

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS QUE BRINDA  
LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO,  
APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE  
LISIADOS DE GUERRA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

MARÍA JULIA ESPINOZA MEJÍA  
BRENDA CECILIA RECINOS MEMBREÑO

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**NOVIEMBRE, 2021**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: Master Roger Armando Arias Alvarado.

SECRETARIO GENERAL: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

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

DECANO: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

VICEDECANO: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

SECRETARIA: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

### **DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente asesor)

**NOVIEMBRE 2021**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

## **Agradecimientos**

*Primeramente, le doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, por ser mi fortaleza en todos los momentos de mi vida, agradezco a mis padres Elio Espinoza Gómez y Mariana Mejía Carranza quienes me apoyaron en el proceso de estudio con su comprensión y afecto y por ser mi motivación para salir adelante y culminar mis estudios, a mi tío Carlos Espinoza, esposa Rosario Chicas, quienes fueron un gran apoyo y ayuda durante el tiempo que estuve con ellos, a mi tía Bernarda Espinoza y mi abuela les agradezco haberme brindado su apoyo en los últimos años de mi proceso de graduación, a mis hermanos porque de una u otra manera fueron un impulso para salir adelante, a mi compañera de equipo de graduación por la confianza y dedicación en el proceso por lograr el objetivo en conjunto, y a la Cooperativa Cro. Dimas Rodríguez de R. L., por permitirnos realizar nuestro proyecto de investigación y por darnos las herramientas necesarias para llevar a cabo todo el proceso.*

***María Julia Espinoza Mejía***

*Doy gracias a Dios y la Virgencita María por darme la fuerza y sabiduría para culminar este proceso de formación profesional, a mi madre Blanca Estela Recinos quién siempre ha sido el motor que me impulsa a salir adelante, a mis hermanos Josué Edenilson Recinos y Jazmín Estela Recinos que son una motivación para luchar en cada circunstancia que me presenta la vida, a mi novio William Edgardo Campos Morán, que es mi soporte y apoyo, quién siempre estuvo dándome soluciones ante cualquier problemática académica que se me presentaba, a mis compañeros, docentes y asesor del trabajo de graduación Licenciado Ricardo Antonio Rebollo, por brindarme ese conocimiento que es muy valioso y a todas las personas que de forma directa e indirecta fueron parte de todo este recorrido de aprendizaje constante.*

***Brenda Cecilia Recinos Membreño***

# INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	i
<b>INTRODUCCION</b> .....	iii
<b>I. MARCO TEÓRICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LISIADOS DE GUERRA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>1</b>
<b>A. MARCO HISTÓRICO</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR</b> .....	<b>3</b>
<b>3. ETAPAS DEL COOPERATIVISMO A NIVEL NACIONAL</b> .....	<b>4</b>
a) Importancia .....	5
b) Características.....	6
c) Tipos de cooperativas .....	7
<b>4. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA COMPAÑERO DIMAS RODRIGUEZ DE R.L.</b> .....	<b>9</b>
a) GENERALIDADES.....	9
<b>b) FILOSOFÍA</b> .....	<b>10</b>
ii) VISIÓN.....	10
iii) VALORES.....	10
c) ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DIMAS RODRÍGUEZ.	11
<b>B. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>11</b>
1. PLAN .....	11
2. PLANEACIÓN.....	14
a) TIPOS DE PLANEACIÓN.....	17
b) IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.....	18
3. ESTRATÉGIA .....	19
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
5. SERVICIOS .....	26
6. ASOCIACIÓN.....	30
a) IMPORTANCIA .....	31
b) CARACTERÍSTICAS .....	31
c) TIPOS DE ASOCIACIONES.....	32

7. APROVISIONAMIENTO.....	33
8. COMERCIALIZACIÓN.....	34
<b>C) MARCO LEGAL.....</b>	<b>35</b>
1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	36
2. LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS .....	36
3. CÓDIGO DE TRABAJO .....	37
4. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS .....	38
5. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA .....	39
6. LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS .....	39
7. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES.....	40
8. LEY DEL SEGURO SOCIAL .....	42
<b>C. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>45</b>
A. OBJETIVOS .....	45
1. GENERAL .....	45
2. ESPECÍFICOS .....	45
<b>B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
1. Métodos de investigación.....	46
a) Analítico. ....	46
b) Sintético. ....	46
2. Tipo de investigación .....	47
3. Diseño de la investigación .....	47
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	47
a) Técnicas.....	47
b) Instrumentos.....	48
5. Fuentes de información. ....	48
a) Primarias.....	48
b) Secundarias.....	48
6. Ámbito de investigación.....	49
7. Objeto de estudio .....	49

8. Unidades de análisis .....	49
9. Determinación del Universo y Muestra .....	49
a) Determinación del Universo.....	49
b) Muestra .....	49
<b>D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>51</b>
<b>E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. ....</b>	<b>68</b>
<b>A. ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>71</b>
<b>G. ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>1. Alcances.....</b>	<b>73</b>
<b>2. Limitaciones.....</b>	<b>74</b>
<b>H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
1. Conclusiones .....	74
2. Recomendaciones .....	75
<b>III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LISIADOS DE GUERRA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>77</b>
<b>i. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICOESTRATÉGICO... 77</b>	<b>77</b>
<b>B. PRESENTACIÓN .....</b>	<b>77</b>
<b>C. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>77</b>
<b>D. OBJETIVOS.....</b>	<b>78</b>
General.....	78
Específicos .....	78
<b>E. IMPORTANCIA .....</b>	<b>78</b>
<b>1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>79</b>
a) General.....	79
b) Específicos .....	79
<b>F. PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA. ....</b>	<b>80</b>
<b>2. Análisis FODA.....</b>	<b>80</b>
10. Determinación de fortalezas y debilidades.....	80
11. Determinación de oportunidades y amenazas. ....	80

<b>1. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	80
a) Ofensivas (FO).....	80
b) Defensivas (FA) .....	80
c) Adaptativas (DO) .....	81
d) Supervivencia (DA) .....	81
<b>2. FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA</b> .....	81
a) Misión .....	81
b) Visión.....	81
<b>3. REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> .....	82
a) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....	82
b) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....	83
<b>4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b> .....	84
a) PROMOCIÓN.....	84
b) PRODUCTO (SERVICIO) .....	88
c) PRECIO (TASA DE INTERÉS) .....	96
<b>12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	97
<b>13. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b> .....	104
<b>14. CONTROL</b> .....	106
<b>15. EVALUACIÓN</b> .....	107
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	108
<b>GLOSARIO</b> .....	111
<b>ANEXOS</b> .....	116

## RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aproveccionamiento, Comercialización para el Desarrollo de Lisiados de guerra Compañero Dimas Rodríguez, se fundó un 10 de octubre de 1994; por medio de desmovilizaciones de la guerrilla y del ejército, mediante la negociación para ponerle fin al conflicto armado, exactamente se constituyó por la de la unión de 21 miembros del FMLN, quienes decidieron ponerle el nombre de Cro. Dimas Rodríguez, quien era un excomandante del FPL.

Hoy en día existen muchas cooperativas a nivel nacional e internacional, y ante tantos cambios constantes, sobreviven aquellas que son capaces de ir a la vanguardia ofreciendo los servicios y productos que más son demandados, es por ello que se centró específicamente en la cooperativa Cro, Dimas Rodríguez, debido a que es una cooperativa que no es muy conocida a nivel nacional.

El objetivo de la investigación es Realizar una Propuesta de un Plan Estratégico para incrementar los servicios que brinda la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aproveccionamiento, Comercialización para el desarrollo de lisiados de Guerra Cro, Dimas Rodríguez de R. L.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método Científico y dos métodos auxiliares el método analítico y sintético porque permite descomponer un todo en sus partes, para estudiarlas, analizarlas y con ello dar una respuesta general a partir de los diferentes elementos encontrados, además de utilizar el tipo de investigación descriptivo y diseño no experimental debido a que no se hizo manipulación de las variables para obtener resultados, se utilizaron técnicas de investigación tales como, la entrevista y la encuesta.

La técnica de la entrevista se llevó a cabo con el fin de conocer el funcionamiento y la situación actual de la cooperativa para lograr mitigar las debilidades y las fortalezas poder potenciarlas



El cuestionario se dirigió a los asociados de la Cooperativa Cro. Dimas Rodríguez con el objetivo de identificar sus necesidades, conocer áreas de mejora de la cooperativa y poder elaborar una propuesta en función de los hallazgos.

Por lo que se concluye:

1. Según la información obtenida en el desarrollo de la investigación se puede mencionar que la Cooperativa no cuenta en un futuro con un plan estratégico que le permita incrementar los servicios que ofrece, por lo tanto, limita su crecimiento económico.
2. Las instalaciones de la cooperativa tienen una estructura reducida y deteriorada, que a la hora de incrementar nuevos servicios se necesitara ampliar dichas instalaciones, además no cuenta con las señalizaciones de seguridad ocupacional.

Con base a lo anterior se recomienda:

1. Se recomienda a la Asociación Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez la implementación del plan estratégico propuesto por el Equipo de Investigación que le permita incrementar los servicios que ofrece, el cual le permitirá un crecimiento económico y mayor competitividad.
2. Se recomienda a la Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez, que haga excelente distribución de todas las instalaciones, para que haya una mejor distribución del espacio, que indique todas las señalizaciones de seguridad ocupacional, además que coloque la misión, visión y valores en un lugar visible.

## INTRODUCCION

En la actualidad el mercado de servicios financieros ha evolucionado en los últimos años y las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito presentan una alternativa importante en la satisfacción de las necesidades de la población.

La presente Investigación tiene como objetivo proponer un “Plan estratégico para incrementar los servicios que ofrece la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento, Comercialización para el desarrollo de Lisiados de guerra Cro. Dimas Rodríguez de R. L.

La investigación se desarrolla en tres capítulos, los cuales se estructuran de la manera siguiente:

**El Capítulo I.** Se detalla el marco teórico que contiene, antecedentes y aspectos generales del cooperativismo, generalidades de la asociación cooperativa Compañero Dimas Rodríguez, su filosofía, marco legal e institucional a demás generalidades de plan estratégico, entre lo que se destacan las definiciones de plan, estrategia, , las herramientas para realizar diagnósticos y el proceso de planeación estratégica.

**El Capítulo II.** Se lleva a cabo el desarrollo de la investigación de campo para el cual se utilizó diferentes métodos de investigación, técnicas e instrumentos, las técnicas utilizadas se destacan la entrevista dirigida a la gerencia general y la encuesta realizada a asociados, usuarios, con el propósito de determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la cooperativa, lo cual permitió elaborar estrategias a implementar para incrementar para lograr los objetivos propuestos.

**El Capítulo III.** En el último capítulo y no el menos importante contiene el sentido de la investigación. Es decir, la respuesta al problema, ya que en este se plantea la

propuesta de plan estratégico para incrementar los servicios que brinda la asociación cooperativa Cro. Dimas Rodríguez a partir de la información obtenida de la situación actual.

En este último capítulo se detallan las estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, se realizan estrategias de promoción, de recursos humanos, de infraestructura, Finalizando con el plan de implementación en el que se mencionan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo del plan estratégico propuesto.

**I. MARCO TEÓRICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LISIADOS DE GUERRA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**A. MARCO HISTÓRICO**

**1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO**

El Cooperativismo ha sido valorado e interpretado de modos distintos a lo largo de toda su existencia, Ya que es una filosofía creada por la capacidad organizativa. El compromiso social del cooperativismo es histórico y esta materializado en principios y valores que aún tienen vigencia.

Según la nueva declaración de identidad cooperativa, adoptada en Manchester Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa internacional (ACI), que es un organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo y define que el Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada de cooperar, esta forma es rígida por principios cooperativos, que son aplicados en una cooperativa que es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.

Según el sitio web de INSAFOCOOP. El cooperativismo es destacado de manera especial por medio de dos ideólogos: Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837).

La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden

apreciar: la de los destructores de máquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los cartistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa. Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos.

Aún en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligada a los trabajadores a someterse a los tenderos que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, junto con las demás circunstancias desfavorables que acompañan a esta clase de ventas a crédito.

De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, originándose así la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte, el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada *“De los Probos Pioneros de Rochdale”*.

El éxito de esta sociedad se basó en sus principios, entre los cuales se destacan:

- ✓ Un miembro, un voto
- ✓ Igualdad de sexos entre los miembros
- ✓ Solo las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos.

- ✓ La asignación de un dividendo a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

Bajo la inspiración de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, aparecían en Alemania las cooperativas de Crédito orientado hacia los campesinos y más tarde, las cooperativas para el aprovisionamiento de insumos y para la comercialización de los productos agrícolas. Igualmente, con la dirección de Hernán Shulze-Delitzsch, en el mismo país, se iniciaba el movimiento de los llamados Bancos populares, o sea, las cooperativas de Ahorro y Crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.<sup>1</sup>

## **2. COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR**

El Salvador comenzó las primeras normas de carácter legal que regularían el funcionamiento de las asociaciones cooperativas en 1886, a través de una cátedra de enseñanza, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador.

Para tener nuevas noticias sobre el cooperativismo pasaron 18 años, porque en el Código de Comercio, en 1904, nombraron el capítulo IV como: “De las asociaciones cooperativas”, definiéndolas como “sociedades mercantiles”. 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 agiotismo. 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

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativism>

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.

### 3. ETAPAS DEL COOPERATIVISMO A NIVEL NACIONAL

#### 1ª. ETAPA.

##### 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.

#### 2ª. ETAPA.

##### 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 CACTIUSA, 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.

Por tanto, las Cooperativas son Asociaciones Autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

#### a) Importancia

Según el secretario general de la ONU. Las cooperativas se esfuerzan por defender los principios de la igualdad y la participación democrática”.

Las cooperativas están comprometidas con las comunidades a las que prestan servicios. Forman un modelo empresarial construido sobre la base de la inclusión y la sostenibilidad que ofrece un camino hacia la justicia económica, social y política, es decir que las cooperativas tienen como fin principal que los asociados mejoren sus condiciones de vida, a través de la empresa que los mismos crearon y administran.

El progreso de las personas a través del trabajo con sus cooperativas, se logra cuando estas ofrecen servicios que son útiles para los asociados, y al mismo tiempo tienen un costo apropiado, para la capacidad económica de los mismos. Esto es uno de los principales aspectos que diferencian las cooperativas de otras empresas.

La ONU subrayó que la investigación ha demostrado que las cooperativas contribuyen a reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres y a promover una mayor igualdad en el trabajo y oportunidades de capacitación.

El interés de la cooperativa debe de ser satisfacer a los asociados en sus requerimientos y no en venderles productos que solo genere grandes ingresos a la organización. Actuar de esta manera indica que la economía de los asociados es importante para la cooperativa, y que no afectaran su situación económica, vendiéndoles artículos que no necesitan solo para aumentar sus excedentes.



Para el caso de las Cooperativas de ahorro y crédito, los intereses por los créditos de la cooperativa deben ser suficientemente bajos, las tasas de interés y las condiciones para obtener los préstamos deben ser accesibles para todos los asociados.

Ya que el objetivo principal de una cooperativa es mejorar la condición de vida de sus asociados ofreciéndoles ventajas en las operaciones.

#### b) Características

Según la Alianza Cooperativa Internacional las Cooperativas se caracterizan por:

- ✓ Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.
- ✓ Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa.
- ✓ Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los asociados y de la comunidad en general.
- ✓ El ingreso de los asociados, así como su retiro es voluntario.
- ✓ El número de asociados es variable e ilimitado
- ✓ Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática
- ✓ Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- ✓ Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- ✓ Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- ✓ Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales.
- ✓ Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable ilimitado.

- ✓ Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano.<sup>2</sup>

c) Tipos de cooperativas

- ✓ Cooperativas de producción: Art. 8. Son Cooperativas de Producción, las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos.
- ✓ Cooperativas de viviendas: Art. 10. Son Cooperativas de Vivienda las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.
- ✓ Cooperativas de servicios: Art. 11. Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.
- ✓ Dentro de las Asociaciones Cooperativas de servicios, se encuentran las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito; las cuales se constituyen por personas que se organizan para facilitar servicios de ahorro y préstamo, principalmente a sus asociados; ofreciéndoles intereses razonables, rapidez en el trámite de préstamos, fomento del hábito de ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.

En este tipo de cooperativas también se cuentan con puntos importantes:

- a. Podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados.
- b. Facilita servicios de intermediación financiera en beneficios de sus asociados.

---

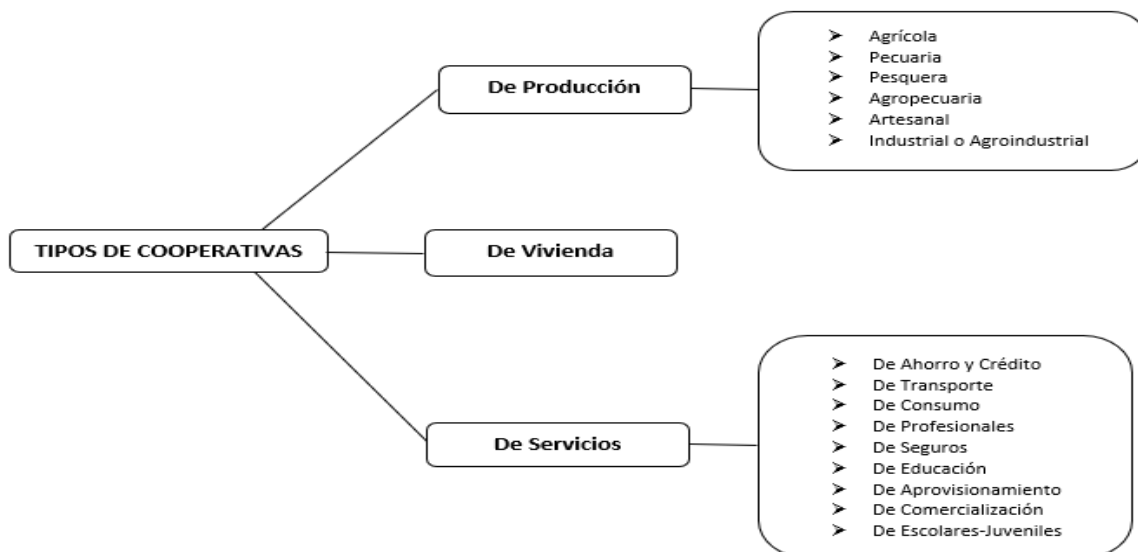
<sup>2</sup>Recuperado de: <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>

c. La junta monetaria autorizara las condiciones, en cuanto al tipo de interés y limites, de estas operaciones.

Conociendo la clasificación se puede definir la diferencia esencial con la banca vrs las cooperativas de ahorro y crédito.

La principal diferencia radica en que la banca ha sido creada para lucrarse de los servicios que ofrecen maximizando la ganancia de los accionistas, mientras que las cooperativas su finalidad no es el lucro, ya que el objetivo primordial es que los miembros unan sus recursos para brindar servicios a otros miembros y así ofrecer productos más competitivos en relación a la banca.

Se explica de manera más detalla en el la figura siguiente:



**Fuente:** tomado de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.

#### **4. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA COMPAÑERO DIMAS RODRIGUEZ DE R.L.**

##### **a) GENERALIDADES**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización, para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez, se fundó el 10 de octubre de 1994 dentro de una serie de proyectos aislados de desmovilizaciones por parte de la guerrilla y el Ejército para buscar su inserción social y económica tras el fin negociado del conflicto armado. La Dimas Rodríguez tiene una característica especial: ha sobrevivido al tiempo y a las dinámicas económicas y sociales, cuando otros proyectos similares se desvanecieron.

Un grupo de 21 lisiados de guerra del FMLN se unió y constituyó la cooperativa. Decidieron darle el nombre de uno de sus comandantes más importantes en las FPL. “Cro. Dimas Rodríguez”

Hoy en día, CODIMAS se vende como un proyecto de cooperativa financiera que cuenta con 4500 asociados, incluidos lisiados provenientes del ejército.

Contribuyendo al desarrollo económico desde 1994, CODIMAS, Asociación Cooperativa Dimas Rodríguez, es una cooperativa de ahorro y crédito que ofrece servicios financieros a veteranos de la guerra civil y personas discapacitadas.

La cooperativa opera en la región central del país. CODIMAS está fuertemente comprometida con el apoyo y la promoción de la reintegración social y laboral de veteranos y personas que quedaron discapacitadas a causa de la guerra civil que arrasó El Salvador durante más de 12 años.

A demás de ser una Cooperativa que cuenta con gran numero significativo de Ex Combatientes de la Guerrelilla y Fuerza armada, cualquier persona mayor de 18 años puede asociarse.

CODIMAS sigue una estrategia de crecimiento sostenible para preservar su ventaja competitiva, que se basa en la flexibilidad y una sólida relación con sus miembros. Además de servicios financieros, COODIMAS ofrece seguros de vida y un programa de becas destinadas a los hijos talentosos de sus miembros. La cooperativa ha comenzado

a diversificar su cartera en cuanto a grupos meta, para tener una mejor posición en el mercado.

## **UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA CRO. DIMAS RODRIGUEZ**

La Cooperativa está ubicada en calle Antigua Zacamil #16 Mejicanos, San salvador.

Arriba del Centro Comercial Metrópolis, a la par de Don Pollo.

### **b) FILOSOFÍA**

#### **i) MISIÓN**

“Somos una institución especializada en satisfacer las necesidades financieras de nuestros asociados y clientes, contribuyendo a su bienestar económico y social, contando con personal capacitado y comprometido con la calidad en el servicio

#### **ii) VISIÓN**

“Ser la empresa más competitiva e innovadora del sistema cooperativo, fundamentada en nuestros valores institucionales, ganándonos la confianza y fidelidad de empleados, clientes y socios”

#### **iii) VALORES.**

##### **✓ Integración**

Actuamos convencidos de que somos una familia unida, que cumple la misión del Caja y enfrenta solidariamente los retos de la sociedad y del mercado.

##### **✓ Ética empresarial**

Respetamos a los socios, clientes, proveedores, competidores y empleados, y al interior del SISTEMA practicamos una constructiva y sana competencia.

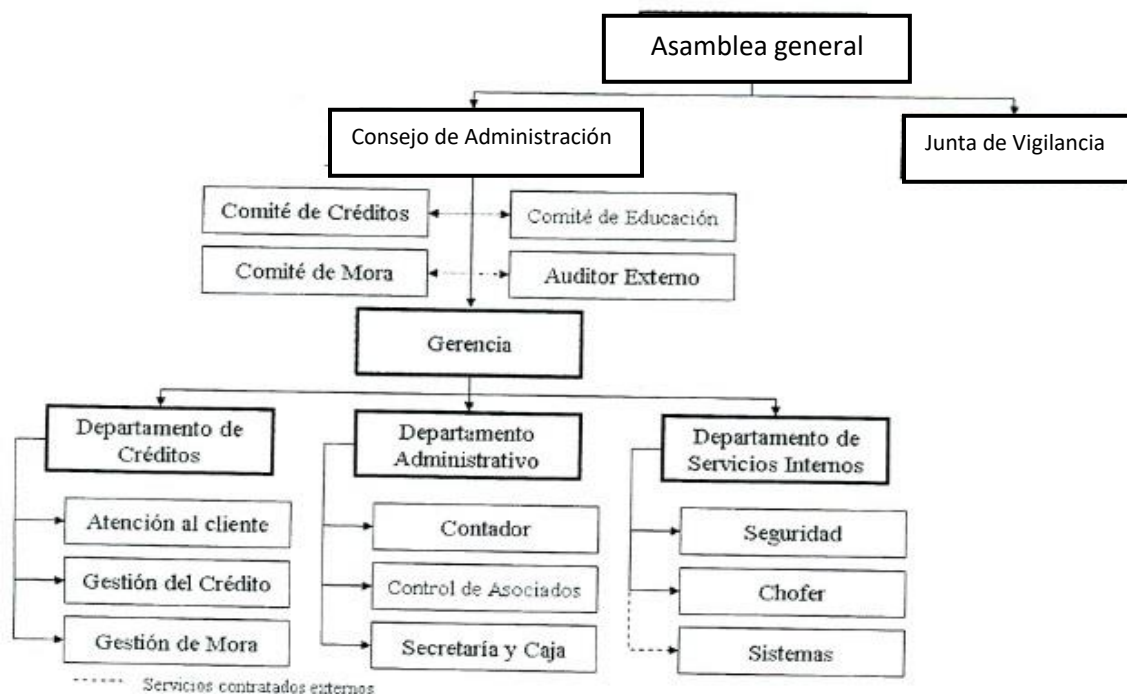
##### **✓ Honradez y confianza**

Actuamos con integridad, transparencia y dedicación en la gestión de nuestros negocios, haciéndonos merecedores de la confianza de nuestros socios y clientes.

##### **✓ Lealtad**

Actuamos con principios y valores institucionales, para promover la confianza y fidelidad de todos nuestros asociados.

c) ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DIMAS RODRÍGUEZ.



## B. MARCO CONCEPTUAL

### 1. PLAN

“Existen muchos tipos de planes, como propósitos, misiones, objetivos, metas, estrategia, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez al tanto de las oportunidades, un administrador planea racionalmente a través del establecimiento de los objetivos, la realización de supuestos (premisas) sobre las condiciones presentes y futuras, la detección y evaluación de cursos de acción alternativos y la selección de un curso a seguir. Después, debe trazar planes de apoyo y elaborar un presupuesto.”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> García Santillán Arturo, (2010) “Administración Financiera I” Edición electrónica.

“Es la determinación del rumbo hacia donde se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y la visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.”<sup>4</sup>

“Puede definirse como un conjunto de medidas que alguien proyecta realizar en miras de cumplir un objetivo. En un buen plan se distribuyen metódica y sistemáticamente los cursos y se evalúan estrategias, para obtener eficacia, economía de costos y altos rendimiento. Los planes se hacen con visión de futuro mediato o inmediato.”<sup>5</sup>

Los planes pueden clasificarse como:

✓ **Misiones o propósitos.**

Identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o un propósito.

✓ **Objetivos o metas.**

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (*staffing*), la dirección y el control.

✓ **Estrategias.**

Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. En este libro, estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

✓ **Políticas.**

---

<sup>4</sup> *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, Lourdes Münch, 1° Edición, 2010, por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

<sup>5</sup> Recuperado de: <https://deconceptos.com/general/plan>

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.

✓ **Procedimientos.**

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

✓ **Reglas.**

Establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.

✓ **Programas.**

Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

✓ **Presupuestos.**

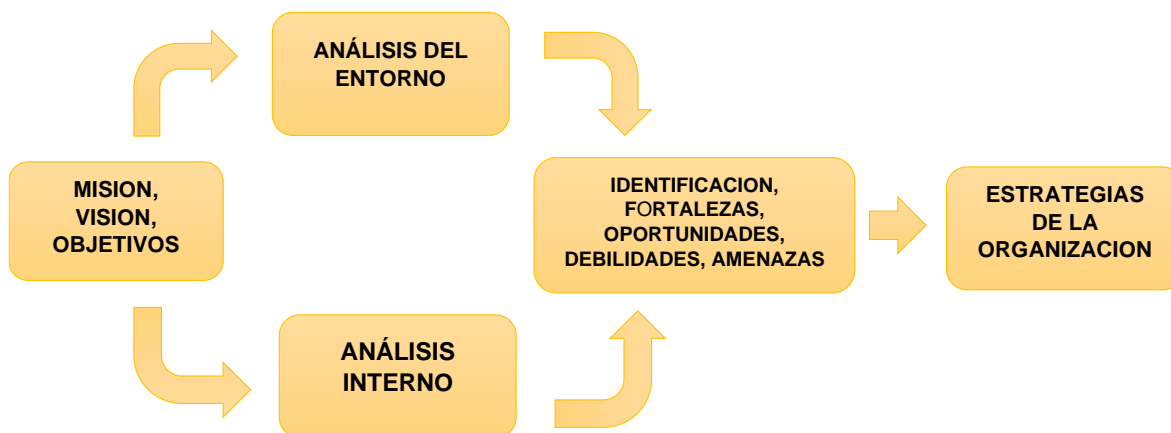
Es en términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse *plan cuantificado*; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un *plan de utilidades* que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Administración, una perspectiva global y empresarial, Heinz Wehrich, Harold Koontz y Mark Cannice, 14° Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.



## PLAN



Fuente tomado de <http://www.geocities.ws/medinajeanelte/planificacion/tf.html>

## 2. PLANEACIÓN

“La planeación es un proceso que comienza por fijar objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.”

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos. Requiere de la toma de decisiones, esto es, la elección entre cursos futuros de acción alternativos.”<sup>7</sup>

Peter Drucker afirma que la finalidad del proceso de planeación es enfrentar la incertidumbre del futuro. En realidad, sólo una parte del futuro es dudosa o desconocida; la otra es conocida y previsible. Ambas situaciones exigen preparación, o la empresa se verá rebasada por los acontecimientos.

Planear consiste en tomar tres tipos de decisiones:

- Definir el objetivo (u objetivos): ¿qué situación deberá lograrse?
- Definir uno o más cursos de acción: caminos para alcanzar el objetivo.
- Definir medios de ejecución: previsión de los recursos necesarios para alcanzar la meta.

<sup>7</sup>García Santillán Arturo, (2010) “Administración Financiera I” Edición electrónica.

“Las decisiones de este tipo que afectan el futuro de la empresa en el largo plazo son inherentes a la planeación estratégica.”<sup>8</sup>

Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación, la cual puede definirse como:

La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

“La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales.”

Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo). Cuando empleamos el término planear, nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo determinado.

Estos objetivos se estipulan por escrito para que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de los mismos, lo cual reduce la ambigüedad y da lugar a un entendimiento compartido de qué se tiene que hacer para conseguirlos.

Por último, el propósito de los planes específicos radica precisamente en señalar cómo se lograrán los objetivos.

¿Por qué planean los gerentes? Según parece, la planeación requiere un gran esfuerzo. Entonces, ¿por qué querrían embarcarse en tal labor los gerentes?

Se pueden citar por lo menos cuatro razones.

---

*8 Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios, Antonio Cesar Amaru Maximiano, 1° Edición. Pearson Educación de México, 2008.*

En primer lugar, la planeación les da dirección tanto a los gerentes como a otros tipos de empleados. Cuando éstos saben qué es lo que pretenden sus organizaciones o unidades de trabajo y qué deben hacer ellos para contribuir a dicho propósito, tienen la capacidad de coordinar sus actividades, cooperar entre sí y poner su grano de arena en la consecución de las metas generales. Sin planeación, los departamentos y los individuos podrían perseguir objetivos distintos y obstaculizar el logro eficiente de aquellos fijados por la compañía.

Una razón más estriba en que la planeación reduce la incertidumbre, forzando a los gerentes a poner su atención en el futuro, anticipar el cambio, considerar el impacto del mismo y desarrollar respuestas adecuadas.

“Aunque la planeación no elimina la incertidumbre, los gerentes planean para poder responder eficientemente cuando ésta surge. Por otro lado, la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando las actividades laborales son coordinadas en función de un plan, las ineficiencias saltan a la vista y pueden corregirse y eliminarse.”<sup>9</sup>

“La planeación es un proceso que comienza por fijar objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.”

Planeación y control están estrechamente interrelacionadas.

Existen muchos tipos de planes, como propósitos, misiones, objetivos, metas, estrategia, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez al tanto de las oportunidades, un administrador planea racionalmente a través del establecimiento de los objetivos, la realización de supuestos (premisas) sobre las condiciones presentes y futuras, la detección y evaluación de cursos de acción alternativos y la selección de un curso a seguir. Después, debe trazar planes de apoyo y elaborar un presupuesto.

---

<sup>9</sup> *Administración, Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 12° Edición, por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.*

Dentro de la Planeación encontramos la Toma de decisiones

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas; constituyendo por lo tanto la esencia misma de la planeación. Los administradores deben tomar decisiones sobre la base de la racionalidad limitada, o acotada. Esto es, deben tomarlas a la luz de todo lo que pueden saber de una situación, aunque esto no equivalga a todo lo que sería ideal que supieran.”<sup>10</sup>

#### a) TIPOS DE PLANEACIÓN

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.**

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.

- **Táctica o funcional.**

Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

- **Operativa.**

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

---

<sup>10</sup> *Administración Financiera I, Arturo García Santillán (2010), Edición Electrónica.*

### PLANEACIÓN EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA

NIVELES DE LA EMPRESA	PLANEACIÓN	CONTENIDO	TIEMPO	AMPLITUD
Institucional	Estratégica	genérico y sintético	Largo plazo	Macro orientado. Enfoca la empresa como totalidad
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	A corto plazo	Microorientado. Enfoca cada tarea u operación por separado.

**Fuente:** *Administración Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato, 3° edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.*

#### b) IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se minimizan riesgos.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- ✓ Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- ✓ Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
- ✓ Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las *corazonadas* o empirismos.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ✓ Es la base de los elementos para efectuar el control.
- ✓ La motivación se eleva.
- ✓ Optimiza los recursos.

### 3. ESTRATÉGIA

“Consiste en la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y en la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de esas metas.”

“Es la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.”<sup>11</sup>

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.”<sup>12</sup>

#### **A que nos referimos con Estrategia**

La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la institución, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir las operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Así la estrategia de una compañía se trata de cómo; por ejemplo, cómo pretende crecer, cómo intenta construir una clientela legal y vencer a la competencia, cómo operará cada una de sus áreas (investigación y desarrollo, actividades de la cadena de abastecimiento, producción, ventas y mercadotecnia, distribución, finanzas y recursos humanos), cómo mejorará su desempeño.

#### **Estrategia y búsqueda de la ventaja competitiva**

El núcleo de toda estrategia lo conforman las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar el desempeño financiero de la empresa, fortalecer su posición competitiva de largo plazo y obtener un aspecto competitivo respecto a sus competidores.

---

<sup>11</sup> *Administración, una perspectiva global y empresarial*, Heinz Wehrich, Harold Koontz y Mark Cannice, 14<sup>o</sup> Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V

<sup>12</sup> *Administración Estratégica*, Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, 15<sup>o</sup> edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V

Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio.

Competir en el mercado con una ventaja competitiva tiende a ser más rentable que competir sin ninguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga muchas más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas.

### **Identificar la estrategia de una empresa**

los mejores indicadores de la estrategia de una compañía son sus acciones en el mercado y las declaraciones de los directivos de alto nivel en relación con sus planteamientos comerciales en curso, sus planes futuros y las medidas para fortalecer su competitividad y desempeño.

“La estrategia empresarial es el conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento global de la empresa a largo plazo, frente a su ambiente externo. Toda empresa, consciente o inconscientemente, establece una estrategia para enfrentar las oportunidades y amenazas ambientales y aprovechar mejor sus fortalezas y potencialidades.”<sup>13</sup>

Los principales componentes de una estrategia empresarial son el ambiente de tarea, la empresa y sus recursos, y la adecuación de ambos en una posición capaz de conciliar objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones de la empresa con las condiciones ambientales, para aprovechar al máximo las oportunidades externas y exponerse al mínimo a las amenazas, coacciones y contingencias ambientales.

Mientras la estrategia especifica qué hacer, la planeación estratégica especifica cómo hacer.

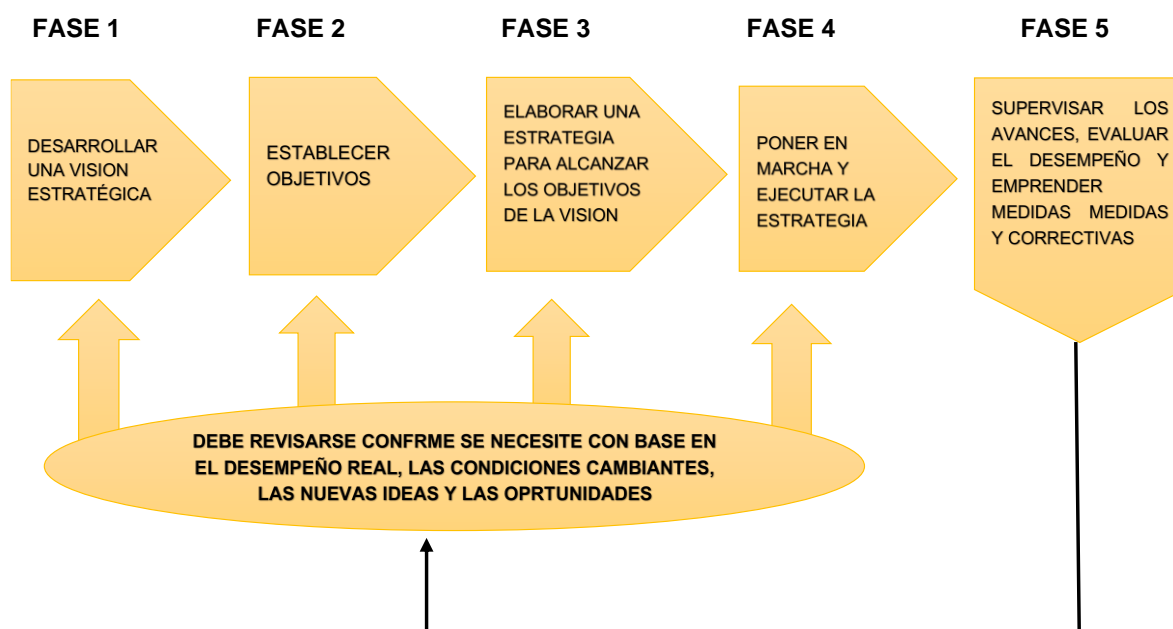
En otros términos, la estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la empresa, es necesario

---

<sup>13</sup> *Administración proceso administrativo*, Idalberto Chiavenato, 3° edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

atribuir responsabilidades a todos los niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional.

#### PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA



**FUENTE:** *Administración Estratégica*, Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, 15<sup>o</sup> edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V

#### 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación estratégica es el proceso de tomar decisiones con respecto a la estrategia de la empresa. Todos los negocios cuentan con una estrategia y una planeación estratégica ya sea de forma explícita como implícita.”<sup>14</sup>

Cuando el emprendedor decide iniciar un negocio, a partir de una idea de producto o servicio, ya está haciendo una planeación estratégica. De hecho, la base de este proceso es la elección de un negocio: un producto o servicio destinado a un mercado o cliente. A medida que crece la empresa, las prácticas de planeación estratégica evolucionan para sustentar su desarrollo. La entrada a nuevos mercados, la creación

<sup>14</sup> *Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*, Antonio Cesar Amaru Maximiano, 1<sup>o</sup> Edición. Pearson Educación de México, 2008.



de productos novedosos o el mejoramiento de la competitividad y de los sistemas internos se convierten en el enfoque de los planes estratégicos.

“La planeación estratégica incluye la planeación de empresas con interés especial en traducir los planes en requisitos del cliente y operativos. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades del cliente y la mejora operativa.”<sup>15</sup>

“La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización.”<sup>16</sup>

Los ejecutivos experimentados son los responsables del desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal.

Las metas estratégicas son objetivos mayúsculos o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, los valores y el crecimiento de largo plazo de la organización. Los administradores estratégicos, los de mayor nivel, por lo general establecen metas que reflejan tanto la eficacia (ofrecer resultados adecuados) como la eficiencia (una relación elevada entre los resultados y los insumos). Las metas estratégicas típicas incluyen el crecimiento, una mayor participación en el mercado, una mayor rentabilidad, un crecimiento del retorno de la inversión, el fomento de los resultados de calidad y cantidad, el incremento de la productividad, la mejora del servicio al cliente y las contribuciones a la sociedad.

Normalmente, las organizaciones tienen diferentes metas estratégicas de reforzamiento recíproco.

---

*15 Administración, una perspectiva global y empresarial, Heinz Wehrich, Harold Koontz y Mark Cannice, 14° Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V*

*16 Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Bateman Snell, 8° Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.*

“La planeación estratégica se elabora a partir de tres actividades básicas: el análisis ambiental, el análisis empresarial y la formulación de estrategias capaces de adecuar las condiciones internas de la empresa a las condiciones externas del ambiente.”<sup>17</sup>

En otros términos, la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio -mediante planes tácticos- y nivel operacional (mediante planes operacionales).

Para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo, la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos exige planes operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos.

Los elementos del plan estratégico se describen en el siguiente diagrama.<sup>18</sup>

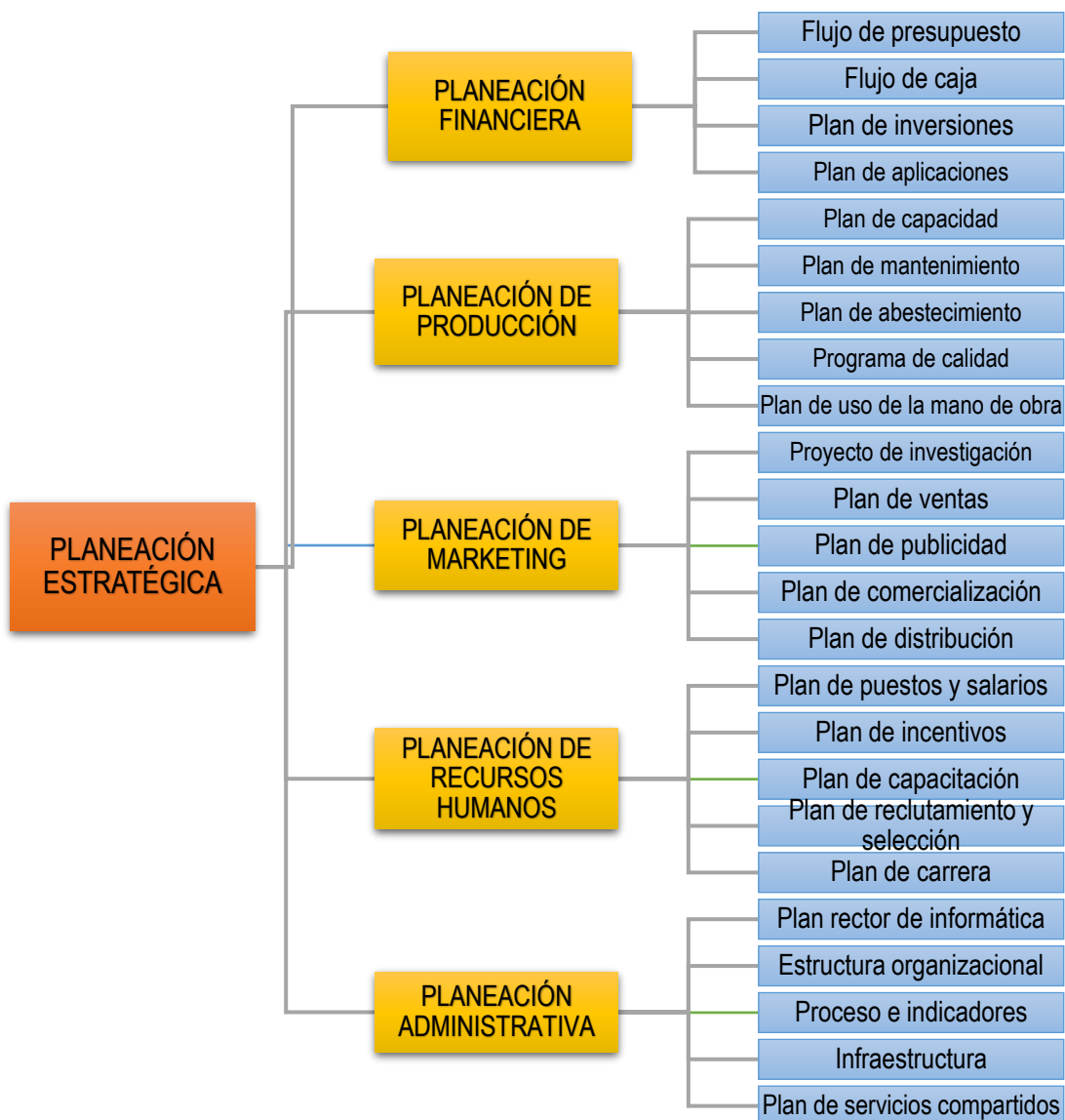


**FUENTE:** “Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo”.  
 Lourdes Münch, 1° Edición 2010

<sup>17</sup> Administración proceso administrativo, Idalberto Chiavenato, 3° edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

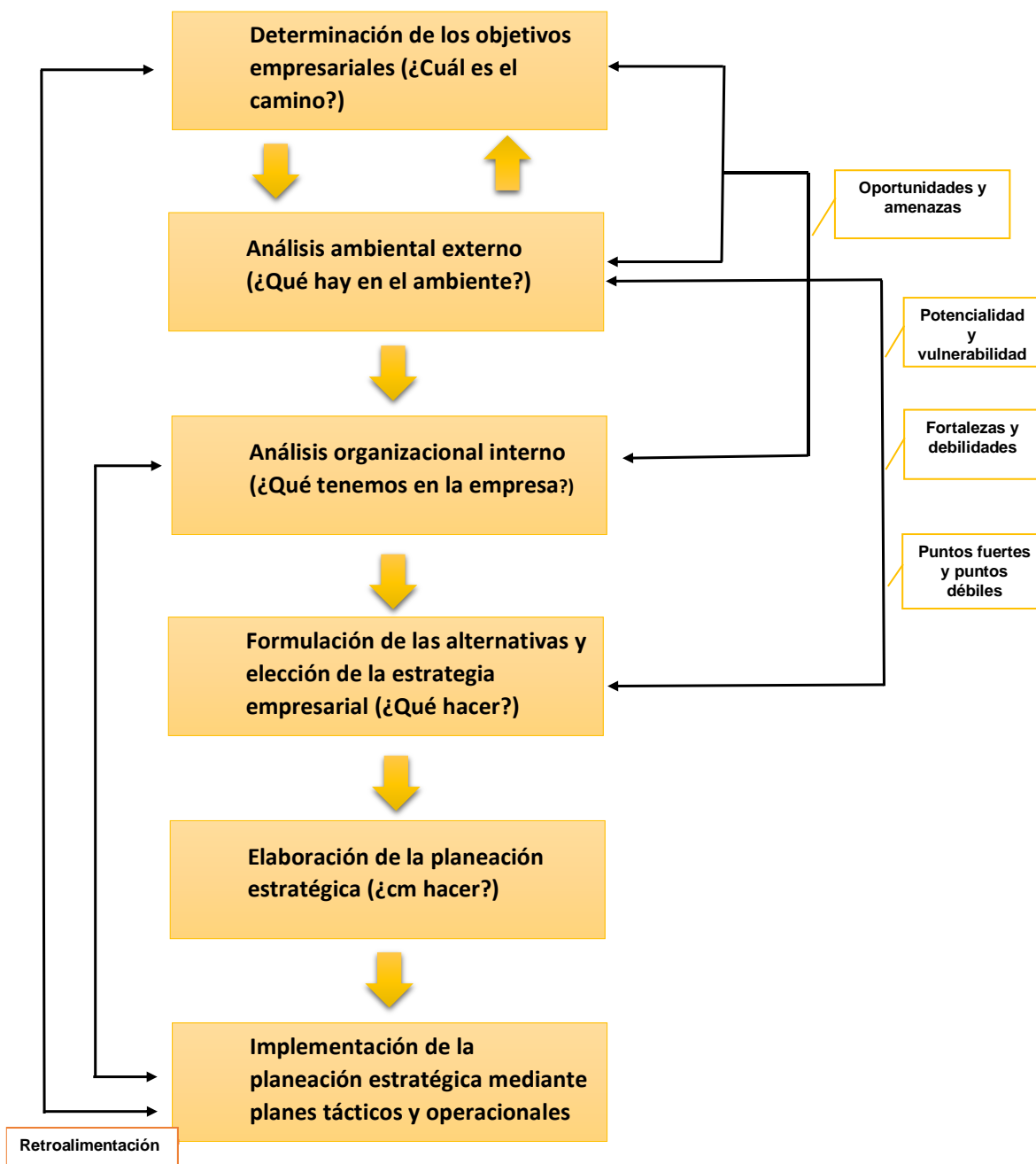
<sup>18</sup> Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, Lourdes Münch, 1° Edición 2010, Pearson Educación de México, S.A de C.V.

## DIFERENTES TIPOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, Idalberto Chiavenato & Arao Sapiro, Mc Graw Hill*

### ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



**Fuente:** Administración Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato, 3° edición, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.

## 5. SERVICIOS

“Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.”<sup>19</sup>

En economía, servicio es la actividad económica agrupada como terciaria, que consiste en la prestación de un bien intangible.

Comprende: administración, comercio, transporte y telecomunicaciones, comercio, hotelería, gastronomía, servicios financieros, inmobiliarios y educación. Un servicio es heterogéneo debido a que, atendiendo a diferentes factores, raramente suelen coincidir entre sí y usualmente son diseñados y realizados en atención a cada cliente individualmente. En otras palabras, no existen cadenas de producción en masa como sí sucede en la fabricación de bienes.

Por otro lado, al ser los servicios principalmente intangibles o no materiales, un consumidor no los puede poseer. Un claro ejemplo de este tipo serían los servicios de atención al cliente, habituales en grandes marcas.

Servicios financieros: son el conjunto de servicios prestados por el conjunto de entidades financieras que operan en él, como los bancos, las cooperativas de crédito, aseguradoras, mutualidades de previsión, agencias y sociedades de bolsa, etc. relacionados con la gestión de dinero de las personas o sus expectativas futuras.

Los servicios financieros son actividades realizadas con el propósito de movilizar los recursos de un grupo de personas determinado. Se realizan una serie de movimientos que canalizan los excedentes de dinero de las personas o empresas, hacia la adquisición de productos o servicios que generan valores adicionales al inicialmente

---

<sup>19</sup> Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>

invertido éstos pueden estar representados en unidades monetarias reales (moneda) o en unidades de valor (nominales).

La recuperación de estos valores está representada en tasas de interés. Para acceder a los servicios financieros las personas pueden acudir a los siguientes establecimientos:

- ✓ Bancos y/o corporaciones financieras nacionales o internacionales.
- ✓ Corporaciones de ahorro y Vivienda
- ✓ Empresas de seguros generales, de vida, de crédito, corredores.
- ✓ Administradoras de fondos: Generales, de pensiones, mutuos, para la vivienda, de inversión.
- ✓ Bolsas de comercio y de valores.
- ✓ Compañías de financiamiento comercial.
- ✓ Casas de cambio, Cooperativas entre otros

#### Servicios financieros online

“Los países de Europa y Norteamérica junto con algunos de Asia y Oceanía tienen un mayor acceso a servicios financieros gracias a la madurez de su población en materia de educación financiera, a su mejor su acceso a Internet y a su adopción de teléfonos móviles inteligentes (smartphones)”.

En estos países la mayoría de los usuarios ya ni siquiera tiene por qué acercarse a su sucursal bancaria o a su aseguradora porque puede hacer todo tipo de trámites

relacionados con su banco o su seguro a través de Internet (banca online, seguros online, o Apps).<sup>20</sup>

Servicio al cliente: “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente lo adquiriera en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”<sup>21</sup>

#### a. IMPORTANCIA

El área de los servicios dentro de la economía tuvo el comienzo de su auge en los años '70, cuando la actividad financiera copó el mundo de los negocios, y entonces comenzaron a desarrollarse nuevos bienes, que, a diferencia de los bienes materiales, estos bienes comercializados por el sector de los servicios tienen la característica de ser intangibles, es decir, que no se pueden tocar, no tienen una entidad física.

Por ejemplo, cuando alguien compra un paquete turístico para viajar a determinada región o país del mundo, eso es un servicio. Como así también es un servicio las contrataciones de pólizas de seguros para automotores, viviendas, seguros de vida, para determinados elementos materiales, etcétera. Los servicios no se agotan allí: toda la actividad financiera, desde los bancos hasta las agencias de asesoramiento para inversión en compra de acciones y de títulos de deuda, también forman parte de la extensa lista de los servicios como actividad económica.

Pero también hay otro ámbito importante dentro de los servicios y que quizás no se tenga en cuenta como tal, pero por desarrollar bienes intangibles se la puede considerar como perteneciente al sector: la industria de los "bienes culturales". Los bienes culturales son aquellos bienes que pertenecen a los estratos de la cultura pero que se producen masivamente y por eso pierden su condición de exclusivo de una cierta élite o clase social. Por ejemplo, es el caso de las suscripciones vía web para acceder a catálogos extensos de películas para ver online o para descargar, la compra de libros

---

<sup>20</sup> <https://www.finlit.es/que-son-los-servicios-financieros/>

<sup>21</sup> Recuperado de: [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio\\_cliente/contenido\\_u1.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/servicio_cliente/contenido_u1.pdf)

digitales (e-books) en tiendas online o la adquisición de disco musical que se escuchará íntegramente en dispositivos electrónicos, es decir, no tenemos el disco, no lo podemos tocar, sólo tenemos archivos digitales que pertenecen a cada una de las canciones que lo componen.

## b. CARACTERÍSTICAS

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que el mercadólogo debe tomar en cuenta) son cuatro: Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

- ✓ **Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos).

Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los “compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible".<sup>22</sup>

- ✓ **Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es

---

<sup>22</sup> Recuperado de: <https://www.importancia.org/servicios.php>



una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

- ✓ **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, esta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar esta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad y, en consecuencia, generar mayor confiabilidad.
- ✓ **Carácter Perecedero:** O imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.<sup>23</sup>

## 6. ASOCIACIÓN

- ✓ Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

---

<sup>23</sup> Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

- ✓ Una asociación es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas comunes, de interés general o particular, y que se dotan de los estatutos que rigen su funcionamiento.<sup>24</sup>
- ✓ Asociación es la acción y efecto de asociar o asociarse (unir una persona a otra para que colabore en algún trabajo, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas).

Por lo general, el concepto de asociación se utiliza para mencionar a una entidad sin ánimo de lucro y gestionada de manera democrática por sus socios con el propósito de desarrollar actividades comerciales destinando el beneficio a la obra social.<sup>25</sup>

#### a) IMPORTANCIA

Las asociaciones juegan un papel indispensable en la sociedad, porque buscan beneficiar a los sectores más vulnerables, mediante la equidad e igualdad de todos sus miembros asociados.

#### b) CARACTERÍSTICAS

- ✓ Personalidad jurídica. Están formadas por varias personas o colectivos, y están sujetas a unas normas recogidas en sus estatutos.
- ✓ Tienen un interés compartido. Se crean con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian. No todas las asociaciones tienen necesariamente que perseguir fines de interés general, pueden perseguir fines particulares como sería el caso de una asociación deportiva que busca fines exclusivamente para sus socios.

---

<sup>24</sup>Decreto N°894 Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

Recuperado de: <https://ejuridicas.castillalamancha.es/asociaciones/definicion-asociacion>

<sup>25</sup> Recuperado de: <https://definicion.de/asociacion/>

<https://www.asociacionproade.org/blog/caracter%C3%ADsticas-de-las-asociaciones/>

- ✓ No poseen ánimo de lucro. Los beneficios, el patrimonio, o los recursos que poseen no se pueden repartir entre las personas socias, sino que deben usarse para cumplir la finalidad de la asociación.
- ✓ Funcionamiento democrático. Todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la Asamblea General el órgano máximo decisorio. Pueden establecer distintos tipos de socios según los estatutos de cada entidad. Los socios tienen derecho a participar en la organización, a elegir y a ser elegido como miembro de la Junta Directiva.

### c) TIPOS DE ASOCIACIONES

Clasificaciones Legales.

- ✓ Clasificaciones por la finalidad social.
- ✓ Asociaciones Lícitas e ilícitas.
- ✓ Asociaciones reconocidas a con personalidad y asociaciones no reconocidas o sin personalidad.
  - Clasificaciones legales.

No se encuentra una verdadera clasificación de las asociaciones solamente en el artículo 1 de la Ley 1887 se hace una enumeración de distintos grupos de asociaciones por razón de su finalidad pero que sin ni siquiera sea esta una catalogación exhaustiva, sino simplemente enumerativa.

- Clasificación por la finalidad social.

Estas se reagrupan en unas categorías principales. El cual distingue entre asociaciones morales, económicas y políticas. Dentro de los primeros se comprenden todas las asociaciones que tiendan al perfeccionamiento moral de los individuos, sean estos socios o extraños (asociaciones culturales, religiosas, recreativas de casa, deportivas, etc.)

Las asociaciones económicas son las destinadas a la defensa de los intereses económicos, profesionales o de producción, y las políticas se encaminan al ejercicio de

una acción del gobierno sobre la ordenación social y sobre las distintas manifestaciones de la vida pública.

- Asociaciones lícitas e ilícitas.

No es ésta una verdadera clasificación de las asociaciones en sentido estricto, ya que no puede haber clases donde no han género común y, concretamente, entre las asociaciones lícitas y las denominadas ilícitas no ha, puesto que estas últimas por su ilicitud no cabe dentro del concepto de asociación que se ha establecido y tienen cierta aplicación para determinar los límites entre una y otra.

- Asociaciones reconocidas o sin personalidad.

Esto es, en verdad, la clasificación más relevante dentro de las asociaciones en sentido estricto, puesto de la misma se deriva esencialmente distinto tratamiento jurídico para cada asociación en particular, según se encuadre dentro de una u otra categoría.

- Asociaciones sin fines de lucro y asociación de interés particular.

Las cooperativas de crédito son sociedades mercantiles privadas cuya finalidad es atender las necesidades financieras de sus socios. Ejercen las funciones de una entidad bancaria, pero se diferencian de los bancos en su forma de administración y gobierno.<sup>26</sup>

## 7. APROVISIONAMIENTO

Es el conjunto de operaciones orientadas a la adquisición de materiales necesarios para la actividad de la empresa, así como su almacenaje, a la espera de que arranque el proceso de producción o comercialización.<sup>27</sup>

Es decir, aprovisionamiento es sinónimo de provisión, suministro y abastecimiento.

Consiste en la función logística a través de la cual una compañía se provee de todo el material preciso para su adecuado funcionamiento. La definición de aprovisionamiento también guarda similitud con términos como suministro o provisión.

---

<sup>26</sup>Recuperado de: <https://economipedia.com/?s=crédito>

<sup>27</sup> Recuperado de: <https://economipedia.com/?s=aprovisionamiento>

El aprovisionamiento es adquirir y controlar los recursos necesarios para el funcionamiento de una empresa. Estos recursos pueden ser desde materias primas hasta medios humanos

#### Función del aprovisionamiento

La función de aprovisionamiento tiene lugar a partir de la necesidad de un servicio u objeto que debe ser buscado fuera de la empresa.

- Facilitar un flujo constante de suministros, materiales y servicios necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la entidad.
- Conservar unas normas de calidad adecuadas.
- Mantener las inversiones en existencias y disminuir las pérdidas de estos a un nivel lo más bajo posible.
- Adquirir los bienes y servicios precisos al precio más bajo.
- Obtener los objetivos del aprovisionamiento intentando que los costes administrativos resulten lo más bajos posibles.

#### 8. COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor.

La comercialización es una práctica muy antigua, en sus comienzos se utilizaba el trueque como una forma de intercambio, para conseguir esos productos a los que no se tenía acceso. Desde la antigüedad hasta nuestros días, la comercialización ha ido evolucionando, y uno de los factores que ha favorecido el comercio, han sido los tratados comerciales.

La comercialización de un producto o servicio, se centra en la acción de comercializar, que consiste en poner a la venta un producto, darle las condiciones comerciales necesarias para su venta y dotarla de las vías de distribución que permitan que llegue al público final.

“La Comercialización o merchandising en inglés es todo lo que haces para promocionar y vender tus productos una vez que tu consumidor potencial está en la tienda. Cuando hablamos de comercialización, hablamos de productos disponibles para la venta, generalmente en un establecimiento minorista.”<sup>28</sup>

Algunas de las formas más populares para impulsar a los consumidores a hacer la compra son:

- Exhibiciones en las ventanas y en las tiendas.
- Agrupar los productos similares
- Señalización en estantería
- Anuncios en la tienda
- Muestras y regalos
- Demostraciones en tienda
- Anaqueles bien equipados
- Señalar artículos en promoción

### **Tipos de estrategias de comercialización**

Las estrategias de comercialización o marketing suelen dividirse en 4 tipos. Las relativas al producto, las que afectan a precio, las estrategias de distribución y las de comunicación. Es lo que se conoce como las “cuatro P” del marketing empresarial, ya que son los pilares básicos que debemos trabajar.<sup>29</sup>

### **C) MARCO LEGAL.**

Disposiciones legales.

Todas las Asociaciones Cooperativas Salvadoreñas se constituyen y desarrollan con base a los principios constitucionales establecidos en el Decreto N°339, Que el Art.114

---

<sup>28</sup> Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/comercializacion.html>

<sup>29</sup> Recuperado de: <https://es.shopify.com/enciclopedia/comercializacion-merchandising>

de la Constitución establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

#### 1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

Art. 114.- El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

#### 2. LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS

Decreto Legislativo No. 339, de 6 de mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 86, Tomo No. 291, de 14 de mayo de 1986.

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Art. 11.- Son Cooperativas de Servicios, las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Art. 12.- Las Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos: a) De Ahorro y Crédito; b) De Transporte; c) De Consumo; ch) De Profesionales; d) De Seguros; e) De Educación; f) De Aprovisionamiento; g) De Comercialización; h) De Escolares y Juveniles.

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

**De la Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para Operar.**

Art. 15.- Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual, en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquiera de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona. Los interesados que deseen constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

Art. 16.- Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa presentará Certificación del acta de Constitución firmada por el secretario del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la Cooperativa inscrita, se publicarán en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Art. 17.- Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "ASOCIACIÓN COOPERATIVA" y al final de ellas las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" o sus siglas "DE R. L.". El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la de otra existente.

Art. 18.- El Reglamento de esta ley, señalará requisitos y procedimientos correspondientes a la constitución e inscripción de la Cooperativa, así como a la aprobación y modificación de sus Estatutos.

### 3. CÓDIGO DE TRABAJO

Decreto Legislativo No. 15, de 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, de 31 julio de 1972.



Art. 1. - El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

(a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y

(b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

Art. 314.- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a: 1º) Las operaciones y procesos de trabajo; 2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal; 3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y 4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

#### 4. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS

Decreto Legislativo No. 296, de 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo No. 316, de 31 julio de 1992.

Artículo 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

a) Las personas naturales o jurídicas; b) Las sucesiones; c) Las sociedades nulas, irregulares o, de hecho; d) Los fideicomisos; y e) Las asociaciones cooperativas.

f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.

Artículo 47.- La base imponible genérica del impuesto, sea que la operación se realice al contado o al crédito, es la cantidad en que se cuantifiquen monetariamente los

diferentes hechos generadores del impuesto, la cual corresponderá, por regla general, al precio o remuneración pactada en las transferencias de bienes o en las prestaciones de servicios, respectivamente, o al valor aduanero en las importaciones o internaciones. No podrá considerarse, para los efectos del impuesto, una base imponible inferior a los montos que consten en los documentos que, de conformidad con lo dispuesto en esta ley, deban emitirse, con las adiciones y deducciones que se contemplan en los artículos 51, 52 y 53 de esta ley. No es impedimento para la determinación de la base imponible, la omisión o plazo de pago del precio o de la remuneración convenida entre las partes.

## 5. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Decreto Legislativo No. 134, de 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, de 21 diciembre de 1991.

Sujetos pasivos de la obligación tributaria sustantiva.

Art. 5.- Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate: a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no; b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país; c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos. d) Las sociedades irregulares o de hecho y la Unión de Personas. (18) Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente. Para los efectos de esta ley, se comprenderá por sujetos relacionados; países, estados o territorios con regímenes fiscales preferentes de baja o nula tributación o paraísos fiscales, lo regulado en el Código Tributario.

## 6. LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS

Decreto Legislativo No. 126, de 30 de octubre de 1997, publicado en el Diario Oficial No. 227, de fecha, 04 diciembre de 1997.

Art. 4. El que depositare, retirare, convirtiere o transfiriere fondos, bienes o derechos relacionados que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas, para ocultar o encubrir su origen ilícito, o ayudar a eludir las consecuencias jurídicas de sus actos a quien haya participado en la comisión de dichas actividades delictivas, dentro o fuera del país, será sancionado con prisión de cinco a quince años y multa de cincuenta a dos mil quinientos salarios mínimos mensuales vigentes para el comercio, industria y servicios al momento que se dicta la sentencia correspondiente.

Se entenderá también por lavado de dinero y de activos, cualquier operación, transacción, acción u omisión encaminada a ocultar el origen ilícito y a legalizar bienes y valores provenientes de actividades delictivas cometidas dentro o fuera del país.

En el caso de las personas jurídicas, las sanciones serán aplicadas a las personas naturales mayores de 18 años, que acordaron o ejecutaron el hecho constitutivo del lavado de dinero y de activos.

Art. 5.- Para los efectos penales se consideran también lavado de dinero y de activos, y serán sancionados con prisión de ocho a doce años y multa de cincuenta a dos mil quinientos salarios mínimos mensuales, computados conforme a lo establecido en el artículo anterior, los hechos siguientes:

- a) Ocultar o disfrazar en cualquier forma la naturaleza, el origen, la ubicación, el destino, el movimiento o la propiedad aparentemente legal de fondos, bienes o derechos relativos a ellos, que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas; y,
- b) Adquirir, poseer y utilizar fondos, bienes o derechos relacionados con los mismos, sabiendo que derivan de actividades delictivas con la finalidad de legitimarlas.

## 7. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES

Decreto Legislativo No. 927, de 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, de fecha, 23 diciembre de 1996.

Art. 1. Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará

sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

### Características

Art. 2. El Sistema tendrá las siguientes características:

a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley.

b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley.

c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculten para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras.

Las Instituciones Administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones.

d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión.

e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán de propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema.

- f) Cada Institución Administradora, administrará un Fondo de Pensiones en adelante el Fondo, que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución Administradora;
- g) Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;
- h) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fuere insuficiente, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto.
- i) La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.

#### Fiscalización

Art. 3.- El Sistema será fiscalizado por la Superintendencia de Pensiones, de acuerdo a lo establecido en su Ley Orgánica y en esta Ley.

### 8. LEY DEL SEGURO SOCIAL

Decreto Legislativo No. 1263, de 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, de fecha, 11 diciembre de 1953.

Art. 2. El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse

oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

### C. MARCO INSTITUCIONAL.

LEYES	INSTITUCIONES
<b>CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR</b>	<b>CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, A TRAVÉS DE LA SALA DE LO CONSTITUCIONAL</b>
<b>LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS</b>	<b>INSAFOCOOP.</b> Encargado de autorizar la formación de cooperativas y asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos. (Art. 1)
<b>CÓDIGO DE TRABAJO</b>	<b>MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.</b> Es una institución estatal con plena administración de las relaciones laborales, empleo y de la seguridad social de los trabajadores en materia de trabajo y previsión social.
<b>LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE</b>	<b>MINISTERIO DE HACIENDA.</b>

<p><b>BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS</b></p>	<p>Es una institución estatal que tiene como misión de "dirigir y administrar las finanzas públicas a fin de garantizar la sostenibilidad fiscal para impulsar el desarrollo económico y social inclusivo de El Salvador.</p>
<p><b>LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b></p>	<p><b>MINISTERIO DE HACIENDA.</b></p>
<p><b>LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS</b></p>	<p><b>UNIDAD DE INVESTIGACION FINANCIERA (UIF) PARA EL DELITO DE LAVADO DE DINERO ADSCRITA A LA FISCALIA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Art. 3 Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos</b></p>
<p><b>LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES</b></p>	<p><b>SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO</b></p> <p>Es responsable de supervisar la actividad individual y consolidada de los integrantes del Sistema Financiero demás personas.</p>
<p><b>LEY DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)</b></p>	<p><b>INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL</b></p> <p>Entidad autónoma gubernamental encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes.</p>

## **II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

### **A. OBJETIVOS**

#### **1. GENERAL**

Realizar un diagnóstico a los miembros asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Compañero Dimas Rodríguez, para conocer la aceptación de implementar un Plan Estratégico para incrementar los servicios que brinda la Asociación Cooperativa, ubicada en el Municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador.

#### **2. ESPECÍFICOS**

- ✓ Utilizar técnicas e instrumentos de recopilación de información con el objeto de obtener la información necesaria que permita recabar los elementos involucrados en la decisión de los asociados.
- ✓ Elaborar el análisis FODA para conocer la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Compañero Dimas Rodríguez, para conocer los factores internos y externos que influyen positiva o negativamente en la implementación de nuevos servicios en la asociación cooperativa.
- ✓ Verificar que la información obtenida mediante técnicas e instrumentos de recolección que permitan tener la información necesaria para conocer los beneficios y los obstáculos que tiene enfrentar la asociación cooperativa para poder desarrollar e implementar los nuevos servicios.

### **B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene por finalidad realizar un diagnóstico a través del análisis de la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Aprovechamiento y Comercialización, para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez (COODIMAS de R.L.), que sirva como referencia para el diseño de un plan estratégico para incrementar los servicios que brinda la Asociación



Cooperativa de ahorro y crédito; que con su implementación pueda contribuir al crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

Por lo que es necesario analizar los factores externos e internos que afectan actualmente a la cooperativa, de esta manera los resultados son una parte fundamental para la efectiva elaboración del plan estratégico con el que se buscará aprovechar las oportunidades y fortalezas que tiene la cooperativa logrando contrarrestar las amenazas y debilidades.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Métodos de investigación**

El método utilizado es el científico porque se permite obtener información relevante y secuencial que guíara la decisión sobre el plan estratégico para incrementar los servicios que brinda la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Cro. Dimas Rodríguez.

El método se basa en el desarrollo de distintas etapas que conducen al establecimiento de una conclusión válida sustentada en la verificación de una hipótesis y supuestos de la investigación realizada sobre el plan estratégico que se realizó.

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron los métodos siguientes:

#### **a) Analítico.**

Es un método que consiste en descomponer un todo en sus partes para comprenderlas mejor, estudiarlas e identificar sus relaciones. Por tanto, será necesario descomponer la situación general del cooperativismo y estudiar cada uno de sus elementos tanto de mercado, como de recursos técnicos y económicos para establecer las estrategias necesarias para lograr un incremento en los servicios que presta la Cooperativa Cro. Dimas Rodríguez.

#### **b) Sintético.**

Se procedió a reunir los diversos elementos que se habían analizado por separado tanto en las encuestas, como en las entrevistas y observación directa, por lo que al final

se logró establecer las conclusiones adecuadas para lograr un incremento en los servicios que presta la cooperativa como fenómeno investigado.

## 2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó es el descriptivo, porque le permite al investigador estudiar los fenómenos, e interpretar la realidad de los hechos.

## 3. Diseño de la investigación

La investigación se realizó por medio del diseño no experimental para que el investigador observara los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin interferir en su desarrollo.

## 4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para recolectar la información de la investigación fue necesario utilizar las siguientes técnicas e instrumentos que facilitan el proceso de recopilación de datos.

### a) Técnicas

Son el conjunto de herramientas que se utilizaron para recolectar información veraz y confiable.

#### i) Encuesta

Se utilizó esta técnica para obtener información relacionada al tema de investigación por medio de preguntas y respuestas cerradas de opciones múltiples previamente redactadas. Que se dirigieron a una muestra representativa de los asociados de la Cooperativa Cro. Dimas Rodriguez de R.L.

#### ii) Entrevista

Se implementó la entrevista para conocer la opinión del Gerente General sobre aspectos de la situación actual de la Cooperativa, con el fin de obtener información específica de forma directa, a través de preguntas semi estructuradas.

#### iii) Observación directa

Esta técnica se llevó a cabo de forma presencial en la Unidad de análisis, por medio del cual se percibió e identificó problemas en cuanto a la filosofía sin intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto; ya que los empleados no son conocedores de los objetivos, misión y visión de la Cooperativa.

## b) Instrumentos

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

### i) Cuestionarios

Se elaboró con el propósito de obtener información de la muestra representativa de los miembros asociados de la Cooperativa Cro. Dimas Rodriguez de R.L. a través del cual se diseñaron preguntas cerradas, lo que facilitó la recopilación de datos.

### ii) Guía de entrevista

Se utilizó para obtener información específica sobre la situación actual de la Cooperativa Cro. Dimas Rodriguez por parte del Gerente general que fue diseñada con preguntas abiertas para darle libertad de respuesta al entrevistado; aunque pueden surgir nuevas interrogantes que son respondidas en el mismo momento.

### iii) Lista de cotejo

Este instrumento facilitó realizar la observación directa en las instalaciones de la asociación cooperativa Dimas Rodríguez para poder analizar si esta cuenta con las condiciones necesarias para la implementación de nuevos servicios.

## 5. Fuentes de información.

Para realizar la investigación se consultaron diferentes fuentes que se detallan a continuación:

### a) Primarias

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación se programaron reuniones por el gerente de la Asociación Cooperativa Dimas Rodríguez, por medio de una entrevista, el cual fue previamente autorizado por la Junta directiva de la Cooperativa.

### b) Secundarias

Como fuente de información secundaria se consultaron los sitios web de instituciones externas como Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), e información en libros, trabajos de investigación, entre otros.

## 6. Ámbito de investigación

La investigación se llevó a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Aproveccionamiento y Comercialización, para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez de Responsabilidad Limitada (COODIMAS de R.L.), en la cual se encuentra la población sujeta de estudio.

## 7. Objeto de estudio

El objeto de estudio es la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Aproveccionamiento y Comercialización, para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez de Responsabilidad Limitada (COODIMAS de R.L.), que es donde se realiza la investigación para el implemento de un plan estratégico que permita incrementar los servicios que brinda.

## 8. Unidades de análisis

La población de donde se obtuvo la información en la investigación son los miembros asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Aproveccionamiento y Comercialización, para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez de Responsabilidad Limitada (COODIMAS de R.L.), como objeto específico de estudio.

## 9. Determinación del Universo y Muestra

### a) Determinación del Universo

La población objeto de estudio esta compuesta por los miembros asociados en la Cooperativa Dimas Rodríguez, (COODIMAS de R.L.), los cuales ascienden a un total de 4500 asociados.

### b) Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra en la población de 4500 asociados, se utilizó el muestreo aleatorio simple en donde toda la población objeto de estudio tiene la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

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

Dónde:

Z = Nivel de confianza

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Porcentaje de error

n = Tamaño de la muestra.

Asignando valores y considerando un intervalo de confianza del 95% debido a que el tamaño de la población es finito, y un error de estimación de 10% se obtuvieron los siguientes datos:

Z = 1.96; N = 4500 personas; p = 50%; q = 50%; e = 10%; n = ?

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(4500)}{(0.10)^2(4500 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \mathbf{94 \text{ personas}}$$

por lo que el resultado fue una muestra de 94 asociados de la Cooperativa Compañero Dimas Rodriguez.

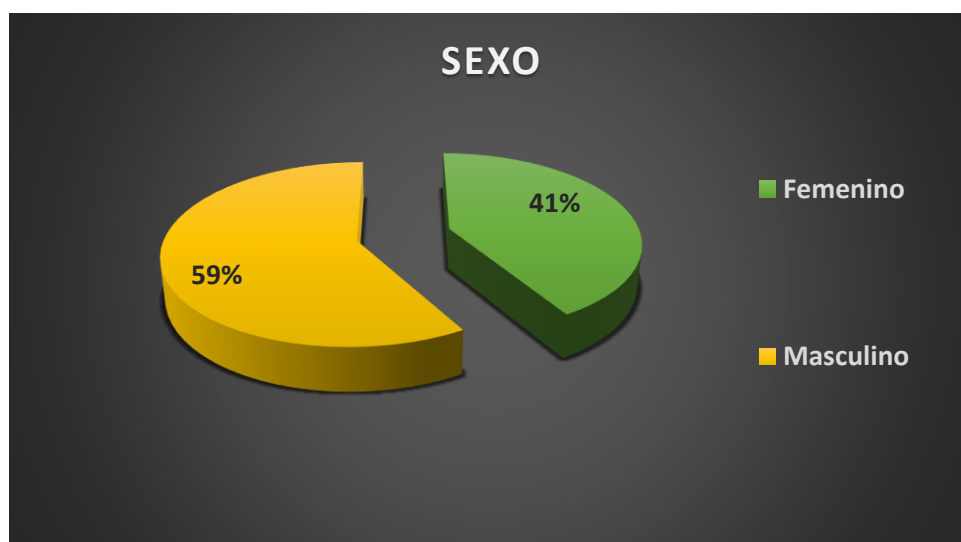
## D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Después de obtener la información proporcionada por la Cooperativa, a través de las técnicas e instrumentos de recopilación de información, se procedió a la clasificación y tabulación de los resultados, para concluir con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

### 1. Género

**Objetivo:** Identificar el cuál es el género con mayor porcentaje en los miembros asociados de la cooperativa Dimas Rodríguez.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	39	41%
Masculino	55	59%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

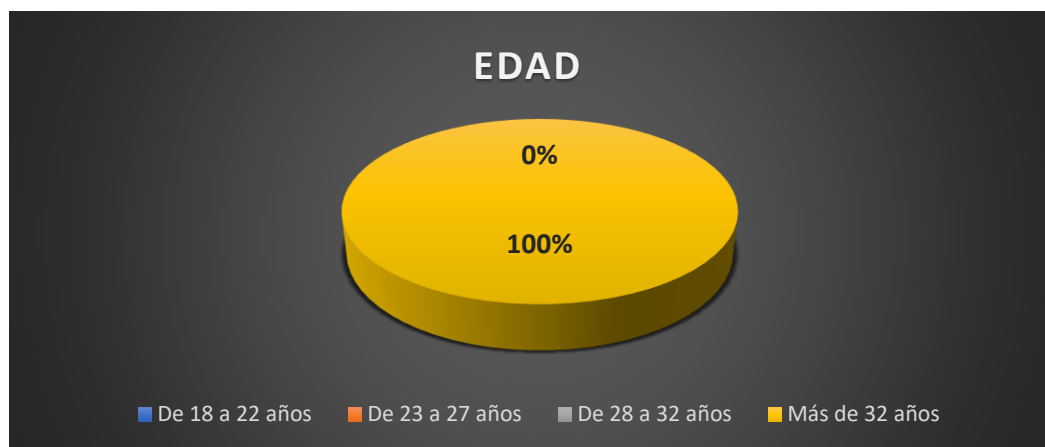


**Interpretación:** En la encuesta realizada a los asociados de la Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez, se verificó que el género, de mayor porcentaje de los miembros asociados son hombres, debido a que la mayoría son ex combatientes de la guerrilla y de la fuerza armada.

## 2. EDAD

Objetivo: Conocer el rango de la edad de los miembros asociados de la Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 18 a 22 años	0	0%
De 23 a 27 años	0	0%
De 28 a 32 años	0	0%
Más de 32 años	94	100%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De acuerdo a la información obtenida de parte de los asociados, el 100% de los asociados de la cooperativa son mayores de 32 años, eso se debe a que la mayoría de los asociados son veteranos excombatientes de la guerrilla y fuerza armada.

### 3. ¿Cuánto tiempo tiene de ser miembro asociado de la cooperativa?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que tienen los miembros asociados de formar parte de la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 0 a 1 año	10	11%
De 2 a 3 años	0	0%
De 4 a 5 años	14	15%
Más de 5 años	70	74%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** De los miembros asociados de la cooperativa, el 74%, tienen más de 5 años de ser miembros, muchos de ellos forman parte de la cooperativa desde sus inicios, debido a los beneficios que reciben como miembros asociados.



#### 4. ¿Qué servicios le brinda la Cooperativa por ser asociado?

**Objetivo:** Conocer los servicios que brinda la Asociación Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez a sus miembros asociados.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Crédito	54	57%
Ahorro	40	43%
Seguros	0	0%
Pago de servicios básicos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los servicios que ofrece la cooperativa a todos sus miembros asociados son los de ahorro y crédito, dentro del cual el servicio más utilizado por parte de los asociados es el servicio crédito con un 57%, seguido por el de ahorro con el 43%.

## 5. ¿Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa?

**Objetivo:** Determinar el uso que los asociados dan a los créditos que son aprobados por parte de la Cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Crédito para negocio	41	44%
Crédito para automóvil	33	35%
Crédito para adquirir seguros	0	0%
Crédito para pagar deudas	20	21%
Crédito para despensa familiar	0	0%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

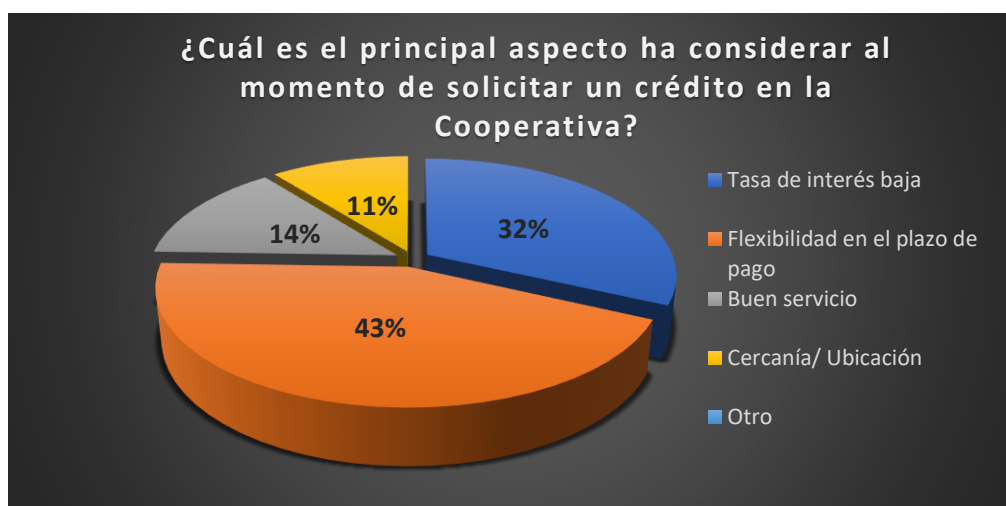


**Interpretación:** Se pudo constatar que el 44% de los asociados hacen más uso del servicio crédito, esto se debe a que la mayoría de los créditos son para emprender un negocio, siendo este el más representativo, seguidamente el de créditos para comprar automóvil con el 35% y el crédito para pagar deudas con el 21% del total de encuestados.

## 6. ¿Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en la Cooperativa?

**Objetivo:** Identificar los aspectos más relevantes que los socios consideran o toman en cuenta a la hora de solicitar un crédito en la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Tasa de interés baja	30	32%
Flexibilidad en el plazo de pago	41	43%
Buen servicio	13	14%
Cercanía/ Ubicación	10	11%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El principal aspecto que los asociados toman en cuenta a la hora de solicitar un crédito en la Cooperativa es la flexibilidad en el plazo de pago ya que pueden realizar el pago del crédito en un tiempo aceptable.

## 7. Valore su satisfacción con los servicios ofrecidos por parte de la Cooperativa.

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción que tienen los asociados sobre los servicios que ofrece la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy satisfecho	49	52%
Satisfecho	30	32%
Regular	5	5%
Insatisfecho	10	11%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

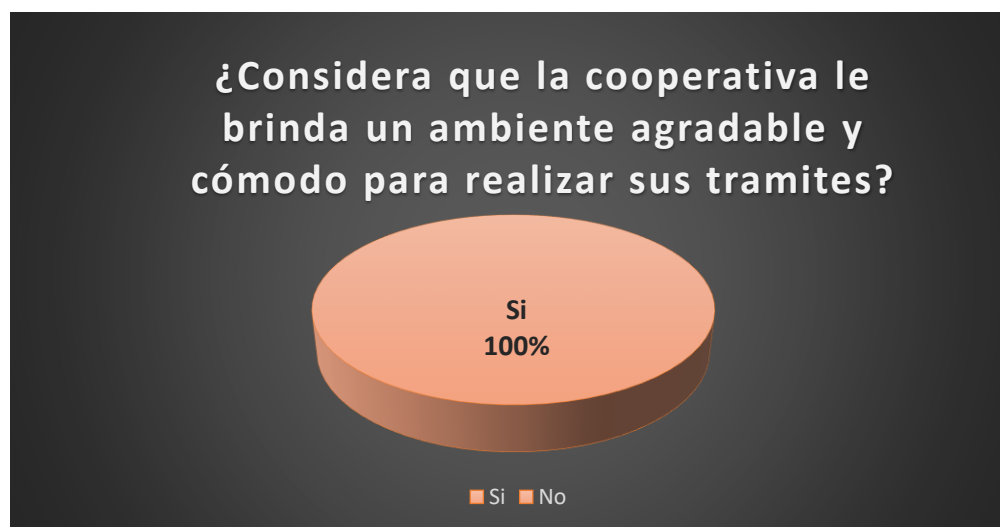


**Interpretación:** El 52% de los asociados de la cooperativa, respondió que se sienten muy satisfechos de la forma en como la cooperativa les ofrece sus servicios, seguido del 32% de las respuestas que se consideran satisfechos, es decir, consideran que la Cooperativa les brinda un excelente servicio. Mientras que el 16% que equivale a 15 encuestados están insatisfechos con los servicios ofrecidos por parte de la cooperativa, lo que indica que la Cooperativa debe de buscar la forma de mejorar sus servicios para lograr la satisfacción total de todos sus asociados.

**8. ¿Considera que la cooperativa le brinda un ambiente agradable y cómodo para realizar sus trámites?**

**Objetivo:** Conocer la opinión que tienen los asociados sobre el ambiente dentro de la cooperativa a la hora de hacer todos los tramites de los servicios solicitados.

EL AMBIENTE DE LA COOPERATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	94	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 100% de los asociados consideran que la cooperativa tiene un ambiente agradable para realizar los trámites que los asociados solicitan. Lo que significa una ventaja competitiva para la cooperativa, ya que genera mayor fidelidad de parte de los asociados.

### 9. ¿Qué tan eficiente ha sido la respuesta a sus necesidades en la cooperativa?

**Objetivo:** Determinar la eficiencia que tiene la cooperativa a la hora de dar respuesta a todas las necesidades de los asociados.

GRADO DE EFICIENCIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	46	49%
Muy Bueno	14	15%
Bueno	34	36%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 49% de los asociados considera que la cooperativa es excelente en cuanto a las respuestas a las necesidades y eficiente en agilizar los trámites.

## 10. ¿Ha recibido alguna promoción de la cooperativa vía correo electrónico?

**Objetivo:** Determinar la comunicación en línea que tiene la cooperativa con los asociados a la hora de informar sobre promociones de los servicios que ofrece.

INFORMACION	A	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si		14	15%
No		80	85%
Talvez		0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 85% de los Asociados no recibe ninguna promoción sobre servicios u ofertas a través de correo electrónico por parte de la cooperativa, esto es una desventaja ya que se está desaprovechando del uso de la tecnología para informar a los asociados sobre sus promociones de los servicios, siendo hoy en día la tecnología parte esencial para las empresas a la hora de promocionar sus productos y servicios.

**11. ¿Considera valioso que en la cooperativa se puedan realizar otro tipo de servicios como el pago de servicios básicos?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados sobre la posibilidad de incrementar nuevos servicios en la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	83	88%
No	0	0%
Talvez	11	12%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



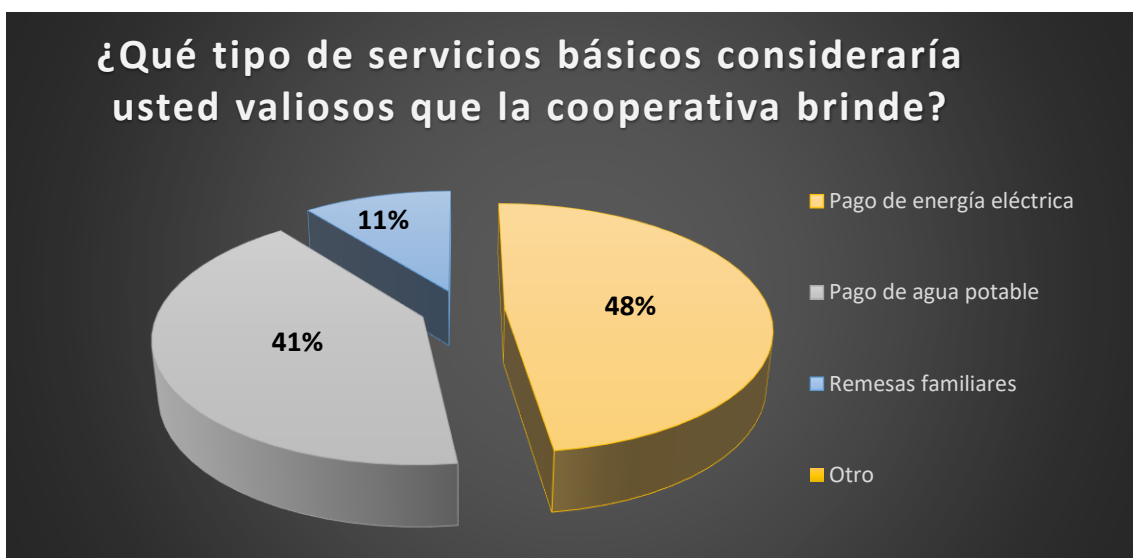
**Interpretación:** El 88% de los asociados considera como valioso e innovador que la cooperativa incremente los servicios, lo que significa que la mayoría de los asociados aprueba que se brinden otros servicios como pago de servicios básicos, lo cual generara una ventaja competitiva para la cooperativa en cuanto a la fidelidad de los asociados y clientes potenciales.



## 12. ¿Qué tipo de servicios básicos consideraría usted valiosos que la cooperativa brinde?

**Objetivo:** Determinar los posibles servicios que son de mayor relevancia para los asociados.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Pago de energía eléctrica	45	48%
Pago de agua potable	39	41%
Remesas familiares	10	11%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

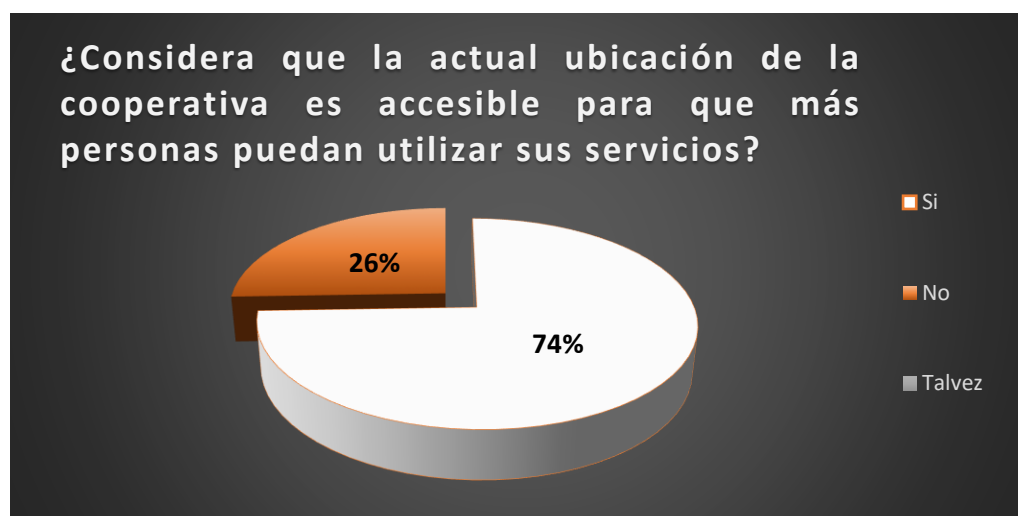


**Interpretación:** Los asociados consideran valioso que la cooperativa ofrezca otros servicios tales como pago de energía eléctrica, el pago de agua potable, y pago de remesas familiares, por lo que se puede decir que la elaboración de un plan estratégico para incrementar los servicios que la cooperativa ofrece sería factible y de gran beneficio ya que generaría un plus para la cooperativa

**13. ¿Considera que la actual ubicación de la cooperativa es accesible para que más personas puedan utilizar sus servicios?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados sobre la actual ubicación de la cooperativa, en cuanto a accesibilidad para atraer nuevos asociados y clientes potenciales.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	70	74%
No	24	26%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

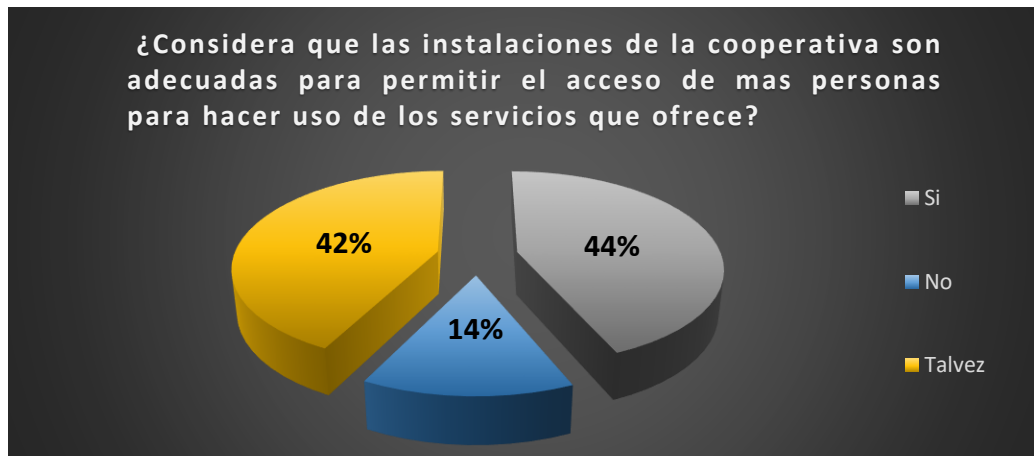


**Interpretación:** El 74% de los asociados encuestados consideran la ubicación de la cooperativa accesible, lo cual es una ventaja y una oportunidad para la cooperativa ya que la implementación de nuevos servicios, traerá más beneficios y reconocimiento para la institución, permitiendo que más personas puedan utilizar sus servicios.

**14. ¿Considera que las instalaciones de la cooperativa son adecuadas para permitir el acceso de más personas para hacer uso de los servicios que ofrece?**

**Objetivo:** Identificar si las instalaciones de la cooperativa son adecuadas para atraer nuevos asociados y posibles clientes.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	41	44%
No	13	14%
Talvez	40	42%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

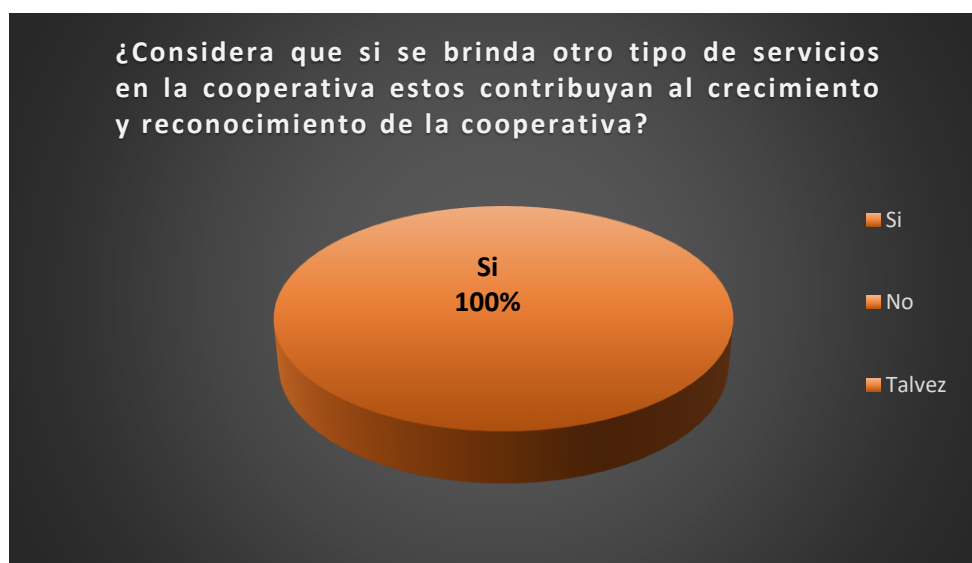


**Interpretación:** EL 44% de los asociados, considera que las instalaciones de la cooperativa Dimas Rodríguez son adecuadas para permitir el acceso de más personas que quieran hacer uso de sus servicios, se puede decir que el resultado es bajo, lo que indica que se necesita mejorar en cuanto a las instalaciones, es decir, si se considera ampliar los servicios, tienen que generar las condiciones para poder recibir a más personas en la institución.

**15. ¿Considera que si se brinda otro tipo de servicios en la cooperativa estos contribuyan al crecimiento y reconocimiento de la Cooperativa?**

**Objetivo:** Determinar el impacto que tendrá el incremento de nuevos servicios en la cooperativa sobre su crecimiento económico.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	94	100%
No	0	0%
Talvez	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 100% de los asociados está seguro que al incrementar los servicios la cooperativa tendrá cierto crecimiento económico, debido que al prestar esos servicios las empresas que los proveen, les asignaran un pequeño porcentaje de excedente.

## 16. El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asociados sobre el grado de atención que recibe por parte del personal que labora en la cooperativa.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	43	46%
Muy bueno	51	54%
Bueno	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** Los asociados de la cooperativa Dimas Rodríguez, consideran que el trato que reciben por parte del personal es muy bueno lo que indica que la cooperativa cuenta con esa ventaja si se considera incrementar los servicios que se brindan teniendo esa oportunidad de poder ampliar sus servicios y tener un mayor reconocimiento en el mercado.

### 17. A su criterio los servicios que brinda la cooperativa son:

**Objetivo:** Determinar el grado de aceptación que tienen los servicios que ofrece la cooperativa a sus asociados.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	25	27%
Muy bueno	50	53%
Bueno	19	20%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



**Interpretación:** El 53% de los asociados consideran que los servicios que brinda la cooperativa son muy buenos, lo cual indica que la cooperativa como institución de ahorro y crédito tiene un buen grado de aceptación por parte de los asociados, que se sienten satisfechos en la forma que se brindan los servicios.

## **E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

En la primera etapa de del diagnóstico se realizó una encuesta a los asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cro. Dimas Rodríguez, que brinda los servicios de ahorro y crédito aprovisionamiento y comercialización debido a que es una cooperativa donde el 90% de sus asociados son ex combatientes de la guerrilla y de la fuerza armada.

### **Instalaciones**

#### **Equipo tecnológico e Infraestructura**

La Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez cuenta con una Infraestructura deteriorada por el tiempo, y un equipo tecnológico bastante desfasado, si la Cooperativa piensa en incrementar sus servicios deberá invertir en reparaciones y mantenimiento de toda la infraestructura así como su equipo tecnológico (Ver lista de cotejo en el numeral 1, tabulación pregunta 7 y 8, cuadro 12 de entrevista)

A demás deberá considerar ampliar más sus instalaciones y contratar a más personal para que los trámites sean ágiles y se brinden de manera eficiente y los usuarios se sientan satisfechos, esto será una ventaja ya que si el ambiente es agradable y amplio puede atraer a más personas, es factible para que tenga oportunidad de crecimiento en el mercado y sea más competitiva si se amplía la cartera brindando otros servicios como el pago de servicios básicos, como energía eléctrica y agua potable y además se brinde el cobro de remesas familiares, lo cual sería un plus para los asociados ya que generaría más ingresos para poder ofrecer más créditos y atraer a más personas que hagan uso de sus servicios.

Los asociados de la cooperativa consideran valioso que se brinde otros servicios aparte de los que se brindan. (ver tabulación de encuesta pregunta N° 4, cuadro N° 7, pregunta

Nº 9, 10, 12, 13,14,15 y 16 cuadro de entrevista Nº 12, cuadro 8 entrevista, anexo 1,2,3 Y 4).

### **Calificación de los servicios**

Según la información obtenida por parte de los asociados, los servicios de la cooperativa son considerados como muy buenos a excelente, debido a que la cooperativa ofrece a los asociados los más solicitados, siendo estos, ahorro y crédito, del mismo modo son los dos que más trámites generan, lo que indica que el servicio que con más frecuencia solicitan los asociados es el de crédito y en su mayoría lo adquieren para poner un negocio (ver pregunta 5 y pregunta 16, tabla 7) donde se evalúa el grado de satisfacción de los servicios, se considera que los asociados están muy satisfechos, pero que les gustaría que la cooperativa ofreciera nuevos servicios, como el pago de recibo de luz, agua y cobro remesas familiares.

(ver pregunta 17 y cuadro 17)

### **Atención al cliente**

La atención al cliente es la acción primordial para atraer y retener al cliente (asociado). De acuerdo a lo observado, la cooperativa a pesar de contar con poco personal, se esfuerza por dar un buen servicio. Para los asociados el trato que reciben de parte del personal a la hora de hacer sus trámites un 46% de muy bueno y un 54% excelente, lo cual indica que el personal está siendo un buen trabajo en cuanto a la atención de las personas que solicitan los servicios en la cooperativa.

(Ver lista de cotejo en el numeral 3, Se detalla en la pregunta 16, ver cuadro 16)

### **Capacitación al personal de la cooperativa**

La capacitación constante de los trabajadores es muy importante en toda empresa, porque permite mejorar su eficiencia para que estos aporten de su potencial, de esta manera se alcancen índices altos de productividad, además se evita la obsolescencia del conocimiento del personal.



La cooperativa Compañero Dimas Rodríguez de R. L. cuenta con una política armónica, que trata en capacitar y discutir con el personal sobre como proyectar mejor los servicios (ver Pregunta 13 de la entrevista al gerente.)

### **Comunicación de la cooperativa con los asociados.**

La comunicación que tiene la cooperativa con los asociados es bien deficiente, porque el 80% de los asociados asegura que no recibe información por parte de la cooperativa a través de medios electrónicos además, todas las reuniones de asambleas de asociados se informan a través de Facebook, lo que no es muy práctico porque solo los asociados jóvenes cuentan con el manejo de redes sociales y en cambio la otra parte de asociados adultos mayores no van a la vanguardia con la tecnología, (ver pregunta 10, tabla n° 10)

### **Eficiencia de la cooperativa para dar respuesta a las necesidades de los asociados.**

De acuerdo a la información obtenida por parte de los asociados, la cooperativa no es tan eficiente a la hora de dar una respuesta a las necesidades de los asociados, un 49% de la consideran como excelente, pero un 36% de los asociados la consideran como bueno, esto se debe al tiempo que se tarda la cooperativa para notificar la aprobación de créditos u otro trámite que los asociados solicitan, para agilizar todos los procesos, y facilitar la respuesta a las necesidades de los solicitantes y dar solución a todas sus dificultades técnicas.

## **A. ANÁLISIS FODA**

Para el análisis FODA de la Cooperativa, se realizó a través de la información suministrada por cada uno de los análisis realizados, tanto internos como externos.

En primer lugar, se determinaron los factores internos identificados como fortalezas y debilidades, lo que permite identificar las estrategias a seguir.

En segundo lugar, se identificaron los factores externos, conocidos como oportunidades y amenazas.

Definir cada uno de los ítems que componen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa Compañero Dimas Rodríguez, se realizó por medio de los datos recopilados en las diferentes preguntas que se llevaron a cabo en la guía de entrevista , dirigida al gerente de la cooperativa, las preguntas realizadas en el cuestionario dirigidas a los asociados respectivamente y con base a la observación directa que el grupo investigador realizo en el momento de las visitas a las instalaciones.

Se detalla en el cuadro siguiente:

<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Buen capital en colocación de crédito.</li> <li>· Nivel de confianza y credibilidad por parte de los asociados</li> <li>· Comunicación directa con los asociados</li> <li>· Tasas de interés más bajas que la competencia</li> <li>Capacidad de resiliencia y adaptabilidad</li> <li>· Cuenta con un buró para el análisis de créditos</li> <li>· Conocimiento y habilidades del gerente, sobre el funcionamiento de la cooperativa y el mercado.</li> <li>· Estabilidad financiera y capacidad económica para continuar con las actividades.</li> <li>· Excelente ambiente, comunicación y cooperación entre los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atender en un 90% a excombatientes de la fuerza armada y guerrilla.</li> <li>· Falta de publicidad para promocionar los servicios.</li> <li>· No cuenta con cobro de recibos de servicios básicos (energía eléctrica, agua, telefonía, etc.)</li> <li>· Poca expansión en el mercado.</li> <li>· Instalaciones pequeñas para brindar más servicios y recibir más personas</li> <li>· Falta de canales de comunicación online.</li> <li>· Ausencia y desconocimiento de los objetivos, misión y visión de la cooperativa por parte de los trabajadores.</li> <li>· Falta de planificación y estrategias administrativas.</li> <li>· Falta de herramientas y equipos tecnológicos e innovadores.</li> <li>Falta de indicadores o evaluaciones de desempeño y rendimiento</li> </ul>

Oportunidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Programas de capacitación para empleados.</li>   <li>Comercializar productos directos de los asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pandemia por covid-19</li>   <li>· Expansión de los competidores</li>   <li>Estancamiento de los recursos tecnológicos que dificultan el crecimiento de la asociación.</li>   <li>· Creación de nuevas instituciones financieras que acaparen el mercado ofreciendo servicios atractivos.</li>   <li>· Múltiples opciones de los asociados con ofertas de servicios de la competencia.</li> </ul>

## G. ALCANCES Y LIMITACIONES

Al llevar a cabo el diagnóstico sobre la situación actual de la Asociación Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez R.L. ubicada en el Municipio de Mejicanos, Departamento de San Salvador, se encontraron los siguientes alcances y limitaciones:

### 1. Alcances

Los trabajadores apoyaron con la realización de la investigación de igual manera el gerente apoyo al estudio.

Los asociados contaron con la disponibilidad de su tiempo en contestar el cuestionario para la investigación.

El gerente proporciono la información requerida sobre la cooperativa para llevar a cabo la investigación.

La investigación puede ser tomada como base para la realización de otros trabajos relacionados al tema además de ser una guía para que la Asociación Cooperativa pueda incrementar nuevos servicios.

## **2. Limitaciones**

Se logró hacer sola una entrevista de forma personal con el gerente.

Debido a pandemia por covid-19, los cuestionarios a los asociados de la Cooperativa se enviaron de forma virtual, a través de correo electrónico.

Se hizo una prueba piloto del cuestionario solo a un 10% de los asociados para ver qué tan claro era lo que solicitaba en la información del cuestionario.

Para solventar dudas la comunicación con el Gerente de la cooperativa se mantuvo a través de medios electrónicos.

## **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

Después de la elaboración del diagnóstico de las encuestas realizadas a los asociados y de la entrevista dirigida al gerente de la asociación Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez de R.L. se concluye:

1. Según la información obtenida en el desarrollo de la investigación se puede mencionar que la Cooperativa no cuenta en un futuro con un plan estratégico que le permita incrementar los servicios que ofrece, por lo tanto, limita su crecimiento económico.

2. Las instalaciones de la cooperativa tienen una estructura reducida y deteriorada, que a la hora de incrementar nuevos servicios se necesitara ampliar dichas instalaciones, debido a que, si cuenta con un ambiente cómodo y agradable para una pequeña cantidad de personas a la hora de adquirir los servicios, además no cuenta con las señalizaciones de seguridad ocupacional.

3. Los servicios que brinda la cooperativa, según los asociados son considerados de bueno a excelente, esto se debe a que la cooperativa solo brinda a sus asociados ahorro y crédito, no va a la vanguardia en comparación a todos los servicios que ofrecen las demás cooperativas que son la competencia, a los asociados les gustaría que la cooperativa brindara nuevos servicios como el cobro de recibos de servicios básicos (energía eléctrica, agua, telefonía, etc.) y cobro de remesas familiares.

4.El trato que recibe reciben los asociados por parte del personal de la cooperativa es considerado de muy bueno a excelente, debido a que se le indica al personal ser amables y cordiales con todas las personas que son hacen uso de los servicios que brinda la cooperativa.

5. La cooperativa compañero Dimas Rodríguez, si capacita al personal debido a que cuenta con una política armónica diseñada para capacitaciones de los empleados, lo que es un beneficio porque fomenta el desarrollo del conocimiento de sus trabajadores.

6. En cuanto a la comunicación que mantiene la cooperativa con los asociados es muy deficiente, porque un 80% de los asociados asegura que no recibe información de parte la cooperativa a través de herramientas tecnológicas, lo cual indica que no está aprovechando la tecnología como una gran oportunidad de poder ofrecer los servicios y promociones.

7. La eficiencia que tiene la cooperativa para dar respuesta a todas las necesidades que tienen los asociados es muy baja debido a que no agiliza los procesos para notificar a los asociados sobre todos los trámites que este debe de realizar a la hora de solicitar un servicio, siendo este el crédito.

## 2. Recomendaciones

1. Se recomienda a la asociación cooperativa Compañero Dimas Rodríguez la implementación del plan estratégico que le permita incrementar los servicios que ofrece, el cual le permitirá un crecimiento económico y mayor competitividad.

2. Se recomienda a la Cooperativa Compañero Dimas Rodríguez, hacer excelente distribución de toda la instalación, para que haya una mejor distribución del espacio, que indique todas las señalizaciones de seguridad ocupacional, además que coloque la misión, visión y valores en un lugar visible. Así como dar mantenimiento a las instalaciones cada 3 meses, para evitar deterioración en el equipo e infraestructura

3. En cuanto a los servicios la cooperativa debe de actualizarse e implementar e incrementar los servicios que la competencia ofrece a todos sus asociados, para que pueda innovar y ofrecer servicios que generen una ventaja competitiva y complemente

las necesidades de todos los asociados, tales como cobro de recibos de servicios básicos (energía eléctrica, agua, telefonía, etc.)

4. Se recomienda a la cooperativa hacer uso de un NPS (Net Promoter Score) que en sus siglas en español significa puntaje neto del promotor, es un sistema y un indicador para medir la lealtad y satisfacción del cliente. Cuyo objetivo es descubrir la probabilidad de que una persona recomiende la marca y el servicio a otra persona, para que cada vez que los asociados visiten las instalaciones para que puedan evaluar el trato que recibió del todo el personal, permitiéndole detectar puntos en los que debe de mejorar para ofrecer un excelente servicio y atención al cliente, logrando de esa forma retener y atraer más asociados a la cooperativa.

5. Se recomienda a la cooperativa invertir más en el capital humano, no solo en capacitación de nuevos procesos, sino de nuevos reglamentos financieros, capacitar sobre uso y manejo de software financieros, para que el empleado se identifique y se sienta como parte importante de la cooperativa y pueda tener una mayor productividad de crecimiento en la institución.

6. En cuanto a la comunicación se le recomienda a la cooperativa ir a la vanguardia con la tecnología, para poder mantener una comunicación con todos los asociados no solo de forma directa, sino a través de los diferentes canales electrónicos, lo que permitirá al asociado estar más cerca e informarse de todo sin salir de su casa, además debe de invertir en publicidad en redes sociales, para ser más conocida, ya que hoy en día, las redes sociales y los medios electrónicos han tenido un gran auge a nivel mundial.

7. Para mejorar la eficiencia en la respuesta que da la cooperativa a los asociados a sus necesidades, se le recomienda actualizar todos los procesos que le permitan agilizar la capacidad de respuesta, innovar los equipos computacionales, así como informar cuales son los requisitos que deben de llenar para solicitar un servicio, lo que evitará tardanzas y mejorara la eficiencia de la cooperativa.

### **III. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO, APROVISIONAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LISIADOS DE GUERRA COMPAÑERO DIMAS RODRÍGUEZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

#### **i. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO**

##### **B. PRESENTACIÓN**

En el siguiente capítulo se muestra el desarrollo de una propuesta de plan estratégico que servirá como una herramienta de planeación, análisis, reflexión y toma de decisiones certera para la Cooperativa Cro. Dimas Rodríguez.

Se muestra además el diseño de estrategias que servirán para realizar acciones que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos que la cooperativa tiene.

Dicha planificación estratégica servirá fundamentalmente para crear el futuro a partir del presente, es decir que tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era; por lo que se deduce que el plan estratégico logrará que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

##### **C. JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día contar con un plan estratégico es indispensable ante tantos cambios constantes, convirtiéndose en una gran herramienta de planeación que recolecta todo lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su visión. Este plan le permitirá a la cooperativa fomentar la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo y en sí, busca un compromiso entre todos. Lo que permitirá cumplir las metas a corto y largo plazo generando un impacto en el crecimiento de la cooperativa.



## **D. OBJETIVOS**

### General

Proponer un Plan Estratégico que contribuya a incrementar los servicios que brinda la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez.

### Específicos

- Rediseñar la filosofía actual de la Asociación Cooperativa Cro. Dimas Rodríguez, para contribuir a que los directivos, los empleados y los asociados se sientan identificados con la cooperativa.
- Definir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de la Asociación Cooperativa en estudio, a través del análisis de su entorno interno y externo.
- Diseñar estrategias que permitan a la Asociación Cooperativa incrementar los servicios que brinda mediante la propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya a mejorar la situación actual de la institución financiera.

## **E. IMPORTANCIA**

La elaboración del plan estratégico será de mucha relevancia debido a que éste contribuirá al incremento de los servicios que brinda la Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito, Aprovisionamiento y Comercialización para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez. (COODIMAS de R.L.), y que con dicha propuesta de plan estratégico se mejorará la situación actual de la cooperativa, permitiendo un incremento económico y un aumento en la cartera de asociados, mediante el diseño de estrategias que serán útiles para ser más competitivas ante los cambios globales y que facilitarán la toma de decisiones.

## 1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### a) General

Establecer líneas generales de acción que se van a desarrollar en el largo plazo, para implementar servicios de calidad, que se adecuen a las necesidades de los clientes, para mantener la competitividad.

### b) Específicos

- Realizar promociones cuando se tenga tasa de interés baja, para que los asociados y personas nuevas, puedan adquirirlos y de esta manera, aumentar la participación de la institución en el mercado.
- Capacitar constantemente al personal que labora en la institución de ahorro y crédito, para proporcionarles más conocimientos de acuerdo a las necesidades que tengan los asociados y nuevos clientes.
- Hacer publicidad creando un vínculo entre el cliente y el servicio, buscando ampliar el mercado en el sentido de llegar a más sectores de la sociedad, no solo a lisiados de guerra, sino además a los empleados públicos y privados.
- Implementar mejoras del equipo e infraestructura de punta para crear ventaja competitiva en la calidad y eficiencia de los servicios.

Al mejorar la infraestructura la cooperativa tendrá más capacidad para atender más asociados y clientes potenciales.

## **F. PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA.**

### **2. Análisis FODA.**

#### 10. Determinación de fortalezas y debilidades.

Conocer las fortalezas y debilidades de la Asociación Cooperativa es el primer paso para planificar la posición de la organización que permitirá la creación de una estrategia competitiva, presentando las fortalezas y debilidades de la cooperativa.

#### 11. Determinación de oportunidades y amenazas.

identificar y comprender el entorno de la Asociación Cooperativa significa analizar la naturaleza de las influencias externas que actúan sobre la organización, evaluando si se pueden aprovechar para desarrollar ventajas competitivas y contrarrestarlas si representan un riesgo en el desarrollo de la organización y su continuación en el mercado.

### **1. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

#### a) Ofensivas (FO)

- Aprovechar el buen capital de colocación de crédito para atraer a más clientes y asociados.
- Implementar programas de capacitación para preparar al personal que está al frente de la institución crediticia para brindarles mejores servicios a los asociados y clientes.
- Aprovechar el nivel de confianza y credibilidad que se tiene por parte de los asociados ofreciéndoles tasas de interés accesibles.

#### b) Defensivas (FA)

- Crear nuevas sucursales en otras zonas para llegar a más clientes ofreciendo nuevos servicios.

c) Adaptativas (DO)

- Incrementar la participación en el mercado, ofreciéndoles a los clientes y asociados créditos accesibles con tasas de interés atractivas.
- Aprovechar que el 90% de los usuarios son asociados excombatientes de la fuerza armada y la guerrilla brindándoles los servicios de manera más personalizada.

d) Supervivencia (DA)

- Aprovechar al máximo diferentes canales de comunicación para dar a conocer los servicios que brinda la cooperativa
- Establecer plan de capacitación del personal en cuanto a la implementación del plan estratégico sobre nuevos servicios que se brindan en la cooperativa para obtener ventaja competitiva frente a la competencia.
- Actualización en cuanto a los equipos tecnológicos para brindar un mejor servicio a los usuarios de la Asociación Cooperativa.

## 2. FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA.

Según el estudio y análisis de la situación actual de la empresa detallado en el capítulo II, se consideró hacer una modificación de la visión, misión

a) Misión

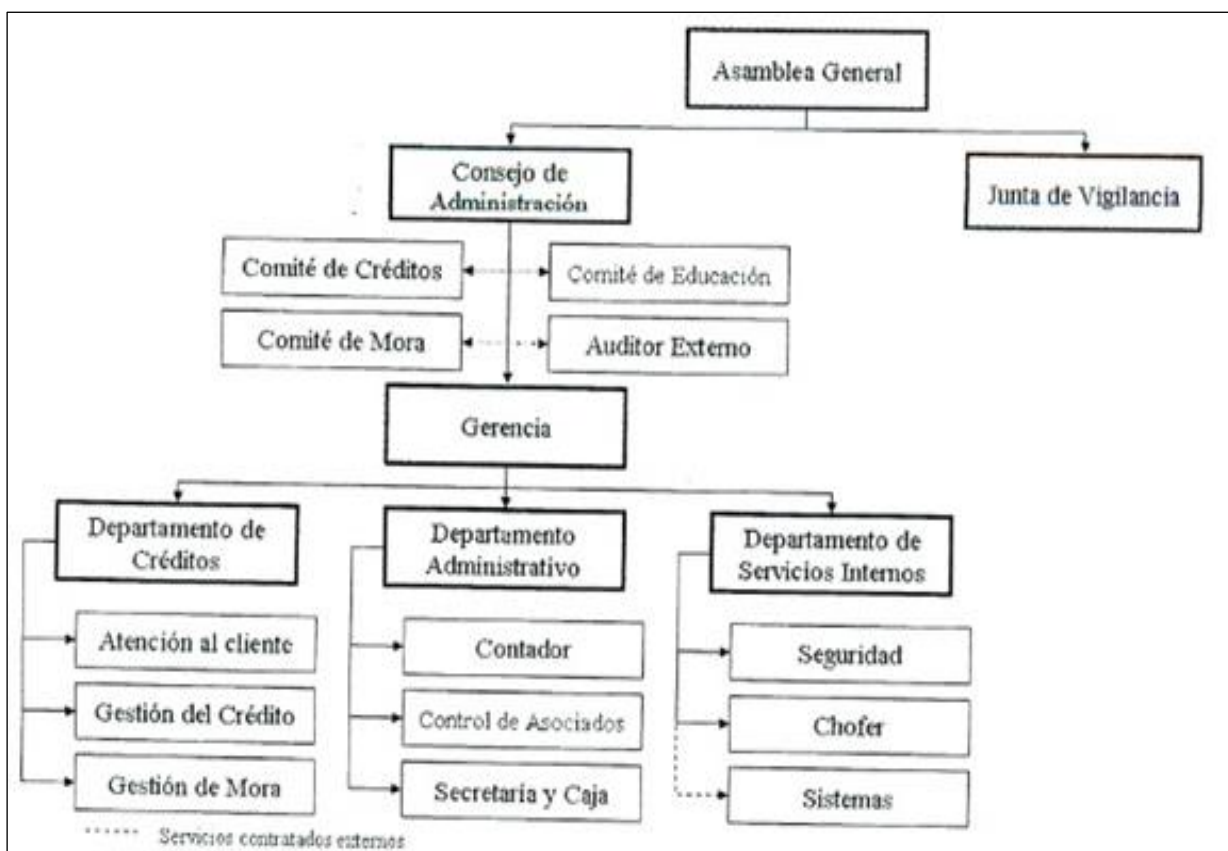
“Somos una Cooperativa de ahorro y crédito especializada en satisfacer las necesidades financieras de nuestros asociados y clientes, mejorando su calidad de vida, contribuyendo a su bienestar económico y social, ofreciendo servicios de alta calidad.”

b) Visión

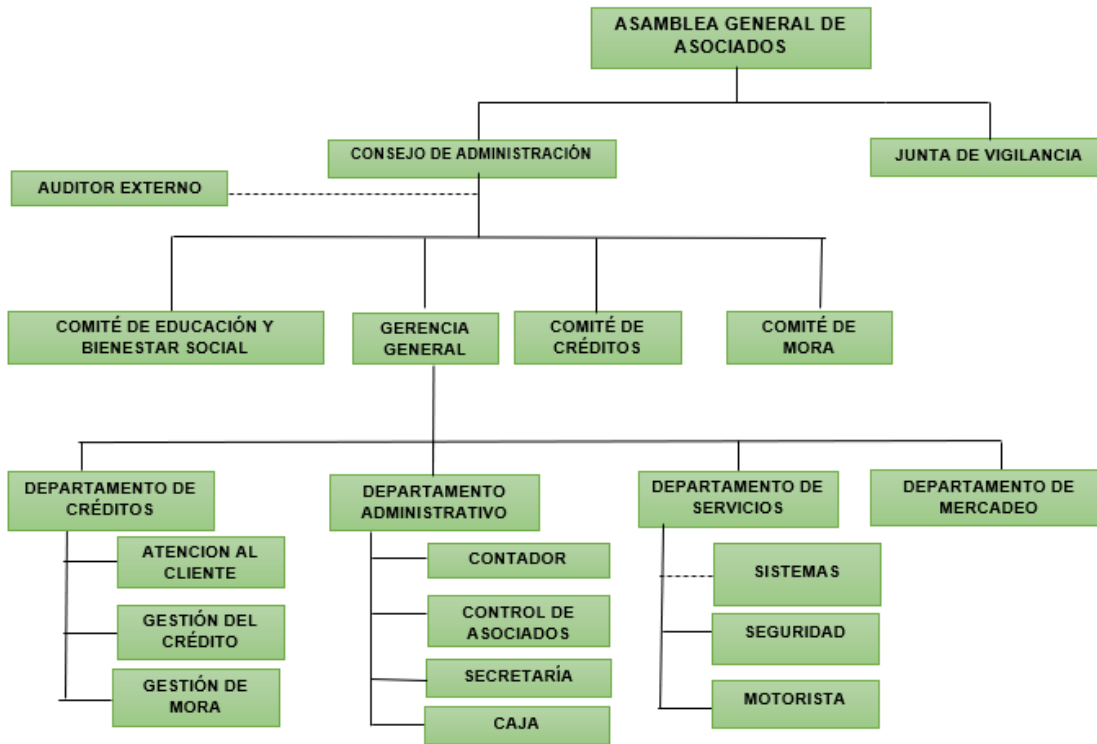
“Ser la Cooperativa de ahorro y crédito más competitiva e innovadora del sistema financiero del país, comprometida con el desarrollo económico y social de nuestros asociados y sus familias, fundamentada en los principios y valores del cooperativismo.”

### 3. REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

#### a) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.



b) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.



**Simbología.**

línea directa de autoridad \_\_\_\_\_

línea de relación funcional -----

Se le propone a la cooperativa contar con un departamento de mercadeo, el cual se le atribuyen las funciones de llevar la publicidad de redes sociales y artículos promocionales, que servirán como un plus para atraer a nuevos asociados.

## 4. ESTRATÉGIAS PROPUESTAS

### a) PROMOCIÓN.

- Utilizar las habilidades y conocimientos del departamento de mercadeo, para definir promociones para impulsar los servicios que ofrece la cooperativa y expandir en el mercado de manera de aventajar a las nuevas competencias, a través de entregas de afiches, boletines, redes sociales, colocación de banner en puntos estratégicos, en los mercados de Mejicanos y tiendas detallistas.

**Objetivo:** Rediseñar el logo y crear brouchure, para lograr mayor captación de clientes. Considerando el entorno en el que se encuentra la cooperativa, se realiza la propuesta de mejoría en su filosofía de la manera siguiente:

### **Estrategia # 1.**

#### **LOGOTIPO.**

La cooperativa cuenta con un logo que no tiene mucha vistosidad, por lo que se le propone el rediseño de su logo.

**Objetivo:** Diseñar un logotipo es conectar a los clientes con la empresa desde el primer momento, rediseñar contribuirá a reinventar la idea de negocio y dar un toque de frescura y modernidad a la cooperativa.

#### **Acciones:**

- El logotipo fue diseñado por el equipo de investigación, por medio de la creatividad y aportaciones de cada uno.
- Las herramientas que se utilizaron fueron una computadora y el programa Photoshop.

Logotipo actual	Logotipo propuesto
	

En la propuesta del logo se respetan todos los elementos que ya tiene el logo antiguo y se mantiene su mismo significado.

### Elementos del logotipo.

**Fusil sin culata:** representa a excombatientes que se insertaron a la vida social y productiva del país.

**Vaca:** Representa la Producción.

**Pino verde:** representa la solidaridad.

**Estrella:** Símbolo de un concepto justo.



## Estrategia #2

### BROCHURE

Entregar brochure a clientes potenciales en zonas estratégicas, explicando todos los servicios que ofrece la cooperativa, además entregar promocionales como incentivo a todas las personas que se asocien.

**Objetivo:** Lograr mayor cantidad de asociados y captar nuevos clientes potenciales.

### Acciones:

- El diseño del brochure fue elaborado por el equipo de investigación
- Los brochure se entregarán en puntos estratégicos en zonas cercanas a la cooperativa.
- se imprimirán 1000 brochure a \$0.10 centavos cada uno.

### Brochure sugerido.

## COOPERATIVA CRO. DIMAS RODRIGUEZ

Somos una Cooperativa Financiera sostenible, competente y capaz de prestar servicios de calidad

**Te ofrecemos**

- Créditos personales
- Créditos para tu negocio
- Créditos para vehículos
- Tasas de interés súper bajas

**¿COMO ASOCIARTE?**

- Presentar Dui y Nit Original
- Llenar solicitud de ingreso
- Cancelar \$21.30 en caja que se te regresa como ahorro.

**Beneficios**

- Recibes las mejores tasas del Mercado tanto de ahorro como de crédito
- Promociones y sorteos
- Participas en eventos sociales, fiestas navideñas, etc.
- Puedes participar en la toma de decisiones y en cargos directivos.
- Etc.



**UBICACION**  
calle antigua zacamil #16 Mejicanos, San Salvador +503 Mejicanos, El Salvador





**Contáctanos**

☎ 2284 -4687

☎ 7924-0046

📘 Cooperativa Cro. Dimas Rodriguez de R.L.

✉ cooperativadimasrodriguez@hotmail.com



*¡Qué esperas ven y asóciate ya!*

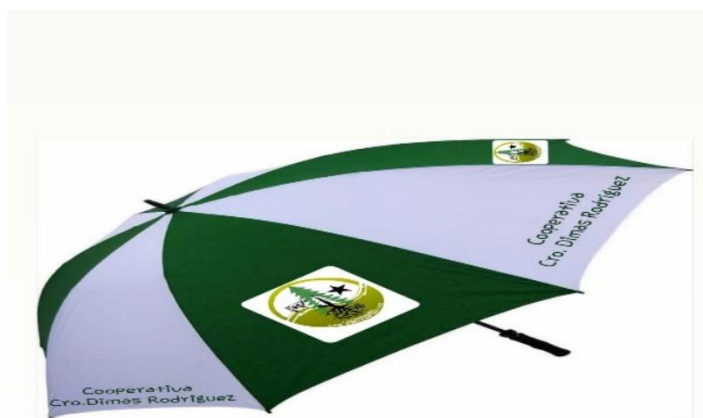
## COBERTURA LOCAL

Repartir hojas volantes, en los centros comerciales y en las calles y semáforos de los alrededores de la sede central de la cooperativa Dimas Rodríguez, así también, entregar a los usuarios que visitan la cooperativa un brouchure en el cual encuentren la información necesaria para asociarse.

La hoja volante y el brouchure tienen la siguiente información:

- a. Servicios que ofrece la Cooperativa
- b. Como asociarse
- c. Beneficios de asociarse
- d. Como contactarse con la Cooperativa (Facebook, WhatsApp, teléfono, correo electrónico)
- e. Ubicación de la Cooperativa.

### Promocionales sugeridos:



El costo de los promocionales se detalla en el cuadro siguiente:

PRODUCTO	UNIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
SOMBRILLA	100	\$ 2.50	\$ 250.00
PACHON	200	\$ 0.75	\$ 150.00
LAPICERO	500	\$ 0.20	\$ 100.00
LLAVEROS	500	\$ 0.20	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 600.00</b>

#### b) PRODUCTO (SERVICIO)

##### Objetivo

Este es el factor fundamental en el mercadeo, los productos o servicios deben centrarse en satisfacer las necesidades de los asociados y clientes y se debe trabajar en aspectos tan importantes como la marca, la diferenciación y los servicios.

Promover a través de la página web y redes sociales de la cooperativa, un video corto en el cual se muestre la trayectoria de la cooperativa, sus inicios, su crecimiento, su actualidad y sus proyecciones de seguir creciendo y fortaleciéndose.

Lo anterior es con el objetivo de mostrar al público que la Cooperativa Dimas Rodríguez R.L. es una cooperativa confiable y estable que se ha mantenido y seguirá manteniendo a lo largo del tiempo.

##### DIFERENCIACIÓN

Se plantea que el factor diferenciador de la Cooperativa Dimas Rodríguez R.L. con respecto a sus competidores sea la atención al cliente, para lo cual se identifica la necesidad de capacitar en este aspecto al personal encargado de brindar los servicios y atender a los asociados y clientes que visitan las instalaciones de la cooperativa.

Los trabajadores de la Cooperativa a participar en dicha capacitación son los del departamento de créditos y cajeros. Se espera reforzar aspectos como:

- a. El valor agregado en el servicio
- b. Nuevos servicios a implementar en la cooperativa.

- c. Atención personalizada con los asociados
- d. Incentivos para atraer a más asociados
- e. Atención al cliente

buscar opciones de un proveedor que brindan capacitación en atención al cliente por medio de diferentes enfoques y con el apoyo de INSAFORP.

### Estrategia #3

#### PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES.

Invertir en publicidad de redes sociales, rediseñando la página de Facebook, para llegar a más público de clientes potenciales.

Acciones:

- la gerencia junto con el encargado de mercadeo serán los encargados de diseñar y dar seguimiento a la página de Facebook.
- En la página de Facebook se sugiere publicar servicios que la cooperativa ofrece, así como promociones y descuentos en tasas de interés.



## Estrategia #4

### RECURSOS HUMANOS

- Definir un proceso de selección y contratación de personal, para garantizar que la cooperativa cuente con personal profesional idóneo; mediante un sistema de capacitación e inducción para los trabajadores, potenciando sus habilidades y conocimientos a través de un sistema indicador o evaluación de desempeño y rendimiento, para mejorar la atención al cliente frente a la competencia, a través de capacitación de todo el personal.

**Objetivo:** Elaborar un plan de capacitación para contar con personal idóneo capaz de generar un aumento en la productividad y calidad en el trabajo.

Acciones:

- La capacitación será aprobada por el gerente general de la cooperativa.
- La capacitación será impartida por servicios externos contratados.
- la capacitación tendrá una duración de 8 horas

PLAN DE CAPACITACION PARA EMPLEADOS DE COOPERATIVA CRO. DIMAS RODRIGUEZ.						
HORA	TIEMPO	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 am a 10:00 am	120 min.	Servicio al Cliente	Que los participantes comprendan el concepto de servicio al cliente y cuáles son los canales para satisfacer a los clientes.	Expositiva, participativa	Personal externo contratado	Computadora , proyector multimedia
10:00 am. 10:30 a.m.	30 min.	Refrigerio			Personal externo contratado	
10:30 a.m. a 12:00pm	90 min.	Calidad en el Servicio al cliente	Describir los atributos requeridos cuando brinden un servicio, así como	Expositiva, participativa	Personal externo contratado	Computadora , proyector multimedia

			identificar correcta para proveer un buen servicio al cliente			
12:00 p.m. a 1:00 p.m.	60 min.	Almuerzo			personal externo contratado	
1:00 p.m. a 2:30 pm	90 min.	Técnica de cierre de ventas	Identificar y aplicar los diferentes tipos de cierres de ventas	Expositiva, participativa	personal externo contratado	Computadora , proyector multimedia
2.30 p.m a 3:00 p.m	30 min.	Comentarios, preguntas y respuestas	Conocer las dudas de los empleados a cerca de los temas impartidos	Expositiva, participativa	Capacitador y participantes	Papel bond y plumones

### Costos estimados para la capacitación

COSTOS	UNIDAD	COSTO POR UNIDAD	TOTAL
Recurso Humano, Capacitador	8 horas	\$ 50.00	\$ 400.00
Proyector	1	\$ 45.00	\$ 45.00
Almuerzo	12	\$ 3.50	\$ 42.00
Plumones	10	\$ 1.10	\$ 11.00
Resma de papel bond	2	\$ 3.50	\$ 7.00
Refrigerio	12	\$ 1.75	\$ 21.00
		<b>TOTAL, COSTO CAPACITACIÓN</b>	<b>\$ 526.00</b>

## Estrategia #5

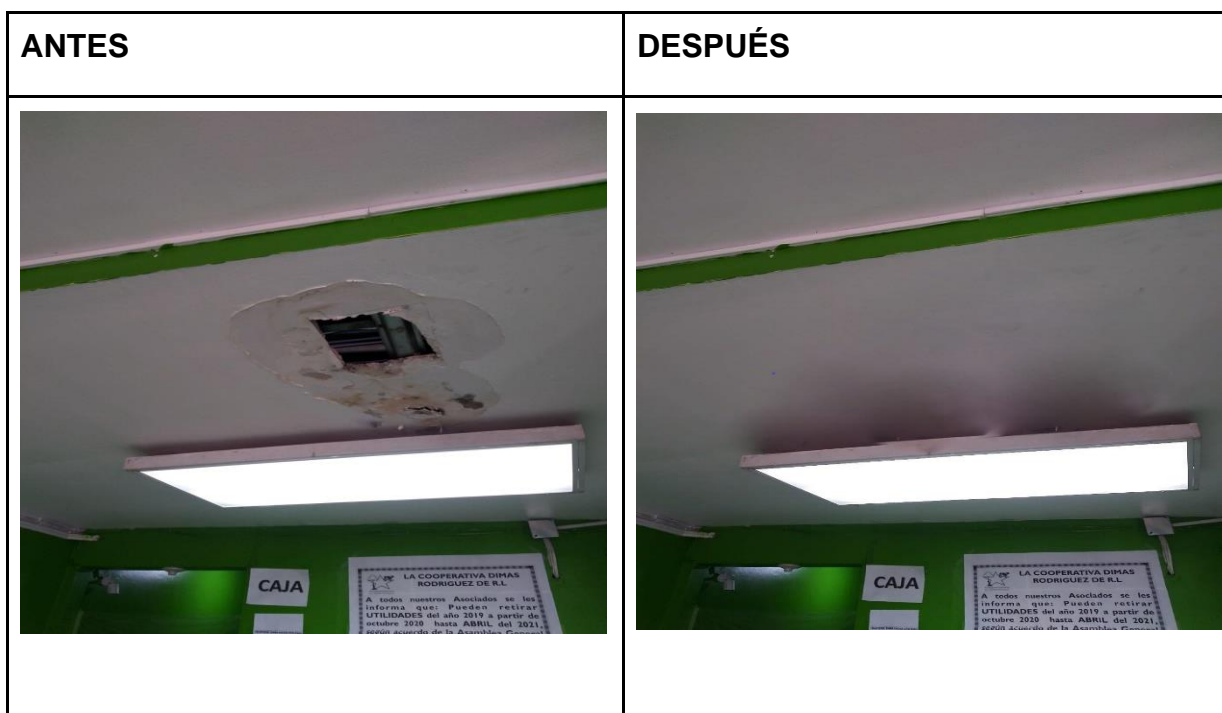
### INFRAESTRUCTURA.

Mejorar la infraestructura de la Asociación Cooperativa, tecnologías y equipo de trabajo, para crear ventaja competitiva en la calidad y eficiencia de los servicios.

**Objetivo:** Dar mantenimiento a la infraestructura de la Cooperativa en áreas que se encuentran deterioradas por el paso de los años.

#### Acciones:

- Contratar personal de mantenimiento para reparar daños en el techo y pintar las paredes de la Cooperativa.









## Estrategia #6

### NUEVOS SERVICIOS.

Establecer relaciones con empresas de servicios de energía eléctrica, servicios de televisión por cable, telefonía, internet, agua potable, universidades, cobro de remesas y otros servicios.

#### Objetivo:

Incrementar los servicios que brinda la Cooperativa.

#### Acciones:

- Negociar con empresas de servicios básicos el porcentaje de ganancia por cobro de recibos.
- Negociación con empresas encargadas del pago de remesas.
- Negociación con Universidades.

Si bien es cierto que el porcentaje de ganancia es mínimo, esto servirá para que clientes potenciales se acerquen a las instalaciones y se puedan ofrecer los productos que la cooperativa ofrece.



## Estrategia #7

### EXPANSIÓN.

Expandir la cooperativa Cro. Dimas Rodríguez de R. L., para tener una mayor cobertura a nivel nacional mediante la apertura de dos nuevas sucursales, una en zona occidente y la otra en zona oriente.

Específicamente en Santa Ana y San Miguel, debido a que son dos departamentos estratégicos para implementar y colocar nuevas sucursales.

#### Objetivo:

Lograr una cobertura en zona Occidente y zona Oriente, para lograr mayor número de asociados, generando un efecto de incremento de todos los servicios que ofrece la cooperativa.

#### Acciones:

- Proponer un estudio de factibilidad para llevar a cabo la propuesta.
- Proponer la aprobación por parte del Consejo de Administración.
- Se recomienda que otro grupo de investigación realice el estudio de factibilidad para realizar las acciones necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Las zonas a cubrir con la implementación de nuevas sucursales se detallan en la siguiente imagen.



Esos tres departamentos serán las zonas estratégicas para lograr mayor cobertura y una mayor cantidad de asociados.

### c) PRECIO (TASA DE INTERÉS)

#### **Objetivo**

Revisar políticas, términos y condiciones de tasas de interés para que estas se ajusten a la realidad económica de los asociados y clientes y esto posibilite el incremento de colocación de nuevo servicios de la cooperativa.

#### **FIJACIÓN DE TASAS**

Se propone a los miembros del Consejo de administración y comités de crédito, monitorear la variación de las tasas de interés en el sector financiero para tomar medidas pertinentes en relación a las tasas que la cooperativa ofrece en los préstamos, cuentas de ahorro y depósitos a plazo, con la intención que estas siempre ofrezcan mejores tasas de mercado que los bancos.

Hacer énfasis las tasas de intereses efectivas que la cooperativa ofrece, ya que si bien es cierto la tasa de interés nominal en los créditos de la cooperativa puede estar arriba de la tasa ofrecida por los bancos, al calcular las tasas de interés efectivas, encontramos que es menor la de la cooperativa a la que ofrecen los bancos del sistema financiero.

se sugieren las tasas de interés detalladas en el cuadro siguiente:

<b>TASAS DE INTERÉS</b>	<b>TASAS ACTUAL</b>	<b>TASAS SUGERIDAS</b>
Mujeres	18%	10%
Refinanciamiento	27%	20%
Asociados para producir	21%	12%
Comercio	32%	15%

Al contar con estas tasas de interés sugeridas la Cooperativa lograra una ventaja competitiva ya permitirá ofrecer sus servicios a una tasa menos alta que la de sus competidores.

## 12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Después que se tienen identificadas las estrategias a implementar, lo siguiente es formular el plan de acción que debe seguir la empresa, para poner en marcha dichas estrategias.

La implementación del plan estratégico se realizará a través de una serie de actividades que van encaminadas para alcanzar los objetivos propuestos, detallados con anterioridad.

**Objetivo:** Lograr la implementación de la propuesta de Plan Estratégico en la cooperativa mediante los recursos necesarios para su crecimiento lo que se persigue con la implementación de la propuesta.

Recursos a utilizar en la implementación de la propuesta de Plan Estratégico.

### **Recursos Humanos:**

- a. Capacitación del personal de la Cooperativa para la implementación del Plan Estratégico.
- b. Contratación de una persona encargada de comunicaciones quien será el responsable de la publicidad de la cooperativa
- c. Contratación de personal para que capacite al personal en la implementación de la propuesta, para facilitar el manejo de los sistemas informáticos de la cooperativa.

### **Técnicos y materiales.**

Para la implementación de la propuesta de Plan Estratégico en la cooperativa se requiere que cuenten con un buen equipo informático y todos los instrumentos necesarios para ponerlo en marcha, es necesario que la cooperativa invierta en el equipo informático, además de papelería, útiles y todos los materiales necesarios para la poner en marcha la propuesta.

### **Financieros**

Es necesario contar los recursos financieros necesarios para que sea factible la implementación del Plan Estratégicos en la Cooperativa Cro.Dimas Rodríguez de R.L.

y para ello será necesario tomar en cuenta las diferentes fuentes de ingresos las cuales son:

- Aportaciones de los asociados
- Intereses de créditos de los asociados
- Créditos por parte de instituciones financieras que apoyan a las cooperativas





ESTRATEGIA:		MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA, TECNOLOGÍAS Y EQUIPO DE TRABAJO, PARA CREAR VENTAJA COMPETITIVA EN LA CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS.															
OBJETIVO:		DAR MANTENIMIENTO A LA INFRAESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA EN AREAS QUE SE ENCUENTRAN DETERIORADAS POR EL PASO DE LOS AÑOS															
N°	PASOS DEL PLAN	RESPONSABLE	RECURSO	RETROALIMENTACION	MONTO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
						TRIMESTRES				TRIMESTRES				TRIMESTRES			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	SELECCIONAR LOS PROCESOS EN LOS CUALES SE QUIERE MEJORAR.	PERSONAL EXTERNO	HUMANO Y HORAS DE TRABAJO	PROCESOS A MEJORAR	\$ 50.00												
2	DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS.	PERSONAL EXTERNO	HUMANO Y HORAS DE TRABAJO	ESTABLECER LAS CARACTERÍSTICAS	\$ 50.00												
3	IDENTIFICAR LAS METODOLOGÍAS A IMPLEMENTAR PARA MEJORAR LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS Y DE EQUIPO.	PERSONAL EXTERNO	HUMANO Y HORAS DE TRABAJO	ESTABLECER Y DEFINIR MAS METODOLOGÍAS	\$ 50.00												
4	DEFINIR EL PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS MEJORAS EN LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS Y DE EQUIPO.	PERSONAL EXTERNO	HUMANO, FINANCIERO Y HORAS DE TRABAJO	CONTAR CON EL PRESUPUESTO NECESARIO PARA IMPLEMENTAR LAS MEJORAS	\$ 50.00												
5	DEFINIR LA PERSONA A CARGO QUE LLEVARA A CABO EL PLAN DE MEJORAS EN LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS Y DE EQUIPO.	PERSONAL EXTERNO	HUMANO Y HORAS DE TRABAJO	CONTAR CON LA PERSONA IDONEA PARA LLEVAR A CABO EL PLAN	\$ 300.00												
<b>MONTO PRESUPUESTADO</b>					<b>\$ 500.00</b>												







### 13. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

N°	ESTRATEGIAS	TOTAL PRESUPUESTADO
1	Rediseñar logo y entregar brouchure a clientes potenciales en zonas estratégicas, explicando todos los servicios que ofrece la cooperativa.	\$150.00
2	Aprovechar las habilidades, experiencia y conocimientos para llevar a cabo promociones que impulsen los servicios que ofrece la cooperativa.	\$600.00
3	Mejorar la infraestructura de la cooperativa, tecnologías y equipo de trabajo, para crear ventaja competitiva en la calidad y eficiencia de los servicios.	\$500.00
4	Establecer relaciones con empresas que prestan servicios como de energía eléctrica, servicios de televisión por cable, telefonía, internet, agua potable, universidades, cobro de remesas entre otros.	\$510.00
5	Definir un sistema de selección, contratación e inducción de personal que garantice contar con el personal de calidad para la implementación de nuevos servicios, potenciando sus habilidades y conocimientos para lograr los objetivos propuestos.	\$500.00
	<b>MONTO PRESUPUESTADO</b>	<b>\$2,260.00</b>



## **14.CONTROL**

En esta fase se crearán informes periódicos para medir los resultados y realizar cambios en tiempo real si es necesario.

Para el control de las mejoras en los procesos, equipo e infraestructura será una tarea del gerente General ya que será la persona encargada presentar el presupuesto a asamblea General, quien a través de la empresa proveedora verificará la eficiencia y rapidez de cada uno de los sistemas a la hora de realizar las transacciones solicitadas por los asociados, de la misma manera de hacer revisiones la infraestructura de la cooperativa para evitar lo obsoleto de las instalaciones.

El control de plan estratégico propuesto se hará a través de la persona encargada de llevar la publicidad de la cooperativa, de manera de crear publicidad y pagar diferentes plataformas para generar mayor alcance, mostrando los diferentes servicios que la cooperativa ofrece.

El seguimiento y control del plan de capacitación propuesto se convertirá en una tarea permanente para el gerente general, quien asignará de forma trimestral evaluaciones de desempeño que servirá para medir de forma objetiva e integral la conducta profesional de cada uno de los empleados de la cooperativa, de igual forma será el encargado de organizar capacitaciones para orientar al personal en búsqueda del cumplimiento de los objetivos y metas que la cooperativa tiene para lograr su visión.

Llevar a cabo del control de expandir a la cooperativa es una ardua tarea que será ejecutada a través del gerente general de cooperativa quien presentará a Asamblea General de Asociados la propuesta de expansión de la cooperativa.

## **15. EVALUACIÓN**

Para identificar que tan eficaz fue la propuesta de un plan estratégico para incrementar los servicios que brinda la asociación cooperativa Compañero Dimas Rodríguez se realizara a través de la medición de los objetivos propuestos de cada uno de los planes ejecutados.

Para verificar la efectividad de las nuevas mejoras en los procesos y de la nueva infraestructura se realiza verificando la eficiencia de cada uno de los sistemas, así como el tiempo en dar una respuesta a los tramites más solicitados por los asociados de la cooperativa.

Para medir que tan certero es el plan Estratégico propuesto se hará a través de estadísticas de nuevos asociados que la cooperativa obtenga y a través del número de transacciones que realice por mes.

Para el plan de capacitación se evaluará cada trimestre, donde el gerente general, pasara pruebas de rendimiento personal a cada uno de los empleados, lo cual servirá para identificar al empleado que más destaque en su puesto de trabajo y así premiar y reconocer para generar motivación a todos los empleados.

La evaluación de nuevas sucursales se la cual será medida a través del número de asociados, número de transacciones y el crecimiento económico que esta genere.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros Consultados

1. *Amaru Maximiano Antonio Cesar, Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios, 1° Edición. Pearson Educación de México, 2008.*
2. *Arturo García Santillán (2010), Administración Financiera I, Edición Electrónica.*
3. *Bateman Snell, Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8° Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.*
4. *García Santillán Arturo, (2010) "Administración Financiera I" Edición electrónica.*
5. *Koontz Harold y Cannice Mark, Administración, una perspectiva global y empresarial, Heinz Wehrich, 14° Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.*
6. *Münch Lourdes, Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 1° Edición, 2010, por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.*
7. *Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, 12° Edición, por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.*

## PÁGINAS WEB

8. Castilla la Mancha, entidades jurídicas, definición de asociación, recuperado en:  
<https://ejuridicas.castillalamancha.es/asociaciones/definicion-asociacion>
9. concepto de plan, de conceptos, recuperado en:  
<https://www.deconceptos.com/general/plan>
10. Economipedia (2017), definición de comercialización, recuperado en:  
<https://economipedia.com/definiciones/comercializacion.html>
11. García Manuel, características de las asociaciones, recuperado en:  
<https://www.asociacionproade.org/blog/caracter%C3%ADsticas-de-las-asociaciones/>
12. INSAFOCOOP, conceptos generales, recuperado en:  
<http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>
13. INSAFOCOP, Historia del cooperativismo, recuperado en:

<http://www.insafocoop.gob.sv/historia-del-cooperativism>

14. Pérez Porto Julián y Gardey Ana, (2011) actualizado: (2014), definición de asociación recuperado en: <https://definicion.de/asociacion/>
15. Ramos Uriel (2006), conoce tu municipio, San Salvador, recuperado en:  
<http://www.fisdI.gob.sv/servicios/58-conoce-tu-municipio/san-salvador/659-617>
16. Sánchez Galán Javier, Economipedia, definición de servicio, recuperado en:  
<https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
17. Sánchez Galán Javier , economipedia, definición de crédito, recuperado en:  
<https://economipedia.com/?s=credito>
18. Samper Arias Javier, economipedia, definición de aprovisionamiento, recuperado en:  
<https://economipedia.com/?s=aprovisionamiento>
19. Trill Clara, (2013), servicios, importancia, recuperado en:  
<https://www.importancia.org/servicios.php>
20. Thompson Iván, (2006), características de los servicios, recuperado en:  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>
21. Vázquez Burquillo Roberto, Economipedia, definición de ahorro, recuperado en:  
<https://economipedia.com/?s=ahorro>



**LEYES****22. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR**

*Decreto Constituyente N° 38*  
*Fecha de Emisión 15/12/1983*

*Diario Oficial N° 23*  
*Fecha de Publicación 16/12/1983*

**23. LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS**

*Decreto Legislativo N° 339*  
*Fecha de Emisión 06/05/1986*

*Diario Oficial N° 86*  
*Fecha de Publicación 14/05/1986*

**24. CÓDIGO DE TRABAJO**

*Decreto Legislativo N° 15*  
*Fecha de Emisión 23/06/1972*

*Diario Oficial N° 142*  
*Fecha de Publicación 31/07/1972*

**25. LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS**

*Decreto Legislativo N° 296*  
*Fecha de Emisión 24/07/1992*

*Diario Oficial N° 143*  
*Fecha de Publicación 31/07/1992*

**26. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

*Decreto Legislativo N° 134*  
*Fecha de Emisión 18/12/1991*

*Diario Oficial N° 242*  
*Fecha de Publicación 21/12/1991*

**27. LEY CONTRA EL LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS**

*Decreto Legislativo N° 126*  
*Fecha de Emisión 30/10/1997*

*Diario Oficial N° 227*  
*Fecha de Publicación 04/12/1997*

**28. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES**

*Decreto Legislativo N° 927*  
*Fecha de Emisión 20/12/1996*

*Diario Oficial N° 243*  
*Fecha de Publicación 23/12/1996*

**29. LEY DEL SEGURO SOCIAL**

*Decreto Legislativo N° 1263*

*Diario Oficial N° 226*

*Fecha de Emisión 03/12/1953*    *Fecha de Publicación 11/12/1953*

## **GLOSARIO**

### **A**

#### **AGIOTISTA.**

Esta palabra viene del italiano aggio que significa "añadido o adicionado" y se refiere a quienes cobran intereses excesivos sobre los créditos otorgados.

#### **AHORRO**

El ahorro es la porción de las rentas que el individuo decide no destinar hoy a su consumo, entonces, reserva ese capital fuera cualquier riesgo para cubrir una necesidad o contingencia futura.

#### **ASOCIACIÓN**

Es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas

#### **ASOCIACIÓN COOPERATIVA**

Son Cooperativas de capital variable e ilimitado, de duración indefinida y de responsabilidad limitada con un número variable de miembros, deben constituirse con propósitos de servicio, producción, distribución y participación.

### **B**

#### **BASE IMPONIBLE**

En términos tributarios, la base imponible constituye la cuantía sobre la cual se obtiene un impuesto determinado.

#### **BROCHURE**

Es cualquier folleto, tríptico o documento gráfico o digital que hace referencia a los servicios que presta la empresa.

## **C**

### **CAPACIDAD ORGANIZATIVA**

Pueden incluir la organización en general, la planificación, la gestión del tiempo, la programación, los recursos de coordinación y el cumplimiento de plazos.

### **CAPACITACIÓN**

Es un conjunto de actividades didácticas que están orientadas a cubrir las necesidades de una organización y están orientadas a la expansión de conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores para que sean capaces de llevar a cabo sus actividades laborales de manera eficiente.

### **CAPITAL SOCIAL**

Es la aportación, dineraria o mediante bienes (máquinas, muebles, casas, fábricas...) incluso se pueden aportar derechos si estos tienen valor económico, que realizan cada uno de los socios al constituir la sociedad, la aportación de los socios no tiene por qué ser la misma.

### **COMERCIALIZACIÓN**

Es el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor.

### **COMPROMISO SOCIAL**

Es la responsabilidad social que desarrolla una persona u organismo hacia su comunidad y que se traduce en una búsqueda voluntaria del bienestar general por encima del particular.

### **COOPERATIVA**

Es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial, su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios.

## **COOPERATIVISMO**

Es una acción solidaria, es decir compromiso recíproco, ayuda mutua entre los hombres y mujeres para que en conjunto se pueda alcanzar objetivos comunes que beneficien a todos los miembros del grupo

## **CRÉDITO**

Es un préstamo de dinero que una entidad financiera te otorga con el compromiso de que en el futuro devuelvas estos recursos en forma gradual.

## **D**

### **DEMOCRACIA**

Término referido para designar a una de las formas de gobierno en que puede ejercerse el poder político del y para el pueblo.

### **DESARROLLO ECONÓMICO**

Es un concepto que se refiere a la capacidad que tiene un país de generar riqueza, además, se debe reflejar en la calidad de vida de los habitantes, relacionado con la capacidad productiva de una nación; Pero también se vincula al bienestar de los ciudadanos.

### **DIAGNOSTICO**

El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

### **DIFERENCIACIÓN**

Es el proceso de distinguir un producto o servicio de otros, para hacerlo más atractivo para un mercado objetivo en particular.

## **E**

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Es el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol.

### **ÉTICA EMPRESARIAL**

Es el estudio de cómo una empresa debe actuar frente a dilemas éticos y situaciones controvertidas.

### **EXCEDENTES**

Es la diferencia entre el valor de los bienes y servicios producidos por una comunidad durante un determinado período de tiempo y el valor de la parte de esos bienes y servicios necesarios para el sostenimiento de sus habitantes.

### **EXIGUO**

Se puede determinar que procede del latín, exactamente de “exiguus”, que puede traducirse como “escaso”, insuficiente o “reducido” y que emana del verbo “exigere”.

## **L**

### **LAVADO DE DINERO**

Es una actividad delictiva que consiste en hacer que los fondos o activos obtenidos a través de actividades ilícitas aparezcan como el fruto de actividades legales y circulen sin problema en el sistema financiero.

### **LOGOTIPO**

Es un diseño gráfico que representa la imagen corporativa e identidad visual de una marca.

## **S**

### **SUJETO A BURÓ DE CRÉDITO**

Toda esta información se almacena en un historial a nombre de la persona que ha sido sujeto de créditos. Desde el momento en el solicitas un préstamo de cualquier índole ya estás en buró de crédito. Estar en el buró no quiere decir que no hayas pagado algo, simplemente refleja tu actividad crediticia.

## **V**

### **VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas.

## ANEXOS

### ANEXO # 1

#### LISTA DE COTEJO

**Objetivo:** Verificar información que necesite ser confirmada, la cual no se encuentre contemplado en los otros instrumentos de recolección de información.

#	INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	La Asociación Cooperativa tiene las instalaciones adecuadas para la implementación de nuevos servicios.	X		Cuenta con las instalaciones adecuadas más no con el espacio suficiente.
2	La Asociación Cooperativa cuenta con el espacio suficiente para recibir a más personas que requieran de los nuevos servicios.		X	Si se incrementan los servicios en la cooperativa, tiene que generar las condiciones para el acceso a más personas que requieran de sus servicios.
3	Tiene la capacidad de personal para atender a más personas en sus instalaciones.		X	La cooperativa no cuenta con el personal suficiente para atender a más personas que requieran de sus servicios.
4	Cuenta con la ubicación adecuada para que más personas utilicen los servicios.	X		Cuenta con ubicación adecuada.
5	Tiene la capacidad financiera para la implementación de los nuevos servicios.	X		Es una fortaleza que tiene, ya que cuenta con un buen capital de colocación de crédito.

## ANEXO # 2

### TABULACION DE LA ENTREVISTA

N°	Preguntas	Entrevistado Gerente de la Cooperativa Dimas Rodríguez de R.L. Nombre: Dilio Rosales • Dirección: Urbanización Nueva Metrópolis, calle antigua zacamil, Mejicanos, San Salvador.
1	¿Cuándo se fundó la cooperativa?	Diez de julio de 1994
2	¿Cuántos empleados tiene la cooperativa? 17 empleados	diecisiete empleados
3	¿Los asociados de la cooperativa son solo lisiados de guerra?	No, aunque la mayoría son guerrilleros y ex combatientes de la fuerza armada. Es de vínculo abierto.
4	¿Cuáles son las características que deben de tener las personas para ser miembro asociado de la cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser persona mayor de 18 años</li><li>• Pagar monto solicitado de la cooperativa</li><li>• Conocer, aceptar y comprometerse a cumplir el estatuto y los reglamentos de la cooperativa, que configuran el Contrato del Acuerdo Cooperativo.</li></ul>



5	¿Cuánto cancelan las personas para ser miembro asociado?	Paga \$21.30, \$5 en aportaciones, \$5 en ahorro, \$10 de concepto de ingreso y el IVA.
6	¿Cómo está estructurada la cooperativa?	Está conformado por Asamblea General, consejo Administrativo, Junta de Vigilancia, auditoría interna y auditoría externa, gerente y personal administrativo.
7	¿Qué servicios presta la cooperativa?	Ahorro, crédito, aprovisionamiento y comercialización.

N°	Preguntas	Entrevistado Gerente de la Cooperativa Dimas Rodríguez de R.L. Nombre: Dilio Rosales • Dirección: Urbanización Nueva Metrópolis, calle antigua zacamil, Mejicanos, San Salvador.
8	¿Considera necesario que la cooperativa preste nuevos servicios, como el cobro de servicios básicos?	Sí, porque sería más competitiva la cooperativa y sería un plus para los asociados.
9	¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la cooperativa dentro de las áreas administrativa y financiera?	Atender en un 90% a ex combatientes de la fuerza armada.
	¿Cuál considera usted la mayor fortaleza que posee la cooperativa dentro de las áreas administrativa y financiera?	Que la cooperativa cuenta con buen capital en colocación de crédito.
10	¿la cooperativa cuenta con un buró de crédito para el análisis al socio?	Se realiza un análisis de capacidad de pago

11	¿Cuál es el procedimiento que la cooperativa adopta para evitar la morosidad de sus socios?	Se realiza un cobro administrativo desde el primer mes que el asociado tiene un retraso, el personal hace una visita al asociado. Cobro judicial. Al pasar 6 meses atrasados en pago.
12	¿Los procesos de los servicios son revisados periódicamente con el fin de mejorar la atención a los asociados?	Si, cada vez que sea necesario, lo realiza la cooperativa, de forma interna y externa, a través de formularios donde se califica la calidad del servicio.
13	¿Busca la actualización constante para los funcionarios y empleados que laboran en la cooperativa sobre la concesión del crédito?	Si la cooperativa cuenta con una política armónica, que trata en capacitar y discutir sobre como proyectar mejor los servicios.

## ANEXO #3

CUESTIIONARIO DIRIGIDO A LOS ASOCIADOS.



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



Cuestionario dirigido a los asociados de La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, Aprovevisionamiento y Comercialización, para el Desarrollo de Lisiados de Guerra Compañero Dimas Rodríguez (COODIMAS de R.L.),

**Objetivo:** Recopilar Información que facilite el estudio titulado: “Plan estratégico para incrementar los servicios que brinda la asociación cooperativa de ahorro, crédito, aprovisionamiento y comercialización para el desarrollo de lisiados de guerra Compañero Dimas Rodríguez, ubicada en el municipio de mejicanos, departamento de san salvador”

**Indicaciones:** Por favor, lea detenidamente cada pregunta, marque con una “X” o conteste de forma clara y veraz, según lo que se le solicita. La información que proporcione será utilizada de forma discreta y únicamente para fines académicos.

### A. DATOS GENERALES

1. Sexo: Femenino  Masculino

2. Edad:

a) 18 a 22 años

b) 23 a 27 años

c) 28 a 32 años

d) Más de 32 años

### B. CONTENIDO

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser miembro asociado de la cooperativa?

a) 0 a 1 año

b) 1 a 3 años

c) 3 a 5 años

d) Más de 5 años

2. ¿Qué servicios le brinda la cooperativa por ser asociado?

- a) Ahorro
- b) créditos
- c) Seguros
- d) Pago de servicios Básicos

3. ¿Qué tipo de crédito solicita frecuentemente en la Cooperativa?

- a) Crédito para negocios
- b) créditos para automóvil
- c) Crédito para adquirir Seguros
- d) Créditos para despensa Familiar

4. ¿Cuál es el principal aspecto a considerar al momento de solicitar un crédito en una institución bancaria o financiera?

- a) tasa de interés atractiva
- b) flexibilidad en plazo de pago
- c) Buen servicio
- d) Cercanía/ Ubicación
- e) Otros \_\_\_\_\_

5. Valore su satisfacción general con los servicios ofrecidos en la Cooperativa.

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Regular
- d) Muy insatisfecho
- e) Insatisfecho

6. ¿Considera que la cooperativa le brinda un ambiente agradable y cómodo para realizar sus trámites?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

---

7. ¿Qué tan eficientes ha sido la respuesta a sus necesidades en la cooperativa?

a) Excelente ( 10 puntos)

b) Muy Bueno ( 8-9 puntos)

c) Bueno ( 6-7 puntos)

d) Deficiente ( menos de 5 puntos)

8 ¿Ha recibido usted alguna promoción de la Cooperativa vía correo electrónico?

Sí  No

9. Considera valioso que en la cooperativa se puedan realizar otro tipo servicios como pagos de servicios básicos?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

9 ¿Qué tipo de servicios básicos consideraría usted valiosos que la cooperativa brinde?

Pago de energía eléctrica

Pago de agua potable

Otros servicios (especifique)

---

---

---

10 ¿La actual ubicación de la cooperativa es accesible para que más personas puedan utilizar sus servicios?

Sí  No

11 ¿Las instalaciones de la cooperativa son las adecuadas para permitir el acceso de más personas que puedan utilizar sus servicios?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

12 ¿Considera que si se brinda otro tipo de servicios en la cooperativa estos contribuyan al crecimiento y reconocimiento de la cooperativa y le permitan crecer y proporcionar mejores servicios?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

13 El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

- a. Excelente (10 puntos)
- b. Muy Bueno (8-9 puntos)
- c. Bueno (6-7 puntos)
- d. Deficiente (menos de 5 puntos)

14 A su criterio los servicios que presta la Cooperativa son:

- a. Excelente (10 puntos)
- b. Muy Bueno (8-9 puntos)
- c. Bueno (6-7 puntos)
- d. Deficiente (menos de 5 puntos)

15 ¿A su criterio la cooperativa cuenta con el personal suficiente para atender adecuadamente las necesidades de los asociados y brindar un buen servicio a otros posibles clientes?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

16 ¿Qué le recomendaría a la COODIMAS de R.L. para que crezca como cooperativa y pueda brindarle mejores servicios a futuro?

---

---

---

---

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

Fecha: \_\_\_\_\_

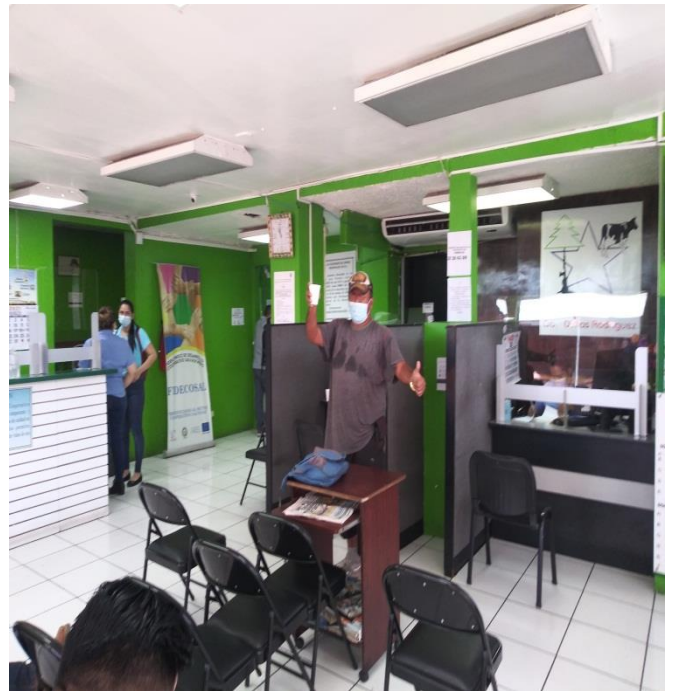
Encuesto: \_\_\_\_\_



## ANEXO# 4 FOTOGRAFIAS DE VISITAS A LA COOPERATIVA

### FOTOGRAFIAS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA COOPERATIVA.







FOTOGRAFIAS DE LA ENTREVISTA CON EL GERENTE DE LA COOPERATIVA



