDITO</b>		
			NUEVO	5
	REFINANCIAMIENTO	6		
	REFINANCIAMIENTO POR MORA	1		
CAPITAL	5	<b>INGRESOS ADICIONALES</b>		
			NEGOCIO	3
			INGRESOS PROFESIONALES	3
			NO TIENE	0
			REMESAS	2
		<b>INGRESOS FAMILIARES</b>		
			NINGUNA	0
	OTROS FAMILIARES	1		
	AYUDA CONYUGE	2		
<b>RESULTADO SCORE</b>				

Salario:	\$ 800.00
Descuentos:	\$ 250.00
Deudas:	\$ 2,500.00
Préstamo Solicitado:	\$ 1,000.00
Plazo en meses:	<b>12</b>
Tasa de interés:	9%

<b>Cuota</b>	<b>\$ 87.45</b>
--------------	-----------------

<b>RELACION CUOTA / INGRESO</b>	<b>11%</b>
<b>LIQUIDEZ EN CONSTANCIA DE SALARIO</b>	<b>69%</b>
<b>ENDEUDAMIENTO DE MONTO SOLICITADO</b>	<b>1.25</b>
<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>	<b>3.13</b>



**SOCIEDAD COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE ITCA-FEPADE  
PREGUNTAS DEL SCORING CREDITICIO  
SOLICITUD DE PRESTAMOS**

CATEGORÍA	PUNTAJE MAYOR POR CATEGORIA	PREGUNTA	ALTERNATIVA	PUNTOS POR ALTERNATIVA
CAPACIDAD DE PAGO	30	<b>RELACION CUOTA / INGRESO</b>	DE 20% A 50% DEL SALARIO	4
			HASTA 20% DEL SALARIO	
		<b>LIQUIDEZ EN CONSTANCIA DE SALARIO</b>	MAS DE 30%	
			MENOS DE 20%	
			DE 20% A 30%	
		<b>ENDEUDAMIENTO DE MONTO SOLICITADO</b>	MENOS DE 10 VECES	6
			MAS DE 15 VECES	
			DE 8 VECES A 15 VECES	
		<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>	HASTA 20 VECES	10
			MAS DE 30 VECES	
	DE 15 A 30 VECES			
CARACTER O EXPERIENCIA CREDITICIA Y MORALIDAD	30	<b>TIPO DE CONTRATO</b>	EMPLEADO POR HORAS	
			TIEMPO COMPLETO	
			ADMINISTRATIVO	
		<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>	DE 6 MESES A 1 AÑO	
			DE 1 A 3 AÑOS	
			MAS DE 3 AÑOS	
		<b>EVALUACION DE COMPORTAMIENTO LABORAL Y</b>	MENOR AL 40%	
			DE 41% A 50%	
			DE 51% A 60%	
			DE 61% A 70%	
			DE 71% A 80%	
			MAYOR AL 80%	
		<b>EXPERIENCIA CREDITICIA</b>	NO	
			SI	
		<b>CALIFICACION EN EQUIFAX (SEGÚN SCORE)</b>	NO REGISTRADO	
			DE 0 A 300	
			DE 301 A 600	
			DE 601 A 800	
			MAYOR A 800	
		<b>CALIFICACION EN INFORED</b>	B O MAS	
	A1 A			
	NO REGISTRADO			
<b>CALIFICACION ITCA-FEPADE</b>	SIN RECORD			
	BUENO			
	REGULAR			
	MALO			
COLATERALES	15	<b>COBERTURA CON APORTACIONES</b>	DEL 100%	
			DEL 80%	
			DEL 60%	
			MENOR AL 60%	
CONDICIONES	20	<b>PLAZO</b>	CORTO PLAZO (HASTA 12 A 24 MESES)	
			MEDIANO PLAZO (DE 25 A 48 MESES)	
			LARGO PLAZO (DE 49 A 60 MESES)	
		<b>EDAD</b>	MAYORES DE 50 AÑOS	
			DE 18 A 50 AÑOS	
		<b>TIPO DE CRÉDITO</b>	NUEVO	
			REFINANCIAMIENTO	
	REFINANCIAMIENTO POR MORA			
CAPITAL	5	<b>INGRESOS ADICIONALES</b>	NEGOCIO	
			INGRESOS PROFESIONALES	
			NO TIENE	
			REMESAS	
		<b>INGRESOS FAMILIARES</b>	NINGUNA	
			OTROS FAMILIARES	
			AYUDA CONYUGE	
<b>RESULTADO SCORE</b>				<b>30</b>