

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



***PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN  
ARTESANAL SANTA LUCIA DE R.L. (ACOPASANTAL DE R.L.) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
SAN SALVADOR***

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**BONILLA CARRANZA, KARLA ROXANA  
DURÁN ALFARO, ÓSCAR SALVADOR  
PLATERO RUGAMAS, JORGE STANLEY**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Docente Director:  
Lic. Carlos Rivera Paúl**

**Ciudad Universitaria, 01 de diciembre de 2007**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector (a): Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez  
Secretario (a) General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Lic. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid.  
Docente Director : Lic. Carlos Rivera Paúl  
Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos  
Docente Observador :Lic. Pablo Recinos

Diciembre 2007

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar, a Dios todo poderoso y a María Santísima, a mi mamá Olimpia de Bonilla su esfuerzo y dedicación a lo largo de mis estudios, a mi madre Concepción Bonilla , a mis hermanas Cyntia y Xiomara, madrina, primos, tíos su apoyo incondicional, de igual forma a mis amigos, a mi novio Aldo Montecinos por su apoyo y comprensión a lo largo de la elaboración del proyecto, y muy especialmente a mi querido papá Jesús Bonilla que ha sido y seguirá siendo mi inspiración, y mi soporte, este logro es por ustedes y para ustedes muchas gracias por estar conmigo siempre.

Karla Roxana Bonilla Carranza

Agradezco a Dios por el triunfo, a nuestro Señor Jesucristo, que la gloria y honra sean para El, a mi esposa: Cecibel, mis hijos: Oscar y Daniel, tan queridos y amados, este logro es por ellos y para ellos; a mis padres: Lidia y Gustavo, hermanos y demás familia que siempre me apoyaron; comparto con todos ustedes mi felicidad y agradecimiento. Dedicatoria especial para los que ya partieron y que fueron parte importante de mi vida: Douglas y Eduardo, de quienes estoy agradecido por el apoyo recibido.

Con todo mi corazón: muchas gracias a todos!!

Oscar Salvador Durán Alfaro

Agradezco primeramente a Dios por la bendición que me brinda al finalizar esta etapa de mi vida, a mi amada madre y hermana: Mirna de Platero y Cinthia Platero, este logro es para ellas, a mi padre Jorge Platero por su apoyo, a mi familia y amigos por haber sido una parte importante para la culminación de mi carrera.

Jorge Stanley Platero Rugamas

## INDICE

### Contenido

Introducción	i
Resumen	iii

### CAPITULO I

1. Generalidades de Asoc. cooperativa de producción artesanal Santa Lucia de R.L.	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Estructura orgánica	2
1.2.1 Asamblea general	3
1.2.2 Consejo de administración	5
1.2.3 Junta de vigilancia	7
1.2.4 Comité de educación	8
1.2.5 Comité de producción y comercialización	8
1.3. Objetivos de ACOPASANTAL de R. L.	9
1.4. Marco legal	10
1.4.1 Ley de asociaciones cooperativas	10
1.4.2 Ley del Instituto salvadoreño para el desarrollo cooperativo	11
1.4.3 Ley de equiparación de oportunidades para discapacitados	13
1.4.4 Estatutos de la asociación cooperativa Santa Lucia de R. L.	15
1.5. Métodos de producción utilizados	17
2. Marco conceptual y teórico de la planeación estratégica	19
2.1. Definiciones	19
2.2. Propósito	19
2.3. Breve historia	20
2.4. Importancia	20
2.5. Beneficios	20
2.6 Características	21
3. Proceso de la planeación estratégica	22
3.1 Análisis estratégico	23

3.1.1 Misión	23
3.1.1.1 Componentes de la misión	24
3.1.2 Visión	25
3.1.3 Valores	25
3.1.4 Objetivos	26
3.1.4.1 Objetivos a corto y largo plazo	26
3.1.4.2 Características	27
3.1.4.3 Jerarquía	28
3.1.5 Políticas	29
3.1.6 Análisis externo	29
3.1.6.1 Entorno general	29
3.1.6.2 Entorno sectorial o competitivo	31
3.1.6.3 Matriz de perfil – competitivo	32
3.1.6.4 Matriz del factor externo	32
3.1.7 Análisis Interno	33
3.1.7.1 Entorno general	33
3.1.7.2 Matriz de evaluación del factor interno	34
3.2 Formulación estratégica	34
3.2.1 Tipos de estrategias	34
3.2.1.1 Estrategias de integración	34
3.2.1.1.1 Integración hacia adelante	34
3.2.1.1.2 Integración hacia atrás	35
3.2.1.1.3 Integración horizontal	35
3.2.1.2 Estrategias intensivas o de crecimiento	35
3.2.1.2.1 Penetración de mercado	35
3.2.1.2.2 Desarrollo de mercados	35
3.2.1.3 Estrategias de diversificación	36
3.2.1.3.1 Diversificación relacionada o concéntrica	37
3.2.1.3.2 Diversificación no relacionada	37
3.2.1.4 Estrategias a nivel funcional	37
3.2.1.5 Estrategias de tecnología, investigación y desarrollo	37
3.2.1.6 Estrategias operativas	37

3.2.1.7 Estrategias financieras	38
3.2.1.8 Estrategias de comercialización	38
3.2.1.9 Estrategias de recursos humanos	38
3.3 Implantación de estrategias	38
3.3.1 Criterios para la evaluación de la estrategia	38
3.3.1.1 Adecuación	38
3.3.1.2 Validez	39
3.3.1.3 Consistencia	39
3.3.1.4 Posibilidad	39
3.3.1.5 Vulnerabilidad	39
3.3.1.6 Resultados potenciales	39
3.3.2 El proceso de crear y seleccionar estrategias	40
3.3.2.1 Etapa 1 – Aportación de información	41
3.3.2.2 Etapa 2 – Etapa de ajuste	41
3.3.2.3 Etapa 3 – Etapa de decisión	41
3.3.2.4 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	42
3.4 Puesta en práctica de estrategias	42
3.4.1 Implementación de estrategias gerenciales	42
3.4.1.1 Objetivos anuales	43
3.4.1.2 Políticas	43
3.4.1.3 Reestructuración	44
3.4.1.3.1 Estructura funcional	44
3.4.1.3.2 Estructura de divisiones	45
3.4.1.4 Reducción de la resistencia al cambio	45
3.4.1.4.1 Estrategias utilizadas	45
3.4.1.5 Implementación de estrategias en producción y operaciones.	46
3.4.1.6 Implementación de estrategias en el factor humano	46
3.4.1.7 Implementación de estrategias de mercadotecnia	47
3.4.1.7.1 Segmentación de mercados	47
3.4.1.7.2 Oferta y demanda	48
3.4.1.7.3 Posicionamiento de productos	48
3.4.1.8 Implementación de estrategias de finanzas y contabilidad	50

3.4.1.9 Implementación de estrategias de investigación y desarrollo	51
3.4.1.10 Implementación estrategias en Sistemas de Inf. Gcial.	52
3.5 Revisión, evaluación y control de la estrategia	52
3.5.1 Actividades básicas para evaluación de estrategias	52
3.5.2 Revisión de las bases de estrategias	53
3.5.3 Medición de rendimientos de la empresa	54
3.5.4 Aplicación de medidas correctivas	54

## CAPITULO II

4. Diagnóstico de situación actual de la asociación cooperativa de no videntes Santa Lucia de R. L. para la aplicación de planes estratégicos	55
4.1. Metodología de la investigación	55
4.1.1 Objetivos de la Investigación	55
4.1.1.1 General	55
4.1.1.2 Específicos	55
4.2 Método de Investigación	55
4.2.1 Método analítico	56
4.2.2 Método sintético	56
4.2.3 Método inductivo	56
4.3 Fuentes de información	56
4.3.1 Primarias	57
4.3.2 Secundarias	57
4.4 Tipo de investigación	57
4.4.1 Descriptiva	57
4.5 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación	58
4.5.1 Técnicas	58
4.5.1.1 La observación	58
4.5.1.2 La encuesta	58
4.5.1.3 La entrevista	58
4.5.2 Instrumentos	59
4.5.2.1 Cuestionario	59
4.5.2.2 Guía de entrevista	59

4.5.3	Ámbito	59
4.6	Determinación del universo y muestra	60
4.6.1	Universo	60
4.6.2	Muestra	60
4.7	Tabulación e interpretación de datos	61
4.7.1	Tabulación e interpretación de productos	62
4.7.2	Análisis e interpretación de encuesta de servicios	76
4.8	Diagnóstico de situación actual	90
4.8.1	Análisis Administrativo	90
4.8.1.1	Recurso Humano	90
4.8.1.2	Organización	91
4.8.1.3	Mobiliario y equipo	92
4.8.1.4	Matriz FODA	92
4.8.2	Análisis de producción	94
4.8.2.1	Análisis de mano de obra	95
4.8.2.2	Análisis de proveedores	95
4.8.2.3	Análisis de distribución en planta	95
4.8.2.4	Matriz FODA	96
4.8.2.5	Análisis FODA	96
4.8.3	Análisis del área de comercialización	98
4.8.3.1	Análisis competitivo	98
4.8.3.2	Nuevos competidores	99
4.8.3.3	Rivalidad entre competidores	100
4.8.3.4	Poder de negociación con los proveedores	101
4.8.3.5	Poder de negociación con los clientes	101
4.8.3.6	Amenaza de productos o servicios sustitutos	102
4.8.3.7	Matriz FODA	103
4.8.3.8	Análisis FODA	103
4.8.4	Análisis del área de finanzas	106
4.8.4.1	Análisis de liquidez	106
4.8.4.1.1	Liquidez general	106
4.8.4.1.2	Prueba ácida	106

4.8.4.1.3 Razón de capital de trabajo	107
4.8.4.2 Análisis de la gestión o actividad	107
4.8.4.2.1 Rotación de activos totales	107
4.8.4.2.2 Rotación de activos fijos	107
4.8.4.2.3 Rotación de inventarios	108
4.8.4.3 Análisis de solvencia, endeudamiento o apalancamiento	108
4.8.4.3.1 Estructura de capital	108
4.8.4.3.2 Razón de endeudamiento	108
4.8.5 Interpretación de la matriz de estrategias	109
4.8.5.1 Situación actual de la cooperativa	111
4.8.6 Conclusiones	113
4.8.7 Recomendaciones	114

### **CAPÍTULO III**

5. Propuesta de planes estratégicos para la cooperativa Santa Lucia de R.L.	115
5.1 Propuesta de misión y visión de la cooperativa Santa Lucia de R. L.	115
5.2 Estrategia general de la cooperativa	115
5.3 Objetivos de a Cooperativa Santa Lucia de R. L.	116
5.4 Planes estratégicos propuestos para la Cooperativa Santa Lucia de R. L.	116
5.4.1 Área funcional administrativa	117
5.4.1.1 Estrategias operativas	117
5.4.1.2 Plan estratégico	119
5.4.2 Área de comercialización	129
5.4.2.1 Estrategias operativas	120
5.4.2.2. Planes estratégicos	122
5.4.3 Área de producción	123
5.4.3.1 Estrategias operativas	124
5.4.3.2 Plan estratégico	127
Bibliografía	129
Anexos	131

## INTRODUCCION

Cuando se usa el término planeación estratégica en una organización, se hace referencia a utilizar los recursos de la misma, sean estos de tipo económicos, maquinaria y equipo, insumos, propiedad intelectual, etc., otras veces se piensa es sinónimo de altas inversiones de recursos económicos para realizar su puesta en marcha; pero en realidad el término se refiere a una reconversión de la empresa a partir del análisis de las áreas críticas: internas y externas, este análisis refleja un panorama actual del potencial o de las debilidades que están afectando sus operaciones. Con todos estos elementos, se formulan estrategias adecuadas para potenciar los elementos de desarrollo del potencial y de disminuir los efectos de las debilidades que hacen un impacto negativo en el logro de objetivos de la organización.

En el presente documento se desarrolla el proyecto de diseñar una planificación estratégica en la institución: Asociación cooperativa de producción artesanal Santa Lucia de R.L. , se desarrollará lo que respecta acerca de la naturaleza de su organización, sus operaciones, productos, etc. Como objetivos del estudio. Para ello el trabajo de investigación se ha estructurado en tres capítulos, en los que se tratarán los aspectos siguientes:

En el capítulo I encontrará las generalidades de la cooperativa, objetivos y marco legal, entre otros; a su vez se presenta el marco básico conceptual de la planeación estratégica, las tres fases que la conforman: Análisis, formulación e implantación de las estrategias.

En el capítulo II, se hace un esbozo informativo del diagnóstico actual de la cooperativa, logrado del análisis de datos obtenidos por aplicación de metodología de investigación en cada una de las áreas funcionales de la institución: Área administrativa, de comercialización, financiera y productiva, consultando fuentes primarias, secundarias y al mismo tiempo aplicando técnicas como la observación, la encuesta y la entrevista. En este se da a conocer datos específicos y características propias de la muestra de la población tomada del área metropolitana de San Salvador. Estos datos se obtuvieron mediante instrumentos de investigación como el formulario de cuestionario de encuestas y guía de entrevistas a los trabajadores de la cooperativa, con esta información se obtuvo el análisis por áreas de la situación actual de la cooperativa Santa Lucia de R. L.

En el capítulo III, se hace referencia a las propuestas de planes estratégicos a aplicar a la cooperativa con el objeto de lograr que la naturaleza del concepto de la planeación estratégica se cumpla y que ayude a que la institución dé un giro en sus operaciones. En el contexto de la industria relativa al estudio se conocerán los aspectos específicos, la importancia de nuevos productos, la industria de productos artesanales y los materiales de los productos, la estructura del proceso en la que se desarrollarán maquinaria, equipo y herramientas, las áreas de producción, puestos de trabajo y ruta de producción. Se diseñó una estrategia general, una misión y visión claras del negocio con conceptos básicos y con objetivos prometedores, con todo se espera que la cooperativa pueda empezar a trabajar con mejor conocimiento de la industria en la que está inmersa y que puedan diversificarse en todas sus áreas.

## Resumen ejecutivo

Actualmente, las asociaciones cooperativas en El Salvador constituyen sobremanera al desarrollo económico y social. Ya que con la diversidad de productos y servicios que ofrecen están generando una creciente oferta de empleos, sin embargo estos puestos de trabajo no contemplan en forma prometedora a personas que padecen de algún tipo de discapacidad y que poseen grandes habilidades a desarrollar en dichas labores.

La asociación cooperativa de producción artesanal Santa Lucia de R. L. (ACOPASANTAL de R. L.) es una organización que nació con el propósito de generar oportunidades y beneficios para las personas específicamente no videntes, ofreciendo trabajo por medio de la elaboración artesanal de colchones y otros artículos para el hogar.

Hoy día la cooperativa ha desarrollado sus técnicas propias para la elaboración de sus productos, sin embargo necesitan consolidar una serie de factores para aprovechar todo sus capacidades, para ello se realizó un estudio con fines de ayudar al desarrollo de sus operaciones y que pueda llevarles a un crecimiento sostenible en el mercado por medio de una serie de propuestas de planes estratégicos aplicados en todas sus áreas funcionales. Este estudio está basado en una serie de investigaciones donde participaron el personal de la institución y parte de la población del área metropolitana de San Salvador, en forma conjunta proporcionaron una diversidad de información la cual fue aprovechada para realizar los análisis respectivos para la elaboración de los planes estratégicos.

A grandes rasgos, se obtuvieron algunas características propias de la institución, así como operaciones que no se están desarrollando de la mejor forma, puede citarse que no se ha proveído de empleo a mas personas no videntes, los asociados actuales no están gozando de todos los beneficios que deberían tener, todo lo anterior debido al bajo nivel en la venta de sus productos.

Conforme a los resultados obtenidos se ha elaborado la propuesta de planes estratégicos para las diferentes áreas con el fin que se conviertan en herramientas para fomentar el desarrollo sostenible de la misma.

## CAPITULO I

### **1. Generalidades de la asociación cooperativa de no videntes santa lucia de R.L. y marco conceptual de la planeación estratégica.**

#### **1.1 Antecedentes**

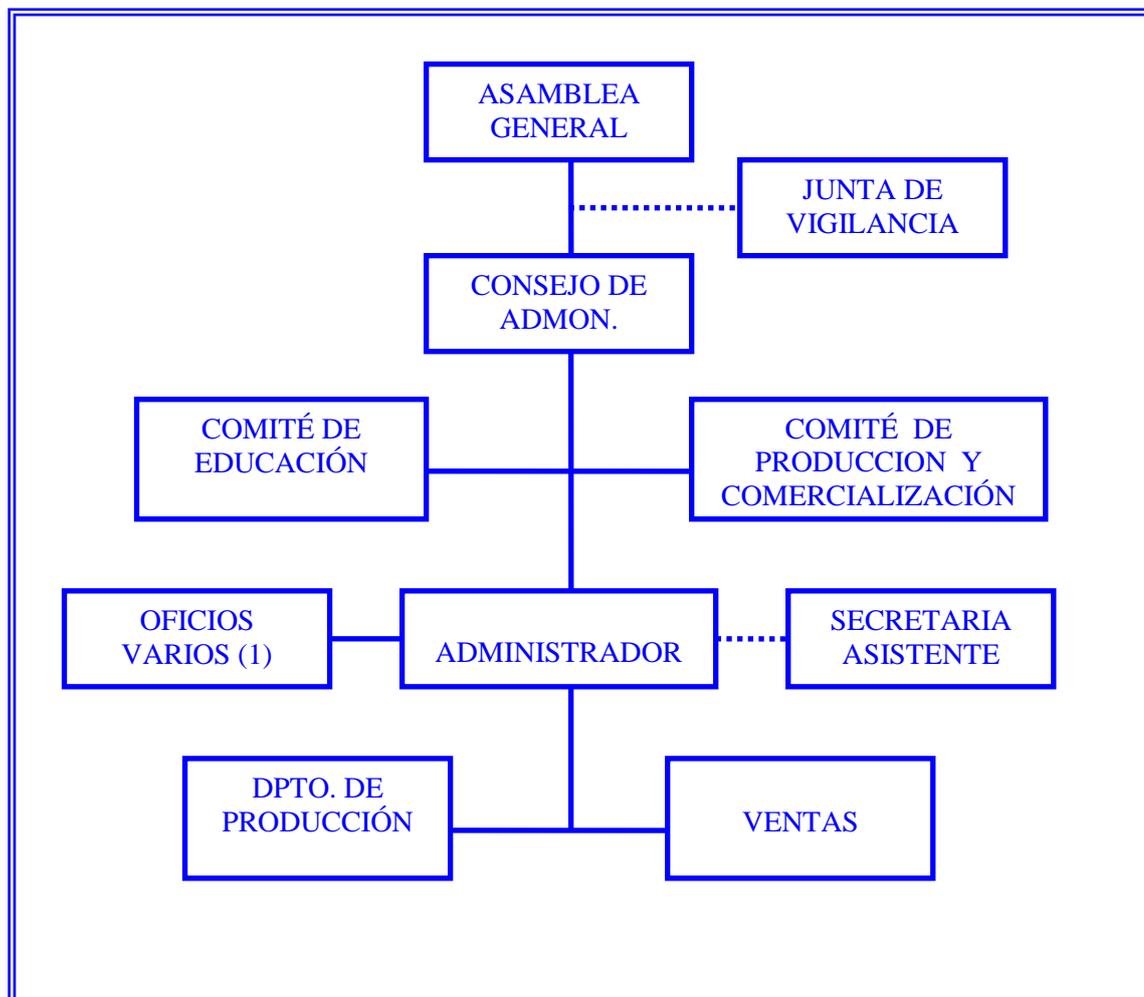
La Asociación Cooperativa de Producción Artesanal Santa Lucía de Responsabilidad Limitada “ACOPASANTAL de RL” conocida también por Colchonera Santa Lucía, se encuentra ubicada en final Calle Madrid, colonia Providencia, Departamento de San Salvador, El Salvador, C.A.

Data desde el año 1978 cuando un grupo denominado “Sociedad Protectora de Ciegos” unificó esfuerzos con el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo “INSAFOCOOP” dotando así a un grupo de personas ciegas de esta fuente de trabajo, fundándose esta cooperativa legalmente ese mismo año, está produce desde su fundación colchones y colchonetas de espuma y algodón principalmente, y como productos secundarios almohadas, cojines, ropa de cama y manteles.

Además, ACOPASANTAL de RL cuenta con infraestructura de su propiedad, ya que, en el año 1986 fue oficialmente donado, el lugar donde opera actualmente la fábrica, dicha infraestructura tiene 3,000 m<sup>2</sup> de construcción, la cual incluye oficina, salas de trabajo y bodegas igualmente, en el año 1990 la fundación Interamericana para el Desarrollo dono en la Comunidad Finca Argentina, ubicada en el Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, una edificación que actualmente no esta siendo utilizada, la cual posee un área de 600 m<sup>2</sup> de construcción, de los cuales 300 m<sup>2</sup> corresponden a una nave industrial y los otros 300 m<sup>2</sup> se distribuyen entre parqueo, cisterna y otros.

## 1.2 Estructura orgánica

Organigrama actual de asociación cooperativa de producción artesanal Santa Lucia de R. L.



Fuente: Perfil del proyecto de desarrollo de Colchonera Santa Lucia (ACOPASANTAL DE R.L.)

### 1.2.1 Asamblea general

La estructura interna de la cooperativa esta regida según los estatutos en primer lugar, por una Asamblea General con formada por 19 asociados; en segundo lugar, por un Consejo de Administración que posee como principal función la administración funcional de la cooperativa, por lo tanto se encuentra a cargo de velar por el mantenimiento y mejoramiento de la producción, comercialización, y educación de la cooperativa; en tercer lugar, por una Junta de Vigilancia responsable de velar por el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones tomados en Asamblea General; al mismo tiempo que vigila el desempeño del Consejo de Administración; En cuarto lugar, por un Comité de Educación responsable de la formación y educación de los asociados, tanto en lo referente a conocimientos y habilidades de producción, como en el fortalecimiento de los principios filosóficos del sistema cooperativista. Y por último por un Comité de Comercialización encargado del mercadeo de la producción de los artículos, bienes y servicios generado por la cooperativa.<sup>1</sup>

#### **Responsabilidades y funciones**

Con respecto a la Asamblea General según el acta de estatutos de la cooperativa en unos de sus artículos menciona las funciones a realizar, estos se denotan a continuación:

La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Cooperativa y podrá celebrar sesiones en su domicilio. Sus acuerdos obligan a todos los asociados, presentes y ausentes, conformes o no siempre que se hubieren tomado de conformidad con la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.

Las sesiones de Asamblea General de Asociados serán Ordinarias o Extraordinarias. La Asamblea General Ordinaria se celebrará dentro de un período no mayor a los noventa días posteriores al cierre de cada Ejercicio Económico. La Asamblea General Extraordinaria se celebrará cuantas veces fuere necesario y en ésta únicamente se tratarán los puntos señalados en la agenda correspondiente.

---

<sup>1</sup> Acta de Estatutos de Acopasantal de R.L.

Entre las gestiones de la asamblea General de Asociados tendrán derecho y facultad a lo siguiente:

- a) Conocer de la agenda para su aprobación o modificación;
- b) Aprobar los objetivos políticos del plan general de trabajo de la Cooperativa;
- c) Aprobar las normas generales de la Administración de la Cooperativa;
- d) Elegir y remover con motivo suficiente a los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia;
- e) Aprobar o desaprobar el balance y los informes relacionados con la Administración de la Cooperativa;
- f) Autorizar la Capitalización o distribución de los intereses y excedentes correspondientes a los asociados;
- g) Autorizar la revalorización de los activos previa autorización del INSAFOCOOP;
- h) acordar la creación y el empleo de los fondos de Reserva y especiales;
- i) Acordar la adición de otras actividades a las establecidas en el Acta Constituida;
- j) Establecer cuantías de las aportaciones y cuotas para fines específicos;
- k) Establecer el sistema de votación;
- l) Conocer y aprobar las modificaciones del Acta de Constitución y de estos Estatutos;
- ll) Cambiar el domicilio legal de la Cooperativa;
- m) Conocer y resolver sobre la apelación de asociados excluidos por el Consejo de Administración;
- n) Acordar la fusión de la Cooperativa con otra o su ingreso a una federación;
- ñ) Acordar la disolución de la Cooperativa;
- o) Autorizar la adquisición de bienes raíces a cualquier título;
- p) Autorizar la enajenación de los bienes raíces de la Cooperativa;
- q) Conocer de las reclamaciones contra los integrantes de los órganos indicados en el literal d) a que se refiere este Artículo;
- r) Aprobar la contratación de préstamos a favor de la Cooperativa en exceso del cien por ciento de su patrimonio, previo dictamen de la Junta de Vigilancia;
- s) Autorizar la emisión de certificados de Inversión; y
- t) Las demás que las señala la Ley, su Reglamento y estos Estatutos. Las atribuciones señaladas en los literales a) y f) de este Art., únicamente deberán conocerse en sesión de Asamblea General Ordinaria.

### 1.2.2 Consejo de administración

Para la organización de la cooperativa se ha establecido el consejo de administración con el propósito de mantener la institución en su adecuado funcionamiento y poder desarrollar actividades que puedan llevar a la institución al pleno desarrollo y sostenimiento.

Consejo de Administración que posee como principal función la administración funcional de la cooperativa, por lo tanto se encuentra a cargo de velar por el mantenimiento y mejoramiento de la producción, comercialización, y educación de la cooperativa

Por otra parte, el Consejo de Administración está conformado de la siguiente forma: por un presidente, un vicepresidente, una secretaria, un tesorero, un vocal y 3 suplentes.

#### Funciones

El Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, su Reglamento, estos estatutos y los acuerdos de la Asamblea General;
- b) Crear los comités y nombrar y remover a sus miembros con causa justificada;
- c) Decidir sobre la Admisión, suspensión, inhabilitación, renuncia, exclusión y apelación de asociados;
- ch) Llevar al día el libro de Registro de Asociados debidamente autorizado por el INSAFOCOOP, que contendrá: nombres completos de aquellos, edad, profesión u oficio, domicilio, dirección estado civil, nombre del cónyuge, su nacionalidad, fecha de admisión y la de su retiro y el número de aportaciones suscritas y pagadas. El asociado deberá designar beneficiario o beneficiarios en su solicitud de ingreso o en cualquier momento y éstos también se anotarán en dicho libro especificando el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos;
- d) Establecer las normas internas de operación;
- e) Acordar la constitución de gravámenes sobre bienes muebles inmuebles de la Cooperativa;

- f) Proponer a la Asamblea General de Asociados la enajenación de los bienes inmuebles de la Cooperativa;
- g) Resolver provisionalmente, de acuerdo con la Junta de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley; su Reglamento o estos Estatutos y someterlos a consideración de la próxima Asamblea General;
- h) Tener a la vista de los asociados los libros de contabilidad y los archivos y darles las explicaciones correspondientes;
- i) Recibir y entregar bajo inventario los bienes de la Cooperativa;
- j) Exigir caución al gerente y a los empleados que cuiden o administren bienes de la Cooperativa;
- k) Designar las Instituciones Financieras o bancarias en que se depositarán los fondos de la Cooperativa y las personas que girarán contra dichas cuentas, en la forma que establezcan estos Estatutos;
- l) Autorizar pagos; Convocar a Asambleas Generales;
- m) presentar a la Asamblea General Ordinaria la memoria de labores y los estados financieros practicados en el ejercicio Económico correspondiente;
- n) Elaborar sus planes de trabajo y someterlos a consideración de la Asamblea General de Asociados;
- ñ) Elaborar y ejecutar programas de proyección social que beneficien a la membresía de la Cooperativa;
- o) establecer las Normas Disciplinarias y prestatarias y someterlas a consideración de INSAFOCOOP para su revisión;
- p) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno;
- q) Nombrar y remover al Gerente y demás empleados de la Cooperativa, fijarles su remuneración y señalarles sus obligaciones;
- r) Autorizar al presidente para que confiera o revoque los poderes que fueren necesarios;
- s) Controlar la cobranza de los créditos a favor de la Cooperativa y proponer a la Asamblea General que se apliquen a la reserva respectiva las deudas incobrables, cuando se hayan agotado todos los medios para lograr su pago;
- t) Estudiar y aprobar el plan de trabajo presentado por el Gerente, si lo hubiere, o tesorero y exigir su cumplimiento;
- u) Conocer de las faltas de los asociados e imponer las sanciones establecidas en el reglamento interno o normas disciplinarias. Cuando dichas sanciones consistieren en multas, las cantidades resultantes pasarán al fondo de Educación;

- v) Celebrar de acuerdo con las facultades que le confieren estos Estatutos, los contratos que se relacionen con los objetivos de la Cooperativa;
- w) Autorizar la transferencia de aportaciones entre los asociados, hacer las deducciones correspondientes en el caso del Art. 23 de estos Estatutos;
- x) Revisar las resoluciones de los comités cuando los soliciten los asociados; y
- y) Todo lo demás que se estime necesario para una buena dirección y administración de la Cooperativa y que no este reservado a la Asamblea General u otro órgano.

### **1.2.3 Junta de vigilancia**

Para garantizar que todas las funciones, procedimientos de ingreso, gasto, inversión, uso y distribución de beneficios económicos y de bienes materiales se lleven a cabo en forma responsable se ha atendido en cumplir con las obligaciones legales para formar una junta de Vigilancia que esta conformada por el presidente, un secretario, un vocal y 2 suplentes a diferencia del Consejo de Administración que cuenta con 3.

#### **Funciones**

La Junta de Vigilancia tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- a) Vigilar que los órganos directivos, Comités, empleados y miembros de la Cooperativa, cumplan con sus deberes y obligaciones conforme a la Ley, su reglamento, estos Estatutos, acuerdos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los comités;
- b) Conocer de todas las operaciones de la Cooperativa y vigilar que se realicen con eficiencia;
- c) Vigilar el empleo de los fondos;
- d) Emitir dictamen sobre la memoria y estados financieros de la Cooperativa, los cuales el consejo de Administración deberá presentarle, por lo menos, con treinta días de anticipación a la fecha en que deba celebrar la Asamblea General;
- e) Llenar con los suplentes las vacantes que se produzcan en su seno;
- f) Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en libros debidamente autorizados y que los balances se practiquen oportunamente y se den a conocer a los asociados y al INSAFOCOOP. Al efecto revisará las cuentas y practicará arqueos periódicamente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea General con las indicaciones que juzgue necesarias;

- g) Dar su aprobación a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan del máximo fijado por las normas prestatarias y dar aviso al mismo Consejo de las noticias que tengan sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones;
- h) Exigir al Consejo de Administración que los empleados, que por naturaleza de su cargo manejen fondos de la Cooperativa, rindan la caución correspondiente e informar a la Asamblea General sobre el menoscabo de dichas cauciones;
- i) Presentar a la Asamblea General Ordinaria un informe de las labores desarrolladas;  
y
- j) Las demás que le señalen la Ley, su reglamento y estos Estatutos.

#### **1.2.4 Comité de educación**

Sus funciones principales se refieren a promover la parte educativa de toda la población trabajadora de la Cooperativa y esta estrechamente relacionada a la capacitación del personal en sus respectivas áreas de trabajo y de desarrollo profesional.

#### **1.2.5 Comité de producción y comercialización**

Este comité tiene la responsabilidad de mantener la calidad en los materiales y de los procesos de producción utilizados en la Cooperativa, al mismo tiempo, de mantener la novedad en los diseños de los productos, con la finalidad de ofrecer a los clientes artículos con colores y formas de moda y mantener la satisfacción plena de sus clientes actuales y cumplir con la misión de atraer nuevos e incorporarlos a su cartera.

### 1.3 Objetivos de la asociación cooperativa Santa Lucia de R. L.

Según el acta de estatutos de ACOPASANTAL de RL los objetivos que persigue alcanzar desde su fundación son objetivos de tipo social, los cuales su finalidad es alcanzar beneficios que van desde proveer empleo a personas con discapacidad para el sostenimiento de sus familias hasta la concesión de bienes económicos y de educación, entre estos se mencionan: los siguientes:

- a) Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- b) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados;
- c) El establecimiento de una fuente de trabajo para sus asociados;
- d) La obtención de maquinaria, materia prima equipos y accesorios dentro o fuera del territorio nacional;
- e) La obtención de tierra por medio de compra o arrendamiento o por donación; para el cultivo de materia prima;
- f) La concertación del financiamiento con instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras con el fin de incrementar la producción, las operaciones de la Cooperativa y las ampliaciones de los talleres de la misma;
- g) La obtención de artículos de uso y consumo para sus asociados y grupo familiar;
- h) La compra de muebles e inmuebles para facilitar el buen funcionamiento de la Cooperativa;
- i) El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones y depósitos;
- j) La concesión de préstamos a intereses razonables no mayores a los que establece el sistema financiero;
- k) Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de la cooperación;
- l) La prestación de otros servicios complementarios a los anteriores que proporcione otras fuentes de trabajo para sus asociados.

## 1.4 Marco legal

La Asociación cooperativa Santa Lucía “ACOPASANTAL DE RL” es una entidad que está normada bajo Ley de Asociaciones Cooperativas por decreto legislativo N° 339 en el año de 1986, sin embargo para efectos del presente estudio y para tener una visión amplia sobre los aspectos que la rigen se presentarán los artículos de las leyes tales como, Ley de asociaciones cooperativas, Ley de INSAFOCOOP, y por último Ley de Equiparación, se respeta dicho orden para tener un amplio conocimiento de el marco en el cual se encuadra dicha cooperativa.

### 1.4.1 Ley de asociaciones cooperativas

Artículo 1.-Se autoriza la formación de asociaciones cooperativas como personas jurídicas de derecho privado de interés particular, las cuales organizarán y funcionarán de acuerdo a lo establecido en esta ley y su Reglamento.

Artículo 2.-Declarase de utilidad pública la promoción y protección de las asociaciones cooperativas.

Artículo 3.-Toda asociación cooperativa para ser considerada como tal debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Respetar los principios de libre adhesión y retiro voluntario, de igualdad de derechos y obligaciones de los asociados; de neutralidad política, religiosa y racial;
- b) Otorgar a cada asociado el derecho a un voto, independientemente del número de certificados de aportación que posea;
- c) Reconocer un interés limitado al capital en el porcentaje y condiciones que fija el reglamento de esta ley;
- d) Distribuir los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con la cooperativa, o a su participación en el trabajo común;
- e) Fomentar la educación cooperativista.

El derecho al voto, a que se refiere el literal b) del inciso anterior, se ejercerá personalmente; solamente podrá ejercerse por medio de apoderado, en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

ARTICULO 4.-Son fines y requisitos propios de las asociaciones cooperativas:

- a) Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;

- b) Funcionar con número variable de miembros, nunca inferior a diez. El Reglamento de esta ley podrá establecer mínimos especiales para determinados tipos de cooperativas, no inferiores a diez;
- c) Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida;
- d) No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados.

#### **1.4.2 Ley del instituto salvadoreño para el desarrollo cooperativo – INSAFOCOOP-**

**Artículo 3.-**Toda asociación cooperativa para ser considerada como tal debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Respetar los principios de libre adhesión y retiro voluntario, de igualdad de derechos y obligaciones de los asociados; de neutralidad política, religiosa y racial;
- b) Otorgar a cada asociado el derecho a un voto, independientemente del número de certificados de aportación que posea;
- c) Reconocer un interés limitado al capital en el porcentaje y condiciones que fija el reglamento de esta ley;
- d) Distribuir los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con la cooperativa, o a su participación en el trabajo común;
- e) Fomentar la educación cooperativista. El derecho al voto, a que se refiere el literal b) del inciso anterior, se ejercerá personalmente; solamente podrá ejercerse por medio de apoderado, en los casos y con las limitaciones establecidas en esta ley.

**Artículo 4.-**Son fines y requisitos propios de las asociaciones cooperativas:

- a) Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva;
- b) Funcionar con número variable de miembros, nunca inferior a diez. El Reglamento de esta ley podrá establecer mínimos especiales para determinados tipos de cooperativas, no inferiores a diez;
- c) Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida;
- d) No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados.

**Artículo 8.-**Solamente las asociaciones que se constituyan de conformidad a esta ley, tendrán derecho de incluir las expresiones "Asociación Cooperativa", u otras semejantes en su denominación o razón social, nombre comercial, documentos, textos de propaganda o publicidad. Se exceptúan los casos en que tales términos sean utilizados como consecuencia de convenios intergubernamentales.

Durante el período de organización de una asociación cooperativa podrá ésta adoptar dicha denominación, pero agregando las palabras " en formación"; y si fuere disuelta deberá conservarlo agregando la frase "en liquidación". Los infractores a lo dispuesto en los incisos anteriores, serán sancionados con multas de cien a quinientos colones, que impondrá gubernativamente la oficina que ejerza la vigilancia del Estado, previa audiencia por setenta y dos horas al sancionado. La Resolución que imponga la multa, admitirá apelación para ante el Ministerio de Economía, quien antes de resolver la alzada mandará oír por setenta y dos horas al apelante y a la autoridad sancionada. Lo dicho es sin perjuicio de las demás responsabilidades, de cualquier índole que estas sean, a que hubiera lugar.

**Artículo 13.**-Las asociaciones cooperativas se constituyen por medio de Asamblea General celebradas por todos los interesados que no podrán ser menos de diez, en la cual se aprobarán los Estatutos, se suscribirá el capital inicial, se pagará por lo menos el 20% del capital suscrito por cada asociado y se elegirán los miembros de los órganos de administración y vigilancia. El Acta de esta sesión deberá contener los Estatutos y será debidamente firmada por todos los asociados. Caso que hubieran asociados que no supieran firmar, se hará constar esta circunstancia y dejarán la huella digital del dedo pulgar derecho. Para la modificación del documento constitutivo, se seguirá el mismo procedimiento que para su constitución.

Los interesados que desearan constituir una cooperativa deberán solicitar autorización del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, el cual prestará el asesoramiento y asistencia del caso.

### 1.4.3 Ley de Equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad

Asimismo, desde que surgió la Asociación Cooperativa de Producción Artesanal Santa Lucía “ACOPASANTAL DE RL” fue con la visión de abrir una oportunidad de trabajo para las personas no videntes de El Salvador, sin embargo los logros de algunos directivos junto con otras asociaciones similares de no videntes y algunos diputados, lograron la creación de una ley que brinda oportunidades de empleo para personas con discapacidades en empresas privadas y estatales, esta fue llamada : “Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad la cual establece en el siguiente artículo su objetivo:

**Art. 1.-**La presente Ley tiene por objeto establecer el régimen de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidades físicas, mentales, psicológicas y sensoriales, ya sean congénitas o adquiridas.

El Consejo Nacional de Atención Integral a la Persona con Discapacidad, que en lo sucesivo de la presente ley podrá llamarse el Consejo, formulara la política nacional de atención integral a las personas con discapacidad.

En la cual se establece los derechos de las personas discapacitadas en el siguiente artículo:

**Art. 2.** La persona con discapacidad tiene derecho:

1. A ser protegida contra la discriminación, explotación, trato denigrante o abusivo en razón de su discapacidad.
2. A recibir educación con metodología adecuada que facilite su aprendizaje.
3. A facilidades arquitectónicas de movilidad vial y acceso a los establecimientos públicos y privados con afluencia de público.
4. A su formación, rehabilitación laboral y profesional.
5. A obtener empleo y ejercer una ocupación remunerada y a no ser despedido en razón de su discapacidad.
6. A ser atendida por personal idóneo en su rehabilitación integral.
7. A tener acceso a sistemas de becas.

Para el cumplimiento del derecho al trabajo el siguiente artículo obliga a lo siguiente:

**Art. 24.-** Todo patrono privado tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional idónea, apta para desempeñar el puesto de que se trate.

Igual obligación tendrá el Estado y sus dependencias, las instituciones oficiales autónomas, las municipalidades, inclusive el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y la Comisión Hidroeléctrica del Río Lempa. Para determinar la proporción de trabajadores establecida en el inciso anterior, se tomara en cuenta a todos los obreros y empleados de las Instituciones señaladas.<sup>2</sup>

Actualmente, este artículo no es cumplido por las empresas e instituciones del país, por lo que La Asociación Cooperativa de Producción Artesanal de no Videntes Santa Lucía de Responsabilidad Limitada (ACOPASANTAL de R.L.), dio inicio para solventar y brindar

Oportunidades a personas que presentan alguna discapacidad en esencia a personas no videntes, no obstante, dicha cooperativa esta dispuesta a brindar empleo a personas con otro tipo de discapacidad.

Por otro lado, es fundamental dar a conocer que dicha institución esta constituida legalmente desde el año 1977 con el auspicio de la Sociedad Protectora de Ciegos, Y el apoyo del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP, año en que se celebró la Asamblea de Constitución de la Cooperativa, con la participación de 20 asociados, pero fue hasta 1978, que se obtuvo la Personería Jurídica. Los primeros siete años la empresa asociativa permaneció administrada por la Sociedad Protectora de Ciegos. Tomando la dirección los órganos directivos de la Cooperativa a partir de 1984. Por lo tanto, dicha cooperativa a la fecha cuenta con estatutos que rigen su funcionamiento bajo el marco legal de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas.

Además la cooperativa se rige por sus propios estatutos, los cuales están subdivididos por 9 capítulos, estos son los siguientes:

- a. Naturaleza, denominación, domicilio, actividad principal, duración, principios y objetivos,
- b. De los asociados 3.de la dirección, administración y vigilancia
- c. Disposiciones comunes a los órganos de administración y vigilancia
- d .De los comités.

---

<sup>2</sup> Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Decreto Legislativo 888, año 2000.

- e. De la gerencia
- f. Del régimen económico de los recursos económicos financieros y del ejercicio económico.
- g. De la disolución y liquidación de la cooperativa
- h. Disposiciones generales.

#### **1.4.4 Estatutos de la asociación cooperativa Santa lucia de R.L.**

Y finalmente, se presentan artículos tomados del acta de estatutos con la cual se rige la Cooperativa Santa lucia, donde se deja claramente sentado su fundación como cooperativa y los derechos y deberes de cada uno de sus miembros como también las funciones y principios que la misma debe cumplir y llevar a cabo.

**Artículo 1.-** Esta Asociación Cooperativa está constituida bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y Número Ilimitado de Asociados que se denominará "Asociación cooperativa de producción artesanal de no videntes Santa Lucía de responsabilidad limitada", que se podrá abreviar de la manera siguiente: " ACOPASANTAL" y en estos estatutos se llamará "LA COOPERATIVA".

**Artículo 6.-** La Cooperativa, deberá ceñirse a los siguientes principios Cooperativos:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario;
- b) Organización y control democrático;
- c) Interés limitado al capital;
- d) Distribución de los excedentes entre los asociados en proporción a las operaciones que estos realicen con la Cooperativa o a su participación en el trabajo común;
- e) Fomento de la Educación Cooperativa

**Artículo 7.-** Los objetivos fundamentales de la cooperativa son:

- m) Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- n) Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados;
- o) El establecimiento de una fuente de trabajo para sus asociados;
- p) La obtención de maquinaria, materia prima equipos y accesorios dentro o fuera del territorio nacional;

- q) La obtención de tierra por medio de compra o arrendamiento o por donación; para el cultivo de materia prima;
- r) La concertación del financiamiento con instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras con el fin de incrementar la producción, las operaciones de la Cooperativa y las ampliaciones de los talleres de la misma;
- s) La obtención de artículos de uso y consumo para sus asociados y grupo familiar;
- t) La compra de muebles e inmuebles para facilitar el buen funcionamiento de la Cooperativa;
- u) El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones y depósitos;
- v) La concesión de préstamos a intereses razonables no mayores a los que establece el sistema financiero;
- w) Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de la cooperación;
- x) La prestación de otros servicios complementarios a los anteriores que proporcione otras fuentes de trabajo para sus asociados.

**Artículo 11.-** Son derechos de los asociados:

- a) Ejercer el sufragio cooperativo, en forma que a cada asociado hábil corresponda solo un voto;
- b) participar en la Administración, Vigilancia y Comités de la Cooperativa, mediante el desempeño de cargos sociales;
- c) Gozar de los beneficios y prerrogativas de la Cooperativa;
- d) Beneficiarse de los programas Educativos que realice la Cooperativa;
- e) solicitar de los órganos directivos toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la Cooperativa;
- f) Solicitar el Consejo de Administración, a la Junta de Vigilancia o al INSAFOCOOP la convocatoria a sesión ordinaria o extraordinaria de Asamblea General siempre que se justifique el motivo. Dicha solicitud deberá llevar firma del veinte por ciento de asociados hábiles por lo menos;
- g) Retirarse voluntariamente de la Cooperativa;
- h) Defenderse y apelar ante la asamblea General del acuerdo de exclusión;
- i) Gozar de los derechos indiscriminadamente;
- j) Realizar con la Cooperativa todas las operaciones autorizadas por estos estatutos; y
- k) Los demás concedidos por la ley, su reglamento y estos estatutos.

**Artículo 12.-** Son deberes de los asociados:

- a) comportarse siempre con espíritu cooperativo, tanto en sus relaciones con la Cooperativa como con los miembros de la misma;
- b) Cumplir puntualmente con los compromisos económicos para la Cooperativa;
- c) Abstenerse de ejecutar hechos e incurrir en comisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica y financiera o el prestigio social de la cooperativa;
- d) Cumplir las disposiciones de la legislación Cooperativa, sus Reglamentos, estos Estatutos, acuerdos y resoluciones tomados por la asamblea General o por los órganos directivos;
- e) Responder conjuntamente con los demás asociados hasta el límite del valor de sus aportaciones, por las obligaciones a cargo d la Cooperativa;
- f) Pagar mensualmente, por lo menos el valor de un certificado de aportación;
- g) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales y otros actos debidamente convocados;
- h) Abstenerse de promover asuntos político- partidista, religiosos o raciales en el seno de la Cooperativa;
- i) Ejercer los cargos para los cuales resultaren electos o fueren nombrados y desempeñar las comisiones que les encomienden los órganos directivos; y
- j) Los demás que establece la Ley, su Reglamento y estos Estatutos.

**1.5 Métodos de producción utilizados.**

En 1989, iniciaron las gestiones ante la Fundación Interamericana, del proyecto titulado, “ Ampliación y diversificación de la producción y comercialización del taller artesanal de personas no videntes “, el cual fue aprobado por la FIA y administrado en su totalidad por ACOPASANTAL. A través del proyecto se logró ampliar la cantidad de equipo para la fabricación de colchones, la compra de materias primas, y la construcción de la planta industrial, la cual se espera ser utilizada con el montaje de una industria panadera.

Como resultado de este proyecto, hoy tenemos una producción sumamente variada. Ahora se utiliza algodón y espuma (conocida popularmente como esponja), para la elaboración de productos. Estas materias primas son seleccionadas bajo un estricto control de calidad, a fin de entregar a los clientes un producto digno de su precio.

A continuación se detalla la lista de productos que se elaboran en el taller:

- Colchones y colchonetas de espuma de todo tamaño;
- Colchones y colchonetas de algodón de cualquier tamaño;
- Colchones con material impermeable, adecuados para usos hospitalarios o cunas;
- Colchones de resortes, normal u ortopédicos;
- Camas completas con colchón de resortes;
- Sofá-camas;
- Reparación de colchón de resortes, entregándolo como nuevo;
- Reparación de camas, quedando como nuevas;
- Almohadas de espuma;
- Almohadas de algodón;
- Cojines de espuma;
- Cojines de algodón;
- Enjuncados y retapizado de muebles en general;
- Ropa de cama de calidad;
- Manteles de todo tamaño y estilo;

Los productos que se elaboran en la cooperativa, son de buena calidad porque son hechos a mano bajo métodos artesanales.

Además, como respaldo legal en el acta de estatutos se menciona el régimen económico de la cooperativa, por lo tanto se sita el siguiente.

Art. 80- La Cooperativa contará con los recursos económicos siguientes:

- a) Las aportaciones y los intereses que la Asamblea General resuelva capitalizar;
- b) Los ahorros y depósitos de los asociados y aspirantes;
- c) Los bienes muebles e inmuebles;
- d) Los derechos, patentes, marcas de fabrica y otros intangibles de su propiedad;
- e) Los préstamos o créditos recibidos;
- f) Las donaciones, herencias, legados, subsidios y otros recursos análogos que reciba del estado o de otras personas naturales o jurídicas;
- g) Las reservas y fondos especiales;
- h) Los bienes obtenidos en la recuperación de sus créditos;

- i) Los beneficios obtenidos de las inversiones a que se refiere el Art. 66 de la Ley; y,
- j) Todos aquellos ingresos provenientes de las operaciones no contempladas en el presente Artículo.

## **2. Marco conceptual y teórico de la planeación estratégica**

### **2.1 Definición**

Se define como el arte y la ciencia de prever el futuro a fin de formular y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar las metas u objetivos, según esta definición la Planeación Estratégica se centra en la integración de la gerencia, mercadotecnia, las finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadoras para lograr el éxito de la empresa.<sup>3</sup>

Asimismo, involucra seis factores críticos: en primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. Y por último, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, a su razón de ser.

### **2.2 Propósito**

Es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

---

<sup>3</sup> David, Fred R. (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall, México, p. 5

### 2.3 Breve historia

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta. Durante esos años, era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la Planeación Estratégica (PE); sin embargo después de ese auge, la PE fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, en los años noventa trajo el restablecimiento de la PE y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

La Planeación Estratégica contempla etapas como la búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño del negocio, auditoria del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, planeación de contingencia y finalmente implementación, etc.

### 2.4 Importancia

El proceso de PE es dinámico y continuo, un cambio cualquiera de los componentes importantes de los modelos de las áreas de la empresa que forman los PE de las compañía podría requerir un cambio en uno o todos los componentes importantes del modelo general de la compañía, además un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante para realizar cambios en los objetivos y estrategias a largo plazo.

La PE permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas y grandes, Presidentes, Directores, Gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la Planeación Estratégica

### 2.5 Beneficios

- Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de la Dirección.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y cambios adversos.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para establecer las responsabilidades individuales.

- Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la Dirección de una empresa.
- Fomenta una actitud favorable al cambio.
- Plantear mejores estrategias en las empresas por medio del abordaje sistemático, lógico y racional en la elección de las mismas.
- Crea compromiso a todos los niveles de la organización al fluir la información a todos los empleados, contar con personal informado es fundamental para una dirección estratégica eficaz, la comprensión quizá sea el beneficio más importante después de la comunicación.
- El otorgamiento de poder a los individuos, estimula el sentido de eficiencia de los empleados, los anima y recompensa participando de las decisiones ejercitando la iniciativa y la imaginación.
- Beneficios financieros, las empresas que aplican conceptos de PE muestran una mejoría significativa en las ventas, rentabilidad y productividad que otras compañías que no lo hacen.
- Beneficios no financieros, la PE ofrece una mayor discernimiento de las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, una menor resistencia al cambio y comprensión clara de los objetivos.

## 2.6 Características

El proceso de Planeación Estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la PE no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Puede decirse también que es un proceso intuitivo, la intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario poseer habilidades extraordinarias para utilizar la intuición como único recurso al diseñar estrategias brillantes; la imaginación es más importante que el conocimiento porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza a todo el mundo.

La mayoría de las empresas se benefician con la Planeación Estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En esta última no se trata de elegir

entre un abordaje intuitivo y uno analítico, sino que los gerentes de todos los niveles de una empresa aplican intuición y juicio en los análisis de dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí.<sup>4</sup>

### **3. Proceso de la planeación estratégica**

La Planeación Estratégica comprende una serie de elementos que en conjunto permiten alcanzar de forma ordenada y clara, las metas a largo plazo, así como las de corto plazo de la empresa.

El proceso estratégico puede definirse en tres grandes conjuntos:

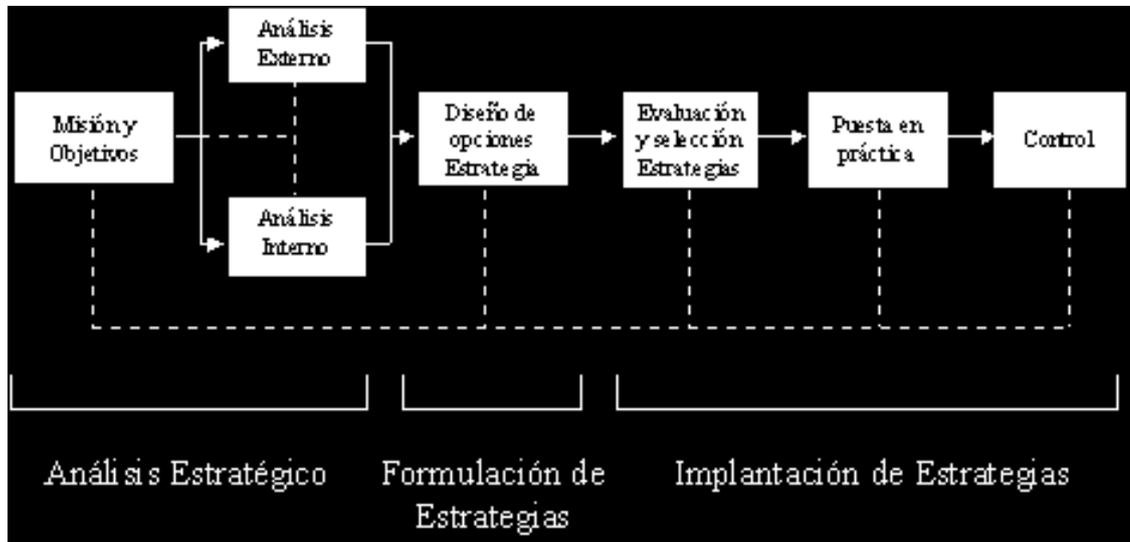
- A) Análisis estratégico
- B) Formulación estratégica
- C) Implementación estratégica

Sus componentes principales abarcan temas de gran interés para la organización: definir la Misión, Visión, principales Valores y Metas de la empresa, analizar ambientes externos e internos, seleccionar estrategias de negocio que se adapten o controlen fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del ambiente externo y adoptar estructuras y sistemas de control para poner en práctica la estrategia elegida por la organización.

---

<sup>4</sup> David, Fred R. (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall, México

Diagrama del proceso de planeación estratégica:



- Fuente: Adaptado de Goodstein Leonard, Timothy Notan, William Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada, Bogota Colombia, McGraw-Hill, 1997, 25-26

### 3.1 Análisis estratégico

En una primera etapa del proceso se deben tener claramente definidas las metas y objetivos hacia los cuales se dirijan todos los esfuerzos de la organización, bajo una asignación eficaz de recursos tanto financieros, físicos y humanos.

En esta etapa toman importancia la visión, misión y los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales le asignan un orden de importancia a las metas, permitiendo que se tengan en cuenta, tanto intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, como los más específicos objetivos estratégicos.

#### 3.1.1 Misión

La misión es una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, permitiendo definir el contexto dentro del cual se determinarán las estrategias. Dentro de la Misión es importante definir el negocio de la organización, teniendo en cuenta preguntas como:

¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? Y ¿Cuál debe ser? De tal manera que se establezca una guía sobre la cual construir la Misión.

Una declaración de misión, especifica que actividades piensa desarrollar la organización y la define diciendo quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. La misión es la razón de ser de la empresa.

La misión incorpora los valores que persigue la empresa.

### 3.1.1.1 Componentes de una declaración de misión

- Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa.
- Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?
- Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?

Es importante hacer énfasis en la primera de las preguntas, ¿Cuál es nuestro negocio?, cuya respuesta debe tratar de definirse de tres elementos importantes bajo los cuales se analiza: a quién se debe satisfacer (qué grupo de clientes son atendidos por la empresa), qué se satisface (necesidades) y cómo se satisface (con qué habilidades, conocimientos o habilidades distintivas)

Otro aspecto importante que debe hacerse énfasis frente a la declaración de la misión, es establecer un propósito acorde con los valores o expectativas de aquellas personas que se relacionan directa o indirectamente con la organización (clientes, empleados, proveedores y propietarios de la empresa, entre otros) y que establecen el alcance y las fronteras de la misma.

En comparación con la visión, la misión es más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Cabe también mencionar que tanto lo específico de la misión pueden variar cuando las condiciones competitivas cambian drásticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.

### 3.1.2 Visión

El desarrollo e implementación de la visión es uno de los papeles centrales del líder y se refiere al estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización, bajo la cual se recogen el resto de objetivos, de esa forma se establece un propósito a largo plazo.

El éxito de la visión dependerá de que se lleve a cabo la estrategia de la empresa aunque no puede ser medida por un indicador específico, proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización, La visión va mas allá de los simples objetivos financieros y lucha día a día por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.

Uno de los objetivos que se deben tener en cuenta en el momento de desarrollar la visión es que se debe tener fácilmente recordada; en algunos casos para lograrlo se incluye en su presentación un diagrama, imagen o símbolo; que represente su contenido general.

#### **La visión de una empresa:**

- La visión de una empresa responde a la pregunta *¿qué queremos llegar a ser?*
- Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de misión integral.
- La declaración de visión resume las aspiraciones de una empresa y debe ser corta, realista y formulada en una oración.

### 3.1.3 Valores

Los valores definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión y crear una ventaja competitiva.

Estos son considerados el fundamento de la cultura organizacional de una compañía y por lo tanto son más fáciles de identificar así como establecerlos.

Por lo general, se redactan por escrito y están relacionados con las misiones, objetivos o estrategias de la organización y aunque son bastante genéricos, contribuyen en la toma de decisiones.

### **3.1.4 Objetivos**

Una vez elaboradas la misión, visión, y los valores claves para la empresa, es importante entrar a definir los objetivos de la organización.

Los objetivos se refieren a un estado futuro deseado que la empresa intenta alcanzar, cuya finalidad es especificar con precisión qué es lo que debe hacerse si la empresa logra su misión y su visión.

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.

#### **3.1.4.1 Objetivos a corto y largo plazo**

Corto plazo: Son aquellos que identifican blancos que la organización quiere alcanzar en un plazo menor a un año, estos suelen ofrecer más pormenores sobre los aspectos a tratar.

Largo plazo: Representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, en un periodo de hasta cinco años y que constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia.

Los objetivos anuales deben ser fruto de un proceso de dialogo entre todos los responsables, estos cobran especial importancia debido a:

Son la base para la asignación de recursos de cara a la puesta en marcha de la estrategia

Son una buena forma de poder evaluar a los distintos directivos por medio de los logros parciales de los objetivos a largo plazo.

Son la mejor forma de poder controlar y monitorear o regular el avance en la consecución de los objetivos a largo plazo

Sirven para establecer las prioridades de cada uno de los departamentos y divisiones de la organización.

#### 3.1.4.2 Características

- **Conveniente:** Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso.
- **Mensurable a través del tiempo:** hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- **Factible:** Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos, etc. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica.
- **Aceptable:** Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátase de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo

significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado, etc.

- **Flexible:** Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- **Obligación:** Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.
- **Motivador:** En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.
- **Comprensible:** Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.
- **Participación de las personas:** Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto se refiere más bien a empresas grandes, descentralizadas que a compañías pequeñas.
- **Relación:** Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

### 3.1.4.3 Jerarquía

Esta se forma de acuerdo al orden que se presenta a continuación:

- Misión.
- Objetivos corporativos de la organización (a largo plazo).
- Objetivos de la división.
- Objetivos del departamento y la unidad.
- Objetivos individuales: Desempeño, objetivos de desarrollo personal

### **3.1.5 Las políticas**

Las políticas son normas de acción, expresadas en forma verbal, escrita o implícita, que son adoptadas y seguidas por un dirigente, es recomendable que las políticas sean escritas.

La política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar el trabajo hacia los objetivos y metas establecidas.

Las políticas pueden ser generales y particulares:

Hay políticas como las de rápido crecimiento, de primacía de la función social de la empresa, etc. que se aplican por igual a todos los departamentos y funciones, otras políticas, por el contrario se refieren por separado a producción, ventas, finanzas, compras, etc. Así en ventas se puede aplicar una publicidad agresiva, precios, etc.

Ejemplos de políticas:

- Ventas: planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados y un análisis de la fuerza de la competencia
- Finanzas: Afinar los sistemas de costos y de control de utilidades por cada línea, producto, zona, etc.
- Producción: Coordinar las actividades de producción con las ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, consultas, etc.

### **3.1.6 Análisis externo**

El propósito de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que influyen en la manera en que una empresa cumple su misión y que existen tanto en el ambiente dentro del cual ésta funciona, (como a nivel regional o global, según sea el caso de participación de la empresa) razón por lo cual este ambiente no puede ser controlado por la empresa

#### **3.1.6.1 Entorno general**

A continuación se presentan los ambientes que frecuentemente se deben examinar para el análisis:

### Fuerzas Externas (Oportunidades y Amenazas de una empresa)

- Fuerzas económicas.

TLC (Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América, en castellano) Debido a este tratado debe considerarse la exención de pagos de aranceles por exportaciones e importaciones

Cambio en la economía de servicios

Diferencias de ingreso en los consumidores

Disponibilidad de crédito

Política fiscal y monetaria

Tasa de inflación

Tasa de interés

Producto interno bruto

Tasa de desempleo

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Actitud hacia el ahorro

Actitud hacia la inversión

Actitud hacia la recreación

Actitud hacia los negocios

Actitud hacia productos de calidad

Cambios en la población (Sexo, Edad, Nivel de ingresos).

Cambios en gustos y preferencias

- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales.

Actividades de cabildeo

Cambios en la política fiscal y monetaria

Cambio en leyes de patentes

Elecciones locales y nacionales

Impuestos especiales

Legislación laboral

Legislación antimonopolios

Subsidios gubernamentales

Protestas contra el gobierno

Tasa de participación de votantes

Regulación sobre importaciones y exportaciones

Relación con países de la región

Leyes de protección ambiental

Presupuesto gubernamental

- Fuerzas tecnológicas.

Internet (modifica relación proveedores, acreedores, clientes, competencia, etc.)

El poder de los productos electrónicos

Aumenta la velocidad de distribución

Crea nuevos productos y servicios

Productos obsoletos

Nueva ventaja competitiva

La tecnología no afecta por igual a todos los sectores.

- Fuerzas competitivas.

Identificación de los competidores potenciales

Internet fuente de información competidores

Programa de inteligencia competitiva

Determinar las áreas vulnerables de los competidores

Fortalezas de los competidores

Objetivos y estrategias de los competidores

Cómo responden los competidores ante las fuerzas externas?

¿Que tan vulnerables son los competidores a nuestras estrategias?

¿Que tan vulnerables son nuestras estrategias al contraataque de nuestra competencia?

¿Cómo están posicionados nuestros productos respecto a la competencia?

¿Cuántas empresas del sector ingresan y salen?

### 3.1.6.2 Entorno sectorial o competitivo

En este análisis es importante examinar la competencia que existe tanto en el sector industrial al cual pertenece la empresa, como la posibilidad de crear una ventaja competitiva a nivel regional o global, de manera que se tengan en cuenta las oportunidades y amenazas para la empresa en el sector, es importante analizar los siguientes segmentos dentro de este sector. Para ello la PE

hace uso de herramientas que ayudan a determinar la posición de la empresa en estudio respecto a sus competidores, estas son matrices que resultan de la información interna y externa de las operaciones normales y a la cual se aplican ponderaciones numéricas y se determina matemáticamente la posición que ocupa el negocio respecto a otros en su industria y se determinan las estrategias a seguir en su ambiente para que pueda desarrollar ventajas factibles para aprovechar sus oportunidades y neutralizar las amenazas con las estrategias adecuadas.

#### **3.1.6.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Las herramientas son matrices con aplicaciones de información para la determinación de diagnósticos.

La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio, los valores y los puntajes del valor total tanto en la MPC como en la EFE tienen el mismo significado, no obstante los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos, las clasificaciones se refieren por tanto a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Además de los factores importantes que muestra el ejemplo de MPC, este análisis puede incluir factores como amplitud de línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marcas o patentes registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficacia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, adelantos tecnológicos y habilidad en el comercio electrónico.

#### **3.1.6.4 Matriz de factor externo (EFE)**

Una matriz de evaluación del factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

### 3.1.7 Análisis interno

Este análisis es útil para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, reconociendo en esta aquellos elementos como: la cantidad y calidad de recursos y capacidades, las maneras de construir habilidades únicas y habilidades que permitan distinguir a la empresa, cuando se miran los elementos que pueden ser una fuente de ventaja competitiva.

Aquellas unidades en las cuales la empresa tenga una fortaleza, serán las que contribuyan a un desempeño superior de la compañía, mientras que por lo contrario, aquellas en las que se presenten debilidades conducirán a un desempeño deficiente.

#### 3.1.7.1 Entorno general

Fuerzas internas (Fortalezas y Debilidades) de una empresa

- Finanzas
- Mercadotecnia y Ventas
- Dirección
- Contabilidad
- Recurso humano
- Sistemas de información
- Producción y operaciones.
- Gestión general o infraestructura
- Desarrollo tecnológico
- Aprovisionamiento, y
- de actividades de apoyo de la compañía: Logística interna, Externa y Servicios.

Dentro del análisis de las actividades anteriormente mencionadas pueden hacerse preguntas como:

- ¿Qué es lo que se sabe hacer bien y qué es lo que no?
- ¿Qué tipo de ventajas o desventajas competitivas posee?

### **3.1.7.2 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)**

La matriz de evaluación de factor interno es una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

## **3.2 La formulación de la estrategia**

### **¿Qué son las estrategias?**

Las estrategias son los medios y acciones por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, haciendo realidad la visión estratégica de la compañía y logrando con ello una ventaja competitiva sustentable.

Las estrategias de negocio incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, desarrollo de productos, penetración de mercado, reducción de costos, etc.

### **3.2.1 Tipos de estrategias**

#### **3.2.1.1 Estrategias de integración**

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribución, proveedores y competidores.

##### **3.2.1.1.1 Integración hacia delante**

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento de control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a consumidores.

#### **3.2.1.1.2 Integración hacia Atrás**

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiados costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

#### **3.2.1.1.3 Integración horizontal**

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias estratégicas hoy en día es este tipo de integración como estrategia de crecimiento a través de fusiones, adquisiciones etc. Lo que lleva a economías de escala y transferencia de recursos y capacidades.

#### **3.2.1.2 Estrategias intensivas o de crecimiento**

La penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, productos y la diversificación se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

##### **3.2.1.2.1 Penetración de mercado**

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios prestados en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, incremento en gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas y el aumento en publicidad.

##### **3.2.1.2.2 Desarrollo de mercados**

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

Indicadores que ayudan a determinar cuando el desarrollo de mercados puede ser una estrategia eficaz:

- Cuando existen nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Desarrollo de productos:

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Indicadores que ayudan a determinar cuando el desarrollo de productos puede ser una estrategia eficaz:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos o mejorados.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido, tiene capacidad de investigación y desarrollo muy importante.

### **3.2.1.3 Estrategias de diversificación**

Estas tienen lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados y cuando una compañía intenta crecer adquiriendo empresas en ramas industriales o líneas de negocio que son nuevas para la compañía.

Entre los tipos de estrategias de diversificación tenemos: concéntrica o relacionada y conglomerados o no relacionada.

#### **3.2.1.3.1 Diversificación relacionada o concéntrica**

Se da cuando la empresa adquirida dispone de tecnología de producción, productos, canales de distribución y mercados similares a los de la empresa compradora.

#### **3.2.1.3.2 Diversificación no relacionada o de conglomerado**

Se da cuando la empresa adquirida se encuentra en una línea de negocios totalmente diferente a la de la empresa que la compra.

#### **3.2.1.4 Estrategias a nivel funcional**

Las estrategias a nivel funcional fluyen armónicamente de acuerdo a las estrategias a nivel empresarial, los administradores funcionales elaboran estrategias que son coherentes con la misma y la respaldan plenamente, todo ello para aumentar el valor agregado de los bienes o servicios de una empresa.

#### **3.2.1.5 Estrategias de tecnología, investigación y desarrollo**

En muchas actividades industriales una organización no puede desarrollarse y a veces sobrevivir, si no genera una corriente constante de nuevos productos. Los especialistas en investigación y desarrollo trabajan en el diseño de nuevos productos en apoyo de la estrategia a nivel empresarial.

Las empresas dan a la investigación y desarrollo un carácter crítico ya que los nuevos productos pueden ser altamente rentables, sin embargo la investigación y desarrollo puede ser costosa en términos de tiempo y de dinero además de arriesgada, por lo anterior muchas organizaciones recurren a la imitación o a las denominadas estrategias de seguidor veloz copiando rápidamente los nuevos productos competitivos que ofrezcan nuevos resultados.

#### **3.2.1.6 Estrategias operativas**

Los especialistas en esta área toman decisiones referentes a las necesidades de capacidad de planta, a la inversión en plantas productivas, a los procesos de fabricación y producción, a los requerimientos de existencias y a la calidad de los procesos y los productos.

Dos aspectos importantes de la estrategia operativa son el control de costos y la mejora de la eficiencia de las operaciones en la planta productiva.

### **3.2.1.7 Estrategias financieras**

Los especialistas en finanzas contribuyen a la formulación de una estrategia al valorar el impacto potencial sobre el beneficio de diversas estrategias alternativas, al utilizar técnicas tales como el análisis del valor actual y al evaluar la situación financiera del negocio.

Se dan respuestas a preguntas como:

¿Cuál será el costo de una nueva iniciativa estratégica?

¿Qué riesgos financieros presenta una nueva estrategia frente a los riesgos de una estrategia ya probada?

¿Cuáles el método de menor costo para financiar una nueva iniciativa?

### **3.2.1.8 Estrategias de comercialización**

Los especialistas en comercialización determinan los mercados apropiados en los que pueden ofrecer los productos (segmentación) y desarrollan combinaciones eficaces de marketing de acuerdo a las 4 P o marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) diseñando estrategias para cada una de ellas.

### **3.2.1.9 Estrategias de recursos humanos**

En términos generales, la función de recursos humanos tiene que ver con atraer, evaluar, motivar y retener a los empleados que la empresa necesita para operar con eficacia. Esta función se responsabiliza también del planteamiento de la acción afirmativa y de la evaluación de la seguridad en el ámbito de trabajo. En su conjunto la serie de decisiones que se toman respecto a estos puntos definen la estrategia de recursos humanos en la empresa.

## **3.3 Implantación de estrategias**

### **3.3.1 Criterios para la evaluación de la estrategia**

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los siguientes criterios:

#### **3.3.1.1 Adecuación**

La estrategia formulada será adecuada si proporciona una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas:

¿Permite la estrategia desarrollar una ventaja competitiva o mejorar la actual?

- ¿Es la adecuada para aprovechar las oportunidades del mercado?
- ¿Permite reducir los riesgos o amenazas?
- ¿Es la adecuada para mantener o mejorar la imagen de la empresa?

#### **3.3.1.2 Validez**

Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas:

- ¿Son realistas los supuestos sobre el entorno y competencia en los que se basa?
- ¿Pueden aceptarse las previsiones sobre los resultados de la estrategia?
- ¿Es válida la información utilizada?

#### **3.3.1.3 Consistencia**

Debe existir armonía entre objetivos y estrategias, es decir:

- ¿Son consistentes las estrategias formuladas con los objetivos perseguidos?
- ¿Son consistentes entre si los elementos de la estrategia?

#### **3.3.1.4 Posibilidad**

Implica considerar restricciones básicas que pueda plantear la organización:

- ¿Se dispone de los recursos necesarios?
- ¿Se aceptara por los responsables de su puesta en práctica?

#### **3.3.1.5 Vulnerabilidad**

Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia, es decir:

- ¿Son altos los riesgos de fracaso?
- ¿Puede ser imitada fácilmente por la competencia?
- ¿cómo le afectan los cambios del entorno?

#### **3.3.1.6 Resultados potenciales**

Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa:

- ¿Es satisfactoria la penetración del mercado esperada?
- ¿Se obtiene una rentabilidad sobre la inversión superior a la mínima exigida?

Una vez evaluadas las estrategias, se seleccionaran las que hayan superado los distintos criterios establecidos y se procederá a su implantación y control.

### 3.3.2 El proceso de crear y seleccionar estrategias

El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva.

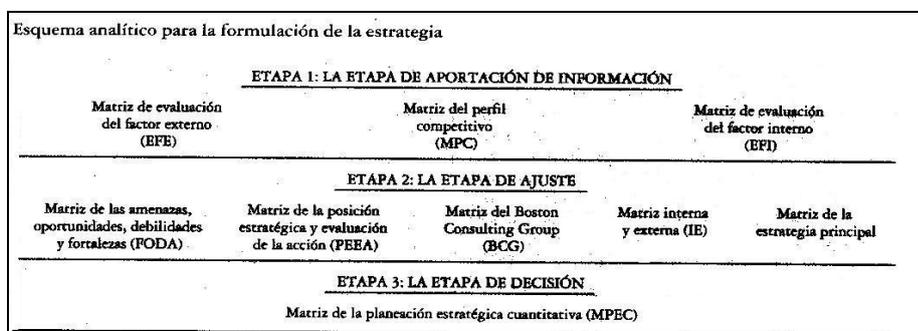
Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podría beneficiar a la empresa por que existe un numero infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones, por tanto es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas estratégicas mas atractivas y determinar las ventajas, desventajas, los costos y los beneficios de estas.

Las alternativas de estrategias propuestas por los participantes se deben considerar, analizar y registrar en una lista durante una junta. Después de planear y comprender todas las estrategias posibles estas se clasifican según los criterios siguientes:

- No debe implantarse
- Es posible que deba implantarse
- Es muy probable que deba implantarse
- Debe implantarse de manera definitiva

Este proceso dará como resultado una lista clasificada de las mejores estrategias, que refleja el análisis colectivo del grupo (gerentes y empleados).

Este proceso puede resumirse en el siguiente esquema de formulación de las estrategias, en el se describen las tres etapas que siguen hasta poner en práctica la formulación de estrategias:



**Fuente:** Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México):198

### 3.3.2.1 Etapa 1 - Aportación de información

La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC). Esta etapa denominada etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias.

La información que se deriva de las tres matrices anteriores proporciona la información inicial básicas para las matrices de las etapas de ajuste y decisión.

### 3.3.2.2 Etapa 2 - Etapa de ajuste

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas:

- La matriz FODA
- La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)
- La matriz BCG (Matriz diseñada por **Boston Consulting Bank**)
- La matriz interna y externa (IE)
- La matriz de la estrategia principal

Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas.

El ajuste de los factores claves de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

### 3.3.2.3 Etapa 3 - Etapa de decisión

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia, las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles, las estrategias adicionales que surgen se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles, como se indicó anteriormente estas estrategias se calificarán en una escala del uno al cuatro para obtener una lista ordenada de las mejores estrategias.

### **3.3.2.4 La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles es la MPEC.

La matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC) comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia, esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativa de estrategias son las mejores.

La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados de ajuste de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, PEEA, BCG, y la matriz de estrategia principal integran la línea superior de la MPEC, estas estrategias de ajuste generan comúnmente alternativas similares.

## **3.4 Puesta en práctica de estrategias**

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información etc.

El proceso de Dirección Estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino que debe haber una transición de pensamiento estratégico hacia la acción.

La implementación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa

### **3.4.1 Implementación de estrategias gerenciales**

Una vez se tienen las estrategias adecuadas, el siguiente paso a seguir para implementarlas ordenadamente debe darse con cuidado, dicho de otra forma, no puede darse a conocer a los demás sin empezar por los protagonistas principales (Directores, Gerentes, Jefes, etc.). La finalidad es la de

analizar los cambios y aprender a considerar todos los efectos secundarios que puedan traer la implementación, por esta razón, esta debe iniciar por la Gerencia, porque posee la facultad de dirección y la de transmitirla en base a las experiencias a quienes sea necesario para lograr el pleno desarrollo de las estrategias en todos los niveles de la organización, asimismo todos los niveles podrán apreciar el cambio de cultura tradicional hacia una cultura organizacional enfocada a objetivos razonables y claros, con resultados orientados a generar niveles competitivos involucrados con buenas expectativas de crecimiento sostenido y beneficios a corto plazo.

Los asuntos más comunes que se relacionan con la gerencia y que son vitales en la implementación de la estrategia incluye:

- Establecimiento de objetivos anuales
- El diseño de políticas
- La reestructuración
- La reducción al mínimo de la resistencia al cambio

#### **3.4.1.1 Objetivos anuales**

Sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa. Son una fuente de legitimidad de la empresa, sirven como normas de rendimiento y fuente de motivación.

Los objetivos anuales:

- Representa la base de la distribución de recursos.
- Constituyen un mecanismo para evaluar a los gerentes.
- Son un instrumento para supervisar los objetivos a largo plazo.
- Establecen prioridades a nivel de corporación, división o departamento.

#### **3.4.1.2 Políticas**

Facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia.

Algunos ejemplos de asuntos que requieren una política de la gerencia son:

- Ofrecer talleres y seminarios para el desarrollo de la gerencia.
- Promover o contratar
- Promover con base en el merito o la antigüedad.
- Ofrecer prestaciones a los empleados
- Permitir mucho, algo o nada de horas extras de trabajo.
- Usar uno o mas proveedores
- Comprar o rentar equipo de producción nuevo
- Operar en uno, dos o tres turnos
- Desalentar el uso de información interna para beneficio personal.

### **3.4.1.3 Reestructuración**

Su relación con la estrategia, figura en los cambios que ésta requiere con frecuencia en su estructura de la empresa por dos motivos:

- La estructura dicta la manera de establecer los objetivos y las políticas, ejemplo puede dictarlos a nivel regional o diferenciarlos a nivel local.
- La estructura organizativa dicta la forma en que se distribuyen los recursos, así por ejemplo si la estructura se basa en grupos de clientes entonces los recursos se distribuirán de esa manera, si la estructura es por medio de líneas funcionales entonces se hará por áreas funcionales.

Si las estrategias nuevas o revisadas destacan las mismas áreas que las estrategias antiguas no habrá que hacer cambios en la estructura.

#### **3.4.1.3.1 Estructura funcional**

La estructura utilizada con mayor frecuencia es la de tipo funcional o centralizada porque es la mas sencilla y la menos costosa, esta agrupa las tareas y actividades según la función de negocios, como producción y operaciones, mercadotecnia, finanzas, etc.

- Una Universidad de acuerdo a sus funciones principales incluye: asuntos académicos, deporte, mantenimiento, contabilidad etc.

### 3.4.1.3.2 Estructura de divisiones

La estructura de divisiones o descentralizada es el segundo tipo mas común de estructura que utilizan las empresas, ya que conforme una empresa crece tiene dificultad de manejar productos o servicios en diversos mercados.

Una estructura de divisiones se puede organizar en una de cuatro maneras: por área geográfica, por producto o servicio, por clientes o por procesos.

La reestructuración se vuelve una de las actividades comunes en el panorama corporativo estratégico:

La reestructuración: denominada también reducción del tamaño de la empresa (numero de empleados, número de divisiones o unidades y el número de niveles jerárquicos), adecuación del tamaño de la empresa o reducción de niveles, la reestructuración tiene como objetivo el bienestar de los accionistas más que de los empleados.

### 3.4.1.4 Reducción de la resistencia al cambio

La resistencia al cambio es considerada como la principal amenaza para la implementación de la estrategia, esta se presenta en forma de sabotaje, ausentismo, falta de cooperación, los empleados no saben lo que sucede necesitan información exacta debe verse el cambio como oportunidad.

#### 3.4.1.4.1 Estrategias utilizadas

- **Estrategia de cambio forzado:** implica dar ordenes y hacer que estas se cumplan, tiene la ventaja de ser rápida pero con un compromiso escaso y mucha resistencia.
- **Estrategia de cambio educativo:** es la que presenta información para convencer al personal de la necesidad del cambio, la desventaja es que la implementación se vuelve lenta y difícil sin embargo genera mayor compromiso y menor resistencia.
- **Estrategia de cambio racional:** es la que intenta convencer a los individuos que el cambio es para su beneficio personal, cuando se consigue la implementación es fácil, sin embargo los cambios raras veces benefician a todos.

- **Manejo del medio natural:** Las empresas deben formular e implementar estrategias desde una perspectiva ambiental, estas pueden ser desarrollo o adquisición de empresas ecológicas, la enajenación o la modificación de empresas que perjudican el medio ambiente, evitar los desperdicios y ahorro de energía para fabricar productos, diferenciación con productos ecológicos y una responsabilidad social de la empresa.

A continuación se detalla el proceso de implementación de las estrategias a las áreas funcionales de una organización.

#### **3.4.1.5 Implementación de estrategias en producción y operaciones**

La implementación en el área de producción y operaciones implica decisiones relacionada con tamaño y ubicación de la fábrica, diseño de productos, tamaño y control del inventario, control de calidad, control de costos, especialización de los trabajos, el embarque y empaque, etc.

Ejemplos:

- Tipo de empresa Banco, estrategia a implementar apertura de 10 nuevas sucursales (desarrollo de mercado), ajuste en producción realizar un análisis de los sitios de localización.
- Tipo de empresa Cervecería, estrategia a implementar compra de la operación de una granja de cebada (integración hacia atrás), ajuste en producción, revisar el inventario y el sistema de control.

#### **3.4.1.6 Implementación de la estrategia en el factor humano**

Las responsabilidades del gerente de recursos humanos ante una decisión estratégica incluye la evaluación de las necesidades de reclutamiento de personal, costos en aumento de seguros, gastos médicos, etc.

Los problemas de recursos humanos derivados de la nueva estrategia se deben a tres causas:

- La ruptura de las relaciones sociales y políticas
- La incapacidad de relacionar las aptitudes de los individuos con las tareas de implementación
- El apoyo insuficiente de la gerencia de alto nivel hacia las actividades implementación.

### 3.4.1.7 Implementación de estrategias de mercadotecnia

Algunos ejemplos de decisiones relacionadas con la mercadotecnia para una implementación de una estrategia son:

- Usar distribuidores exclusivos
- Recurrir a la publicidad por televisión en forma intensa, ligera o nula.
- Ser un líder en precios o un imitador en precios
- Ofrecer una garantía completa o limitada
- Recompensar al personal ofreciendo solo un salario, solo comisiones o una combinación de ambos.
- Anunciar los productos en línea o no.
- Dos variables son de importancia primordial para la implementación de la estrategia:
- La segmentación del mercado
- Posicionamiento de productos

La segmentación y el posicionamiento del producto son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica.

#### 3.4.1.7.1 Segmentación de mercados

La segmentación de mercados se utiliza con mucha frecuencia en la implementación de las estrategias sobre todo en pequeñas empresas y especializadas, la segmentación se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compra.

La segmentación de mercados es una variable importante en la implementación de la estrategia por 3 razones:

- Estrategias como el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación requieren el incremento de las ventas por medio de nuevos mercados y productos actuales y nuevos.
- Permite a una empresa operar con recursos limitados porque ya no requiere producción, distribución ni publicidad masivas, además le permite competir con éxito contra una

empresa grande ya que aumenta al máximo las utilidades por unidad y las ventas por segmento.

- Las decisiones en cuanto a la segmentación del mercado afecta en forma directa las variables de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción.

#### **3.4.1.7.2 Oferta y demanda**

La segmentación es un procedimiento clave entre la oferta y la demanda la cual es uno de los problemas mas difíciles del servicio al cliente. La segmentación revela con frecuencia que grandes fluctuaciones al azar de la demanda consisten en realidad en varios patrones pequeños, previsibles y controlables.

El relacionar la oferta con la demanda le permite a una empresa producir los niveles deseados sin cambios adicionales, tiempo extra, ni contratación insuficiente, por ejemplo la demanda de habitaciones de hotel depende de los turistas extranjeros, las personas de negocios y vacaciones.

¿Facilita el Internet la segmentación de mercado?

Por supuesto ya que los segmentos de personas que los comerciantes desean alcanzar en línea están definidos con mayor precisión lugares o sitios favoritos que los segmentos de personas alcanzados a través de formas tradicionales de medio de comunicación, como la televisión, la radio, etc.

#### **3.4.1.7.3 Posicionamiento de productos**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo. posicionamiento para cada segmento escogido,

4. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

### Estrategias de posicionamiento

- **Los atributos específicos del producto**, por ejemplo en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial "si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.
- **Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen**, Ejemplo: Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección)
- **Las ocasiones de uso**, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.
- **Separándolo de los de la competencia**, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca Cola y Pepsi Cola.
- El posicionamiento de productos entraña el diseño de representaciones esquemáticas que reflejan la forma en que los productos o servicios de una empresa se comparan con los de sus competidores en las dimensiones más importantes para el éxito en la industria.

Pasos necesarios para un mapa de posicionamiento de productos:

- Seleccionar los criterios claves (2 criterios por mapa), para diferenciar con eficacia los productos o servicios en la industria.
- Elaborar un mapa de dos dimensiones para el posicionamiento de productos con criterios específicos para cada eje.
- Registrar los productos o servicios de los competidores principales en la matriz de cuatro cuadrantes elaborada.
- Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado meta o nicho.
- Diseñar un plan de mercadotecnia para posicionar los productos o servicios de la empresa de manera adecuada.

### 3.4.1.8 Implementación de estrategias de finanzas y contabilidad

Algunos ejemplos de decisiones relacionados con finanzas y contabilidad en la implementación de estrategias son:

- Obtener capital por medio de deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferentes o acciones ordinarias.
- Rentar o comprar activos fijos
- Determinar una proporción de pago de dividendos apropiada
- Usar un método UEPS o PEPS para los inventarios
- Prolongar el tiempo de la política de cobro
- Determinar la cantidad de efectivo disponible.

Adquisición de capital para implantar estrategias:

- La implementación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional. Dos fuentes básicas de capital para una empresa son la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y la venta de activos, la combinación apropiada de deuda y capital contable es vital para lograr una implementación de estrategias con éxito.
- Estados Financieros Pro forma (proyectados)
- Es una técnica fundamental para la implementación de la estrategia, ya que permite a una empresa evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos
- Este tipo de análisis se emplea para pronosticar el impacto de distintas decisiones, por ejemplo aumentar los gastos en promoción en 50% para apoyar una estrategia de desarrollo de mercado o aumentar los gastos de I y D en 70% para apoyar el desarrollo de productos.
- Un estado de resultados y un balance general pro forma permiten a una empresa calcular las razones financieras proyectadas en diversos escenarios de implantación de la estrategia”.
- Presupuestos financieros
- Un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo, los presupuestos anuales son los más comunes para implementar la estrategia,
- los presupuestos son vistos como la distribución planeada de los recursos de una empresa con base en los pronósticos futuros.”

- Existen tantos tipos de presupuestos financieros como de empresas algunos son los de capital, los operativos, los de venta, los de utilidades, los de gastos, etc., pero los más comunes son los de capital.

#### **3.4.1.9 Implementación de estrategias de investigación y desarrollo**

El personal de investigación y desarrollo desempeñan un papel integral en la implementación de la estrategia, se encargan del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos para llevar a cabo la estrategia con eficiencia.

- Las estrategias como el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica requieren el desarrollo exitoso de nuevos productos y el mejoramiento de los productos viejos, sin embargo el nivel de apoyo de la gerencia a la I y D está limitado por la disponibilidad de recursos.
- Las empresas más exitosas utilizan una estrategia de I y D para vincular las oportunidades externas con las fortalezas internas y que se relacionan con los objetivos.
- Algunas políticas de I y D son:
  - Destacar la mejora de productos o procesos
  - Ser líderes o seguidores en la I y D
  - Invertir una suma elevada, promedio o escasa de dinero en I y D.
  - Llevar a cabo la I y D dentro de la empresa o contratar la I y D de empresas externas.
  - Emplear investigadores universitarios o investigadores del sector privado.
- Existen por lo menos tres métodos de I y D para la implementación de la estrategia:
  - El primero consiste en ser la primera empresa en comercializar nuevos productos tecnológicos. Esta es una estrategia atractiva y emocionante pero también peligrosa y costosa.
  - El segundo es ser una empresa imitadora que hace innovaciones de productos exitosos, reduciendo al mínimo los riesgos y los costos iniciales, implica permitir que la empresa pionera desarrolle la primera versión y demuestre la existencia de un mercado.
  - El tercer método implica ser un productor de bajo costo por medio de la fabricación en masa de productos similares, pero menos costosos que los productos recién introducidos.

#### **3.4.1.10 Implementación de estrategias en sistemas de información gerencial**

Las compañías que reúnen, integran y evalúan la información interna y externa con mayor eficacia obtienen ventajas competitivas sobre otras. El proceso de dirección estratégica se facilita en gran manera en empresas que cuentan con un sistema de información eficaz.

Un buen sistema de información permite:

- Mejora la venta al cliente
- Supervisión de proveedores
- Manejo de fondos
- Manejo de inventario
- Reducir costos
- Comunicación directa entre proveedor, fabricante, comerciantes y clientes (cadena de valor)

### **3.5 Revisión, evaluación y control de la estrategia**

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa, por tanto es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático.

#### **3.5.1 Actividades básicas para evaluación de estrategias**

- El examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa.
- La comparación de los resultados esperados con los resultados reales.
- La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.

La evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo, ya que las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar cambios.

Entre los motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están:

- Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
- La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro.
- El tiempo cada vez menor para realizar planeación con grado de certeza.

### 3.5.2 Revisión de las bases de estrategias

- La revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa se podría llevar a cabo por medio de la elaboración de una matriz EFE y una matriz EFI revisadas
- Una matriz EFI revisada debe concentrarse en los cambios en las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas de gerencia, mercadotecnia, finanzas, operaciones, etc.
- Una matriz EFE revisada debe indicar que tan eficaces han sido las estrategias de una empresa en respuesta a oportunidades y amenazas clave.

El análisis anterior puede abordarse mediante las siguientes preguntas:

- ¿cómo han reaccionado los competidores hacia nuestra estrategia?
- ¿cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿por que realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?

Las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, deben vigilarse en busca de cambios, en realidad la cuestión no es si estos factores cambiaran, sino mas bien cuando cambiaran y de que manera.

Para ello es necesario preguntarse lo siguiente:

- ¿Son nuestras fortalezas internas aun fortalezas?
- ¿Hemos agregado otras fortalezas internas? Si es así, ¿cuáles son?
- ¿Son nuestras debilidades internas aun debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? Si es así, ¿cuáles son?
- ¿Son nuestras oportunidades externas aun oportunidades?
- ¿Existe ahora otras oportunidades externas? Si es así, ¿cuáles son?

- ¿Son nuestras amenazas externas aun amenazas?
- ¿Existen ahora otras amenazas externas? Si es así, ¿cuáles son?

### 3.5.3 Medición de rendimientos de la empresa

Incluye la comparación de los resultados esperados con los reales para ello es necesario determinar criterios a evaluar, la selección de la serie exacta de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, las estrategias y la filosofía de dirección de la empresa.

Una empresa que sigue una estrategia de recorte de gastos tiene criterios diferentes de evaluación a una empresa que utiliza una estrategia de desarrollo de mercados, ejemplos de criterios de evaluación son:

- Rendimiento sobre la inversión
- Margen de utilidades
- Participación en el mercado
- Crecimiento en ventas
- Crecimiento de activos
- Utilidades por acción
- 

### 3.5.4 Aplicación de medidas correctivas

La actividad final en a evaluación de la estrategia, es la toma de medidas correctivas, esta requiere la realización de cambios para dar seguimiento a la estrategia planteada, algunos de estos cambios podrían ser:

- Cambio en la estructura organizacional
- Reemplazo de uno o mas individuos clave
- Venta de una división
- Revisión de objetivos
- Diseño de nuevas políticas
- Emisión de acciones para mayor capital
- Contratar mas vendedores
- Distribución de recursos de manera distinta

## **CAPÍTULO II**

### **4. Diagnóstico de la situación actual de la asociación cooperativa de no videntes Santa Lucía de R. L. para la preparación de planes estratégicos.**

#### **4.1 Metodología de la investigación**

##### **4.1.1 Objetivos de Investigación**

###### **4.1.1.1 General**

Obtener diagnóstico de situación actual de las operaciones de la cooperativa por medio de la recopilación y análisis de la información de las diferentes áreas funcionales de Asociación cooperativa Santa Lucía de R. L.

###### **4.1.1.2 Específicos**

- 1) Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos internos y externos.
- 2) Desarrollar un trabajo de análisis e interpretación con información específica de las áreas funcionales que forman la cooperativa: Administrativa, comercialización, finanzas y producción.
- 3) Obtener información necesaria para realizar análisis FODA de cada una de las áreas funcionales para preparar y formular estrategias.

#### **4.2 Método de investigación**

Para hacer un planteamiento eficiente en la investigación, los métodos más convenientes utilizados fueron los métodos Analítico y Sintético, por medio de estos fue posible la investigación por separado, dividiendo en dos grandes áreas el sujeto de estudio: interno y externo, el primero de estos grupos lo conforma cuatro áreas principales de la cooperativa: el área administrativa, financiera, comercialización y producción. El segundo grupo fue el externo, formado por los proveedores, competencia, clientes, etc.

#### **4.2.1 Método analítico**

Con la ayuda de este método se identificó los elementos de estudio y se procedió a revisarlos ordenadamente por separado cada una de las áreas funcionales, de esta forma pudo encontrarse los aspectos beneficiosos, y al mismo tiempo se descubrió aquellos aspectos negativos.

#### **4.2.2 Método sintético**

Asimismo, con el uso del método sintético se obtuvo resultados favorables al reunir racionalmente los elementos dispersos de la cooperativa, y posteriormente se formó una nueva totalidad con los mismos (analizados en forma complementaria y con los resultados del método Analítico), de esta forma se encontró las explicaciones necesarias para realizar el diagnóstico.

Ambos métodos ayudaron en la investigación aplicando a Asociación Cooperativa Santa Lucía de R. L. (ACOPASANTAL, de R. L.) para que los resultados fueran relevantes y acertados, juntamente con la consulta de fuentes de información y de las técnicas e instrumentos de recolección de la información.

#### **4.2.3 Método inductivo**

De la misma manera, para ampliar la investigación se utilizó como método auxiliar el método inductivo, que permitió profundizar en los aspectos externos del estudio y proporcionó más información, dada su característica de ir de lo particular hacia lo general.

El método auxiliar fue de gran importancia para la investigación, pues se recopiló datos vitales del entorno de la cooperativa, en lo referente al área comercial, en lo administrativo, productivo, al mismo tiempo, que las entrevistas dieron su aporte para conocer el funcionamiento de la cooperativa de las demás áreas funcionales.

### **4.3. Fuentes de información**

Las fuentes primarias utilizadas se desarrollaron en el ambiente interno y externo; para las secundarias, se consultó trabajos de otros autores, con las cuales se recabaron datos necesarios para describir las áreas funcionales.

#### **4.3.1 Primarias**

Se obtuvo información proporcionada por las fuentes respectivas, es ese orden, con las personas que laboran en la Cooperativa, en forma complementaria con personas que guardan relación estrecha con la cooperativa, para el caso, se consideraron los consumidores en general, y población del área metropolitana de San Salvador representada también en la muestra.

#### **4.3.2 Secundarias**

Para este tipo de fuentes se emplearon fuentes bibliográficas de materiales publicados en libros, revistas, boletines y páginas web, aparte del beneficio propio de la fuente con la información, permitió también a que en la investigación se utilizaran gastos excesivos de dinero y tiempo<sup>5</sup>

### **4.4 Tipo de investigación**

#### **4.4.1 Descriptiva**

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, junto con el método de análisis se logró estudiar el objeto de estudio. En forma concreta, se trató de descubrir sus características y propiedades, sirvió para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo.<sup>6</sup>

Se consideró este tipo de investigación como el más adecuado al analizar al sujeto de estudio: Asociación Cooperativa Santa Lucía de R. L. "ACOPASANTAL", porque es un ente que al estudiarse por medio de sus áreas funcionales tuvo las condiciones adecuadas para caracterizar e investigar lo relacionado a su accionar como cooperativa.

---

<sup>5</sup> Jany, José Nicolás. Investigación integral de Mercados. 2ª Edición 2000. Pag. 78.

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7>

## **4.5 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación**

### **4.5.1 Técnicas**

Para la recolección de datos se utilizó tres tipos de técnicas: la encuesta, entrevistas y la observación, Estas técnicas fueron de ayuda para la obtención de los datos de directivos, trabajadores, clientes de la cooperativa.

#### **4.5.1.1 La observación**

Para obtener información adicional y formar criterios se realizó una serie de visitas a las instalaciones de la cooperativa, se recolectó los datos necesarios asistiendo a al proceso normal de trabajo para completar la investigación, durante su realización se trató de no influir haciendo interferencias para no modificar el pleno desenvolvimiento de las personas observadas.

En el estudio se utilizó la observación para conocer principalmente sus actividades en el proceso de producción, las herramientas, técnicas y de la misma forma se determinó la calidad de los productos que la cooperativa realiza, al mismo tiempo se enfocó la observación en las necesidades para el desarrollo de las funciones.

#### **4.5.1.2 La encuesta**

El objetivo fue obtener información estadística acerca de poblaciones en estudio, el cual es determinado a un grupo de este, llamado universo de estudio. Se delimitó este universo al área metropolitana de San Salvador para una muestra representativa de los clientes frecuentes de sus productos y servicios, así como de la población en general.

#### **4.5.1.3 La entrevista**

Esta se utilizó para conocer en forma verbal de los aspectos subjetivos por medio de la opinión de las personas que trabajan en la cooperativa, quienes respondieron por asuntos internos de la organización, como lo que conocen de ella, de sus productos, sus competidores, etc. La entrevista se llevó a cabo con preguntas preelaboradas.

## **4.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos son herramientas que facilitaron la obtención de información relevante para la investigación, la elaboración sistemática influyó en la obtención de los datos que se utilizaron en el análisis. La forma más conveniente fue el cuestionario y la guía de entrevista como instrumentos para obtener información.

### **4.5.2.1 Cuestionario**

Este es el instrumento de investigación de la encuesta, este fue aplicado con una estructura de veinte preguntas de opciones múltiples para productos y servicios respectivamente.

### **4.5.2.2 Guía de entrevista**

Con este instrumento se obtuvo en forma objetiva y ordenada los datos proporcionados por el entrevistado ampliando con sus palabras, puntos de vista y aclaraciones respectivas a las preguntas realizadas durante la entrevista. La guía se estructuró con preguntas de las áreas de interés a la investigación, de tal forma que la entrevista se realizó en forma clara para la persona entrevistada contestando en forma cómoda todas las preguntas.

## **4.5.3 Ámbito**

El ámbito donde se realizó la investigación fue en las instalaciones de la Cooperativa Santa Lucía de R. L. conocida como colchonera Santa Lucía, sus instalaciones se ubican en la siguiente dirección: final Calle Madrid, Colonia Providencia, contiguo a Industrias Topáz, San Salvador, El Salvador, Centro América.

## 4.6 Determinación del universo y muestra

### 4.6.1 Universo

El Universo que requiere la investigación está determinado por las instituciones que son clientes recurrentes y no recurrentes de la Cooperativa, formados por todas las entidades y población general del municipio de San Salvador, ya que se tiene interés de proyectar los productos de la cooperativa a uno o varios segmentos de la población, cuya suma asciende a 510,367 habitantes<sup>7</sup>, a fin de conocer la demanda potencial para la Cooperativa.

### 4.6.2 Muestra

Para la determinación de la muestra se utilizó la distribución muestral por proporciones, por lo que se conoció la probabilidad de éxito (P) y la probabilidad de Rechazo (Q); ambos poseen el valor del 50%.

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

N = Tamaño del Universo

n = Tamaño de la muestra

e = Máximo de error permitido

Q = Probabilidad de Rechazo

P = Probabilidad de Éxito

Z = Nivel de confianza

### Desarrollo de la fórmula

Para desarrollar la fórmula se tomó un intervalo de confianza del 95% y error un 10%, de igual forma la probabilidad de éxito y de Rechazo cada uno es de 50%.

---

<sup>7</sup> Según datos DIGESTIC

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.25)(510367)}{(510367-1)(0.1)^2 + (1.96)^2 (0.25)}$$

$$n = 96$$

Se tomó una muestra de 96 habitantes representativos.

#### **4.7 Tabulación e interpretación de datos.**

Los resultados de la encuesta que se presenta, está formada por cuadros resultantes de la tabulación, respectivamente reportan índices porcentuales de los datos obtenidos, asimismo, se complementan con la ilustración de gráficos de barras para facilitar la comprensión de los resultados, estos están respaldados con objetivos de las preguntas y los comentarios para aclarar y orientar el sentido de las preguntas y respuestas.

Con la encuesta se recabó información acerca de dos áreas: Productos y Servicios, es por ello que el formulario de la encuesta se dividió en dos partes, siguiendo el orden antes mencionado, de la misma forma a continuación se presentan los resultados obtenidos.

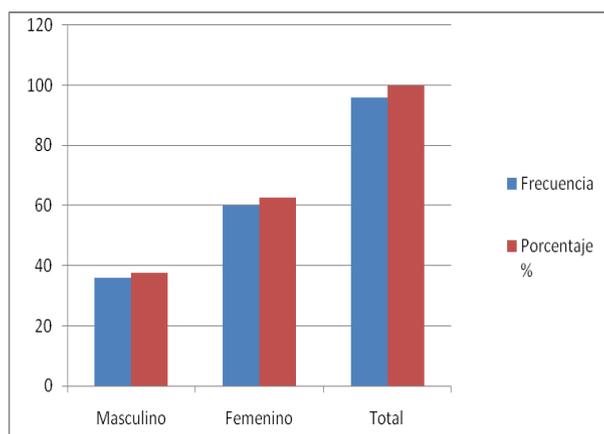
#### 4.7.1 Tabulación e interpretación de productos

Datos de identificación

Favor indique su género.

**Objetivo:** Conocer la proporción de los encuestados por su género.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje %
Masculino	36	37.5
Femenino	60	62.5
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

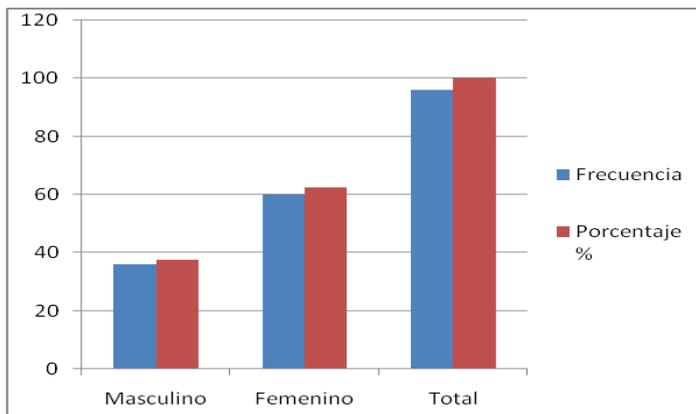


**Comentario:** Para el caso de esta investigación son las mujeres quienes se encargan de efectuar las compras de artículos de descanso y decoración para su hogar.

Datos de identificación: favor indique su edad

**Objetivo:** Conocer la concentración de las edades entre los encuestados

Edad (en años)	Frecuencia	%
16-25	14	14.58
26-35	24	25.00
36-45	38	39.58
46-55	10	10.42
Más de 55	10	10.42
Total	<b>96</b>	<b>100.00</b>



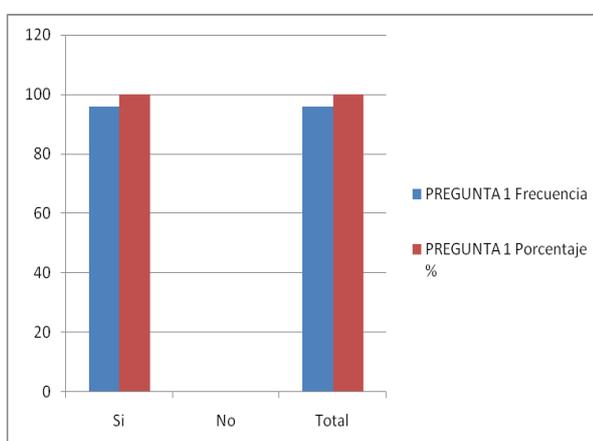
**Comentario:** La mayor parte de los compradores son personas adultas entre los 26 y cuarenta cinco años de edad dado que es el rango de edades en la cual las personas deciden formar familia y adecuar su hogar.

**Pregunta 1.** ¿Ha comprado alguno de estos productos?

Listado de productos que elabora la cooperativa
Colchones y colchonetas de espuma de todo tamaño;
Colchones y colchonetas de algodón todo tamaño;
Colchones con material impermeable
Colchones de resortes, normal u ortopédicos;
Camas completas con colchón de resortes;
Sofá camas;
Almohadas de espuma;
Almohadas de algodón;
Cojines de espuma;
Cojines de algodón;
Ropa de cama
Manteles de todo tamaño y estilo;

**Objetivo:** Conocer quienes de las personas encuestadas han comprado los productos y saber si todos conocen los productos en forma previa, sin mencionar que eran los elaborados por la cooperativa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	100
No	0	0
Total	96	100

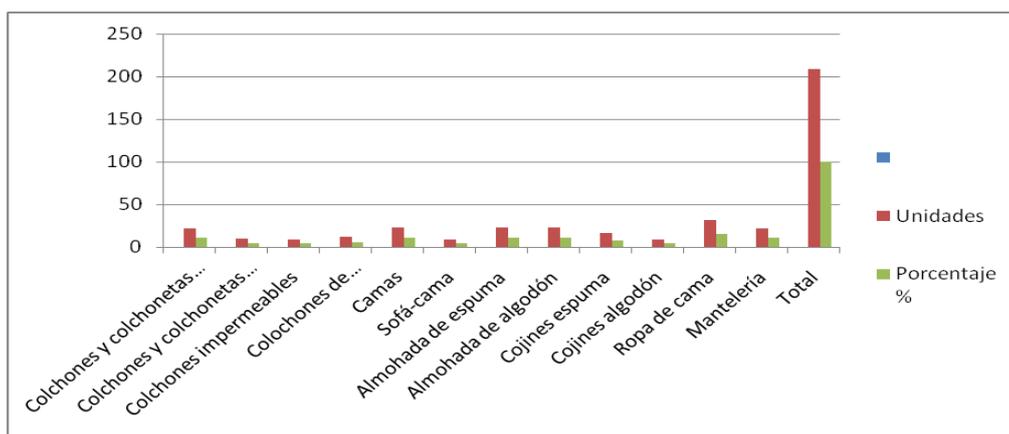


**Comentario:** Todas las personas encuestadas sin realizar diferencias en sexo y edad han comprado algunos de los productos en algún momento de su vida, para este caso no se presenta ninguna negativa.

**Pregunta 2.** ¿Podría detallar a continuación cuál o cuales de ellos ha comprado?

**Objetivo:** con esta pregunta se busca conocer la preferencia por producto.

Productos	Unidades	Porcentaje %
Colchones y colchonetas espuma	22	10.5
Colchones y colchonetas algodón	10	4.8
Colchones impermeables	9	4.3
Colchones de resortes/ortopédicos	12	5.7
Camas	23	11.0
Sofá-cama	9	4.3
Almohada de espuma	23	11.0
Almohada de algodón	23	11.0
Cojines espuma	16	7.7
Cojines algodón	9	4.3
Ropa de cama	31	14.8
Mantelería	22	10.5
<b>Total</b>	<b>209</b>	

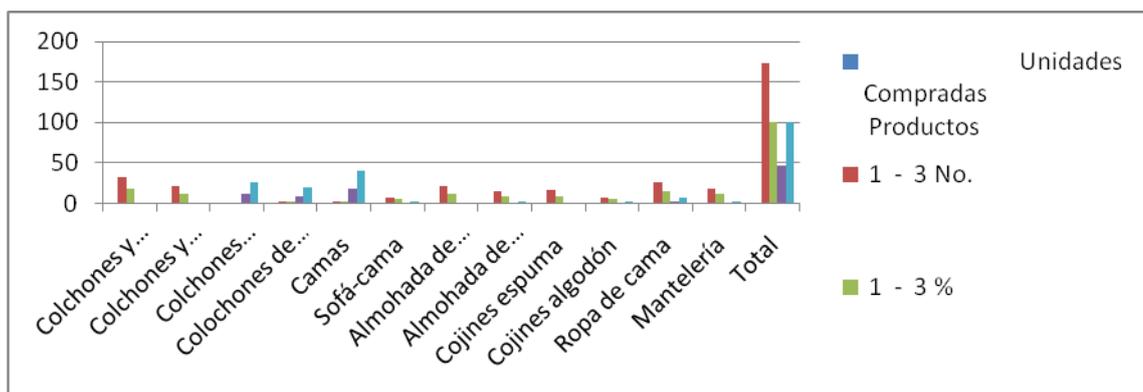


**Comentario:** El producto que posee mayor demanda en el mercado es la ropa de cama ya que, el 14.8 de los encuestados manifiesta que las a adquirido, otro producto que posee demanda en el mercado son las almohadas sin importar su clase es decir, que pueden ser de algodón o de espuma, el producto que no tiene mucho movimiento en el mercado los colchones impermeables, dado que estos solo son adquiridos por los negocios como gimnasios, guarderías y hospitales.

**Pregunta 3.** ¿Podría detallar cuantas unidades por producto adquirió en la última compra?

**Objetivo:** Lo que se desea conocer la magnitud del movimiento de los productos en el mercado por medio de datos numéricos.

Unidades Compradas Productos	1 - 3		4 - 6	
	No.	%	No.	%
Colchones y colchonetas espuma	32	18.5	0	0.0
Colchones y colchonetas algodón	21	12.1	0	0.0
Colchones impermeables	1	0.6	12	25.5
Colchones de resortes/ortopédicos	3	1.7	9	19.1
Camas	3	1.7	19	40.4
Sofá-cama	8	4.6	1	2.1
Almohada de espuma	21	12.1	0	0.0
Almohada de algodón	15	8.7	1	2.1
Cojines espuma	16	9.2	0	0.0
Cojines algodón	8	4.6	1	2.1
Ropa de cama	26	15.0	3	6.4
Mantelería	19	11.0	1	2.1
<b>Total</b>	<b>173</b>		<b>47</b>	

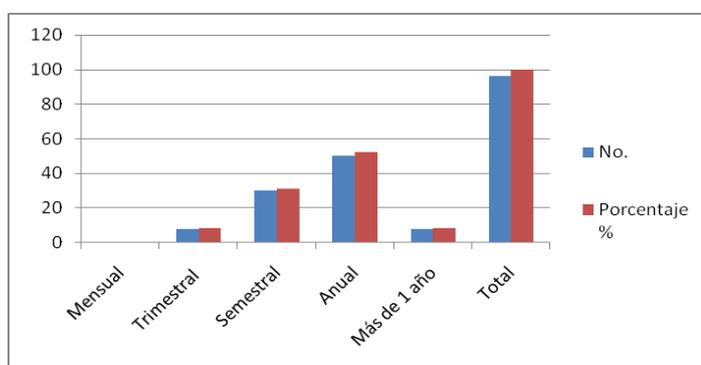


**Comentario:** Para compras de 1 a 3 unidades la mayoría adquiere: colchones y colchonetas, ropa de cama y almohadas, pero se refleja cambios cuando se trata de compras 4 a 6 unidades, en este caso, hay una mayoría sobre los demás productos en la compra de camas, seguido de colchones impermeables y ortopédicos, de manera que los datos reflejan las cantidades de productos se venden de acuerdo al uso para el que se adquieren.

**Pregunta 4.** ¿Cada cuanto tiempo adquiere los productos de la pregunta anterior?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia de compra por producto

Frecuencia de Compra	No.	Porcentaje %
Mensual	0	0.0
Trimestral	8	8.3
Semestral	30	31.3
Anual	50	52.1
Más de 1 año	8	8.3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

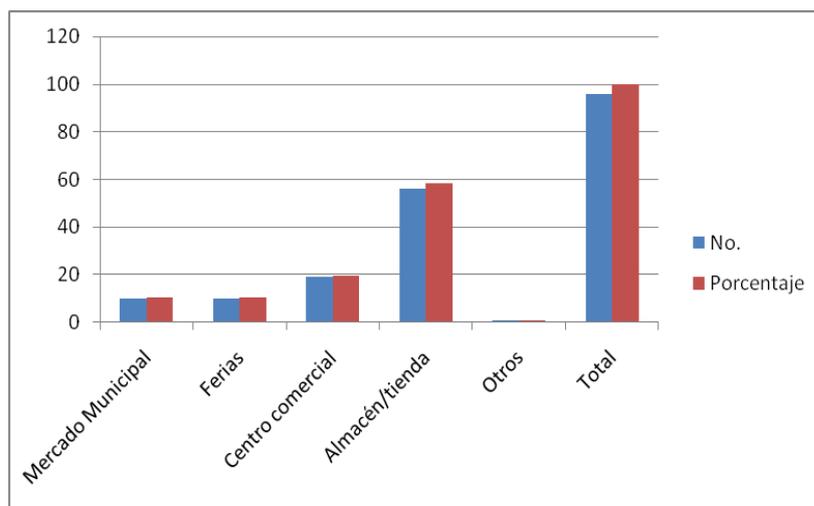


**Comentario:** Se pudo comprobar que este tipo de productos no es de uso frecuente, la frecuencia de compra se concentra entre los seis meses y un año.

**Pregunta 5.** A continuación identifique el lugar donde realizó la compra de los productos de la pregunta anterior.

**Objetivo:** Conocer los lugares más frecuentes para la adquisición de los productos.

Lugar de compra	No.	Porcentaje
Mercado Municipal	10	10.4
Ferias	10	10.4
Centro comercial	19	19.8
Almacén/tienda	56	58.3
Otros	1	1.0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>

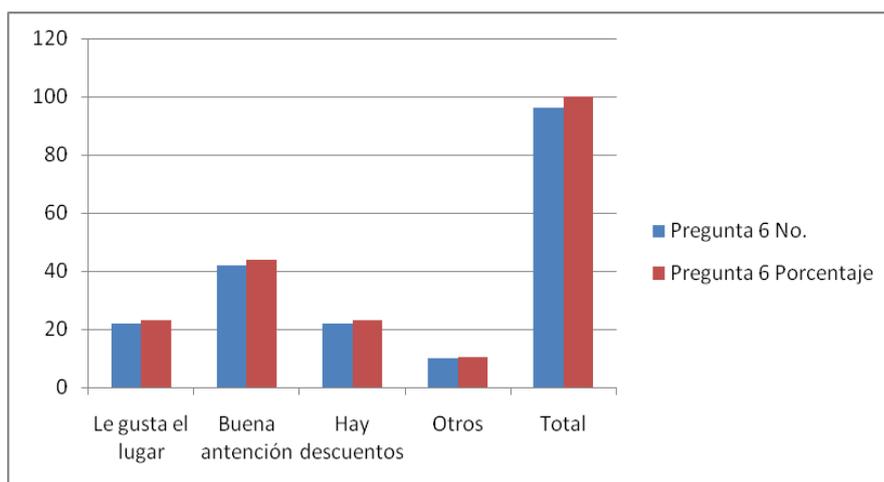


**Comentario:** Se concluye que los lugares preferidos para la adquisición de los productos son los almacenes y tiendas, seguida por los establecimientos ubicados en centros comerciales, muy pocos los que mencionan adquirirlos en ferias y en el mercado municipal, por lo que se concluye que el mejor lugar como punto de venta y distribución son los almacenes.

**Pregunta 6.** ¿Cuál es la razón o razones por las que compra en el lugar señalado anteriormente?

**Objetivo:** Conocer cuales son las características que prefieren los clientes del lugar donde realizan sus compras.

Motivo de compra	No.	Porcentaje
Le gusta el lugar	22	22.9
Buena atención	42	43.8
Hay descuentos	22	22.9
Otros	10	10.4
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>

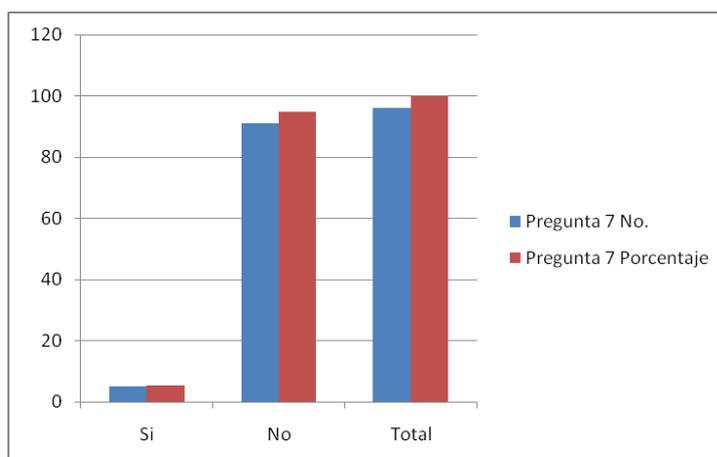


**Comentario:** La característica mas importante es la atención del lugar hacia sus clientes, la mayoría de los encuestados lo manifiesta y es por ello que regresa a realizar sus compras en el mismo lugar en forma frecuente, aún sobre el ofrecimiento de descuentos.

**Pregunta 7.** ¿Le visita algún vendedor en su domicilio?

**Objetivo:** Conocer el desarrollo de ventas a domicilio

Visita a domicilio	No.	Porcentaje
Si	5	5.2
No	91	94.8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

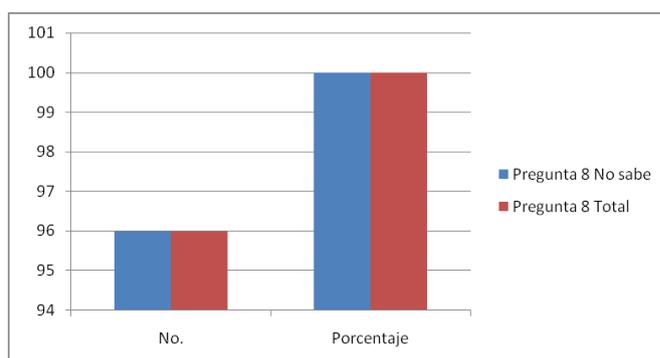


**Comentario:** Se confirma que el mercado presenta poco desarrollo de ventas a domicilio, se concentran las ventas en establecimientos tradicionales donde los clientes se desplazan a realizar las compras.

**Pregunta 8.** ¿De que empresa le visita?

**Objetivo:** Conocer quien realiza visita a domicilio

Empresa que le visita	No.	%
No sabe	96	100
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

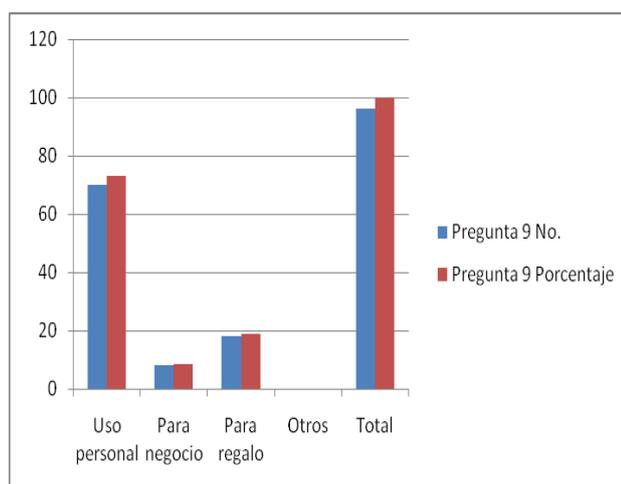


**Comentario:** Todos los encuestados no pudieron dar el nombre de alguna empresa por la razón de que son pequeños talleres o personas que en forma ambulante ofrecen los productos.

**Pregunta 9.** ¿Cuál es el uso que dio a los productos que compró?

**Objetivo:** Conocer el uso final que motiva a los clientes para realizar la compra de los productos.

Uso de productos	No.	Porcentaje
Uso personal	70	72.9
Para negocio	8	8.3
Para regalo	18	18.8
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>

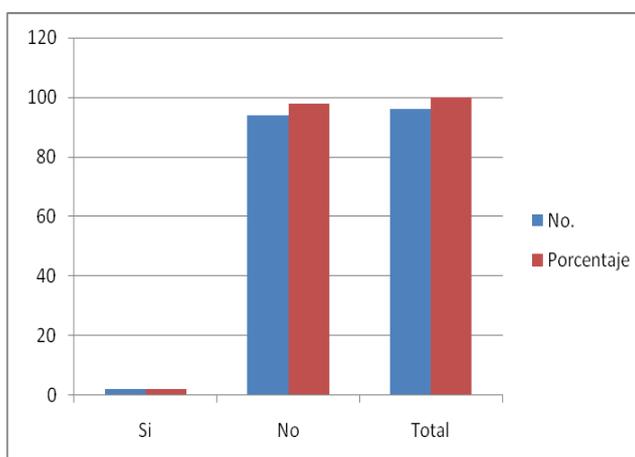


**Comentario:** Los resultados reflejan que los encuestados los motiva realizar las compras para uso personal seguido del uso para la ocasión de regalo. Esto deja ver las oportunidades que existen para realizar las ventas en forma más eficiente.

**Pregunta 10.** ¿Tiene conocimiento que esos productos los elabora y vende la cooperativa Santa Lucia?

**Objetivo:** Saber si los clientes conocen que la cooperativa es productor de esos artículos.

¿Conoce los productos de la Cooperativa?	No.	Porcentaje
Si	2	2.1
No	94	97.9
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>



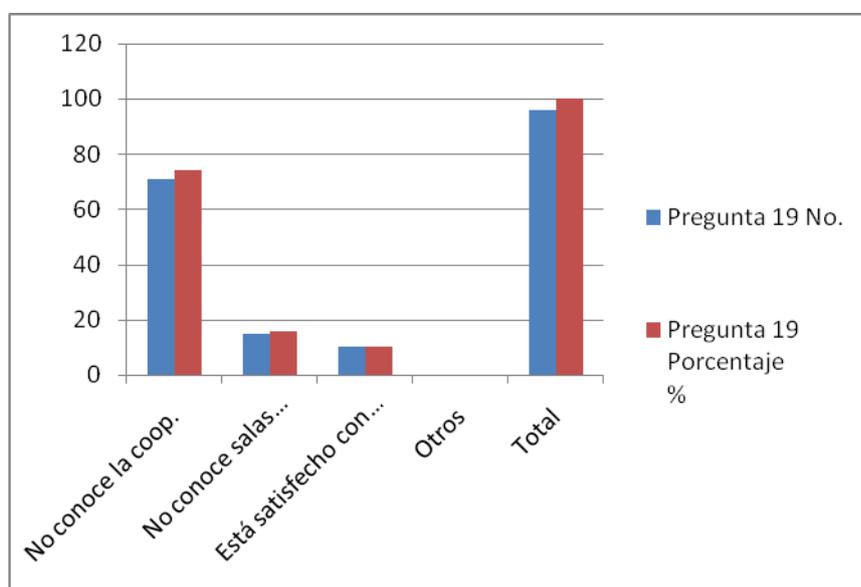
**Comentario:** Una clara mayoría de los encuestados no conoce los productos que ofrece la cooperativa, lo que demuestra también el total desconocimiento de sus operaciones..

NOTA: Debido a que los clientes no contestaron las preguntas subsiguientes por desconocimiento de los productos que elabora la cooperativa, estas no reflejan valor alguno, por lo que se publican los resultados a partir de la pregunta 19.

**Pregunta 19.** ¿Cuál de las siguientes causas considera que ha impedido que usted sea cliente de la cooperativa?

**Objetivo:** Conocer el ó los obstáculos que impide a la población para que se conviertan en clientes.

¿Por qué no es cliente de la cooperativa?	No.	Porcentaje %
No conoce la coop.	71	74.0
No conoce salas de venta	15	15.6
Está satisfecho con su proveedor	10	10.4
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

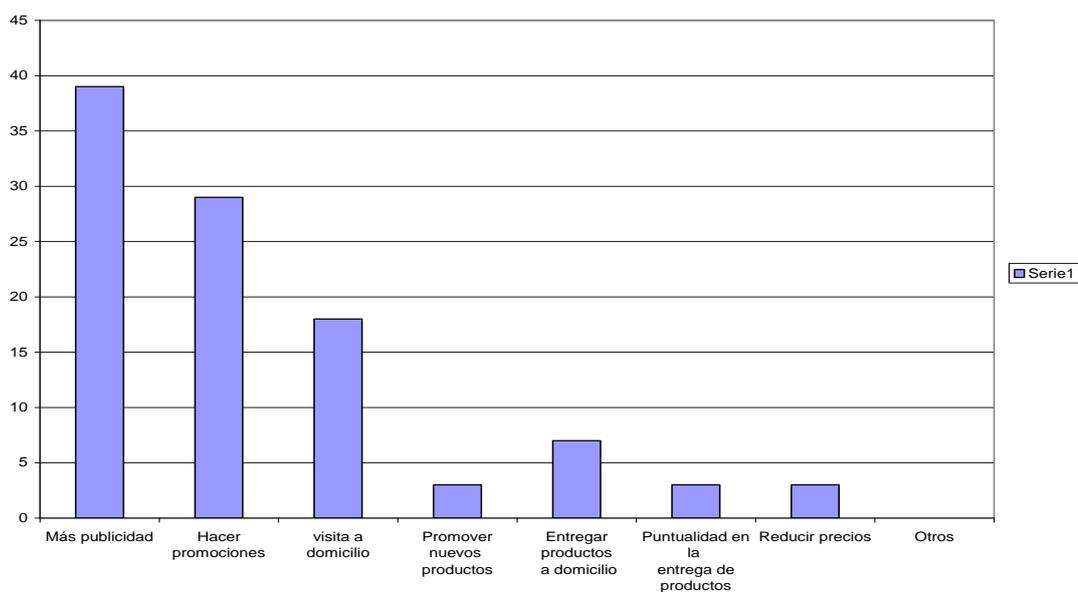


**Comentario:** La principal causa que evita que los consumidores adquieran los productos de la cooperativa es que no conocen de su existencia, dado que un alto porcentaje confirma que no hay presencia efectiva de los medios publicitarios hasta hoy utilizados.

**Pregunta 20.** ¿Que recomendaría a la cooperativa Santa Lucía para que sus productos tengan aceptación?

**Objetivo:** Obtener las opiniones que ayudarán a tomar medidas para llegar con efectividad a los clientes.

Recomendación a la cooperativa	No.	Porcentaje %
Más publicidad	39	38.2
Hacer promociones	29	28.4
visita a domicilio	18	17.6
Promover nuevos productos	3	2.9
Entregar productos a domicilio	7	6.9
Puntualidad en la entrega de productos	3	2.9
Reducir precios	3	2.9
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>102</b>	



**Comentario:** Las medidas a tomar, según la opinión de los clientes, son utilizar más publicidad, hacer promociones y vender a domicilio, por lo tanto se concluye que no se ha invertido en estos elementos que respaldan los productos y que dan a conocer a la organización entre sus clientes.

#### **4.7.2 Análisis e interpretación de encuesta de servicios**

Para efectos de obtener las respuestas correctas, se incluyó de manera introductoria en el formulario de encuesta, los nombres de algunos servicios para ayudar a ampliar el razonamiento y criterios de los encuestados:

##### **Preguntas relacionadas a SERVICIOS disponibles en el mercado:**

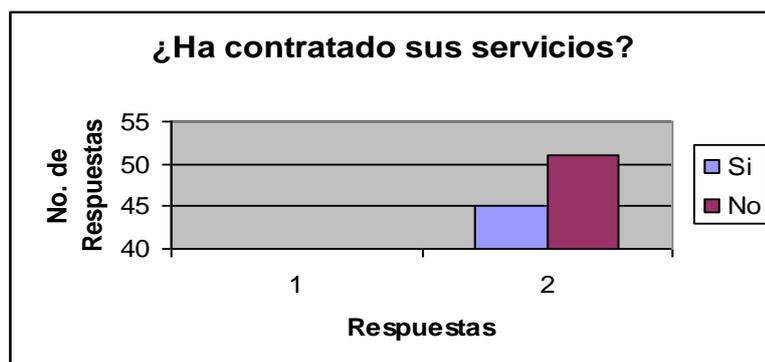
- **Reparación de colchón de resortes**
- **Reparación de camas**
- **Enjuncados y retapizado de muebles en general**

Entre las preguntas 1 y 11 se recabó información general acerca de los servicios, donde el encuestado no se encuentra en la posición de cliente de la cooperativa, dicha posición se define a partir de la pregunta 12.

**Pregunta 1.** ¿Ha contratado alguno de estos servicios en años anteriores?

**Objetivo:** Conocer en forma previa la proporción de la población encuestada que conocen y han contratado los servicios, sin mencionar que eran los proporcionados por la cooperativa, para saber si estos son demandados.

¿Ha contratado alguno de estos servicios en años anteriores?	Unidades	Porcentaje
Si	45	46.9
No	51	53.1
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

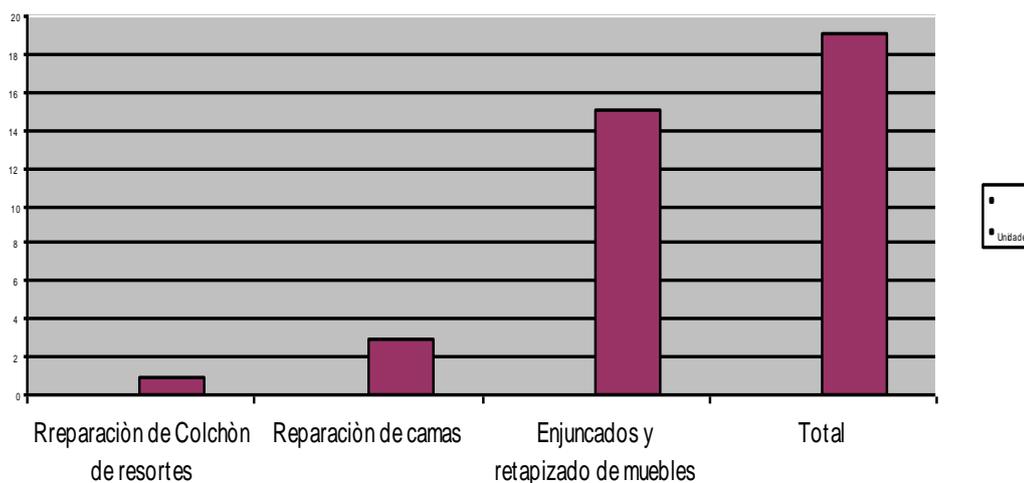


**Comentario:** Por mayoría simple la población mencionó que no ha contratado los servicios y el resto menciona que SI, estos datos indican que se trata de un mercado dividido al cual hay oportunidades de crecimiento.

**Pregunta 2.** ¿Podría detallar a continuación cuál o cuales de ellos ha contratado recientemente?

**Objetivo:** con esta pregunta se busca conocer la preferencia actual por servicio por parte de las personas que han tenido la oportunidad de contratarlos en fechas recientes.

¿Cuales Servicios ha contratado recientemente?	Unidades	Porcentaje %
Reparación de Colchón de resortes	1	5.3
Reparación de camas	3	15.8
Enjuncados y retapizado de muebles	15	78.9
<b>Total</b>	<b>19</b>	

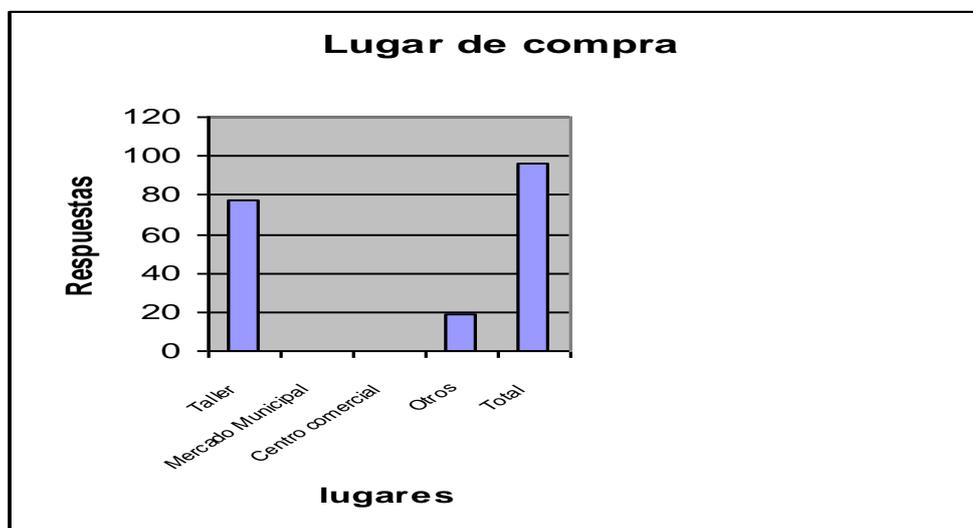


**Comentario:** De los encuestados solo 19 personas respondieron la pregunta, el servicio más demandado es el enjuncado y retapizado de muebles, esta respuesta lo que nos indica que hay una baja sensible en la demanda reciente de esos servicios, en segundo lugar está la reparación de camas.

**Pregunta 3.** A continuación, identifique el lugar donde realizó la adquisición de los servicios de las preguntas anteriores

**Objetivo:** Lo que se desea conocer es los lugares con mayor movimiento de venta de los servicios en el mercado.

Lugar de compra	No.	Porcentaje
Taller	77	80.2
Mercado Municipal		0.0
Centro comercial		0.0
Otros	19	19.8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>

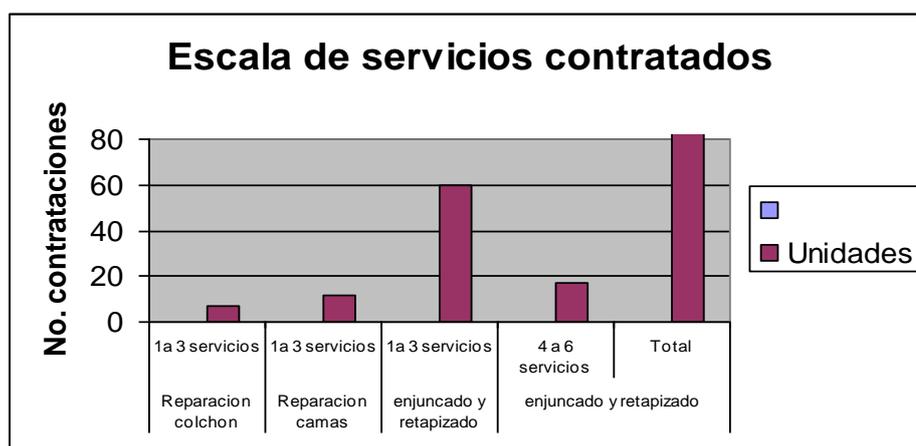


**Comentario:** Se determina que los talleres son los preferidos por la población para contratar los servicios, compartido con la categoría de Otros, en este último, están incluidos los servicios ambulantes, los recomendados y referidos por otros usuarios.

**Pregunta 4.** ¿Cuántos servicios adquirió en el último año? (detallar el número de servicios)

**Objetivo:** Conocer la cantidad de servicios que con mayor frecuencia es contratado.

¿Cuántos Servicios contrató?	Unidades	Porcentaje %
Reparación de Colchón de resortes		
(1-3) servicios	7	7.3
Reparación de camas		
(1-3) servicios	12	12.5
Enjuncados y retapizado de muebles		
(1-3) servicios	60	62.5
(4-6) servicios	17	17.7
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>

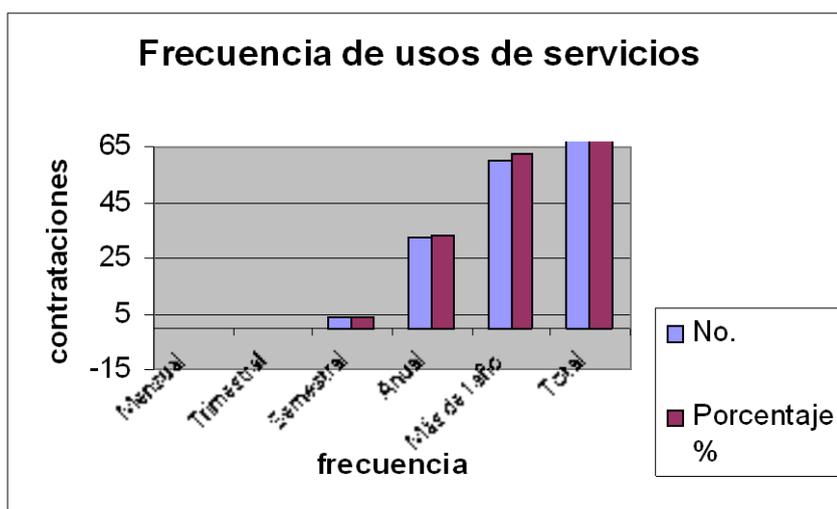


**Comentario:** La oportunidad de la cooperativa para la venta de sus servicios se encuentra en el retapizado y enjucado de muebles como también la reparación de camas y colchones

**Pregunta 5.** ¿Con que frecuencia considera necesario adquirir los servicios?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que considera la población necesario para contratar los servicios.

Frecuencia de uso de servicios	No.	Porcentaje %
Mensual		0.0
Trimestral		0.0
Semestral	4	4.2
Anual	32	33.3
Más de 1 año	60	62.5
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

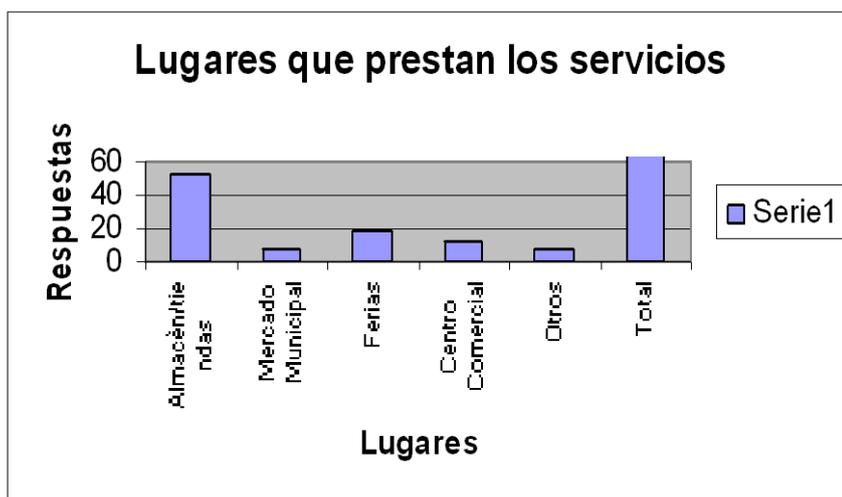


**Comentario:** La información refleja que los plazos largos de las opciones presentadas (1 año y mas de 1 año) son considerados los más representativos.

**Pregunta 6.** A continuación, identifique el lugar donde considera contratar los servicios

**Objetivo:** Conocer los lugares donde los clientes prefieren buscar la contratación de los servicios.

Identificación de lugares de contratación de uso de servicios	No.	Porcentaje %
Almacén/tiendas	52	54.2
Mercado Municipal	7	7.3
Ferias	18	18.8
Centro Comercial	12	12.5
Otros	7	7.3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

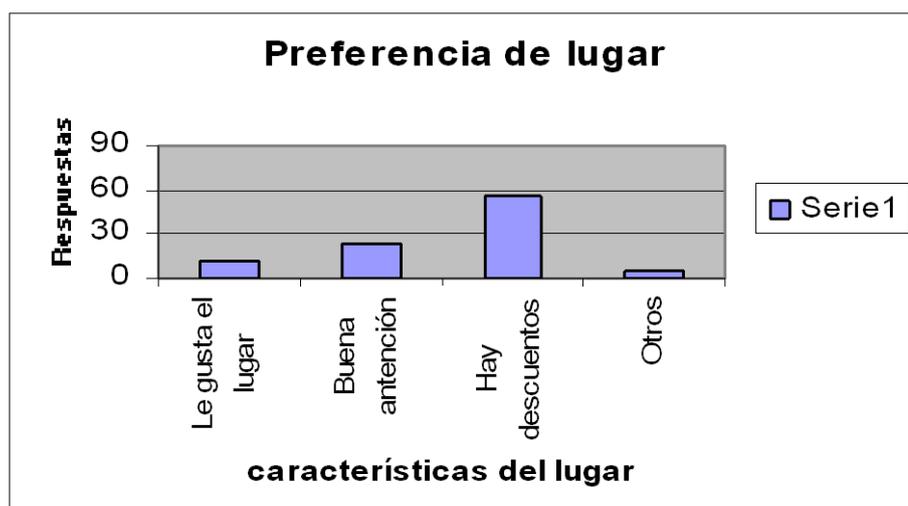


**Comentario:** Según la información, los clientes prefieren los almacenes o tiendas para contratar los servicios, es probable que los prefieran por el respaldo de mantenimiento o garantía que se da por las compras.

**Pregunta 7.** ¿Por qué prefiere ese lugar?

**Objetivo:** Conocer cuales son las características que prefieren los clientes del lugar donde contratan los servicios.

Preferencia del lugar	No.	Porcentaje
Le gusta el lugar	12	12.5
Buena atención	23	24.0
Hay descuentos	56	58.3
Otros	5	5.2
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>

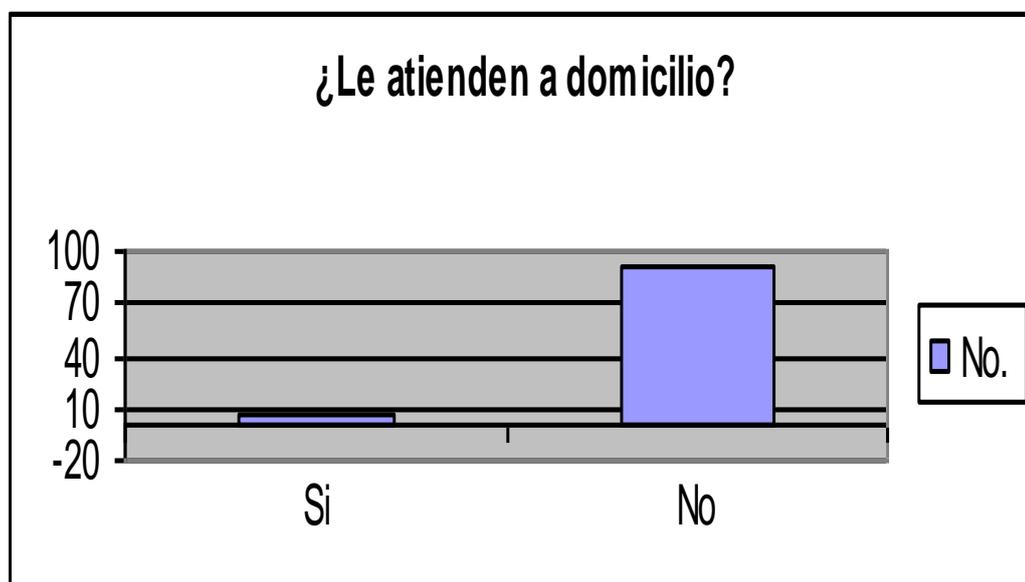


**Comentario:** En cuanto a la preferencia del lugar donde consumen los servicios, las respuestas oscilan en el tema económico, la población prefiere el lugar por los descuentos que ofrecen al momento de negociar el costo del servicio.

**Pregunta 8.** ¿Le ofrecen servicio a domicilio?

**Objetivo:** Conocer el desarrollo de ventas de servicios a domicilio

¿Le venden a domicilio?	No.	Porcentaje
Si	5	5.2
No	91	94.8
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Los datos nos dicen que estos servicios no son ambulantes por excelencia, ya que requieren de instalaciones fijas, sin embargo, no se está aprovechando la venta a domicilio de los mismos, este dato ofrece un potencial donde puede destacarse la oportunidad de realizar las ventas a domicilio para abrir mercado

**Pregunta 9.** ¿cuál es el nombre de la empresa que le ofrece el servicio a domicilio?

**Objetivo:** Conocer el nombre de quienes ofrecen los servicios por visita a domicilio

Nombre de empresa que le visita	No.	Porcentaje
Personas particulares	3	3.1
No sabe	93	96.9
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

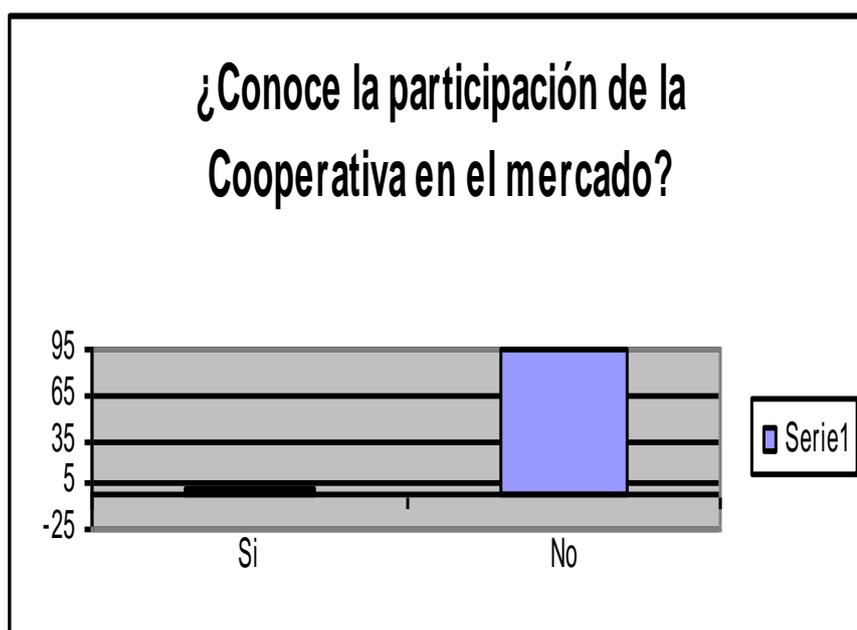


**Comentario:** Para confirmar la pregunta anterior las personas que se dedican a los servicios a domicilio son poco conocidas o escasas, demuestra que los clientes son los que acuden a las instalaciones que ofrecen el servicio.

**Pregunta 10.** ¿Tenía conocimiento que la Cooperativa Santa Lucia también tiene participación en el mercado de esos servicios.

**Objetivo:** Saber si los clientes han escuchado de la cooperativa.

Conoce de la participación de la coop. En el mercado nacional	No.	Porcentaje
Si	2	2.1
No	94	97.9
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>



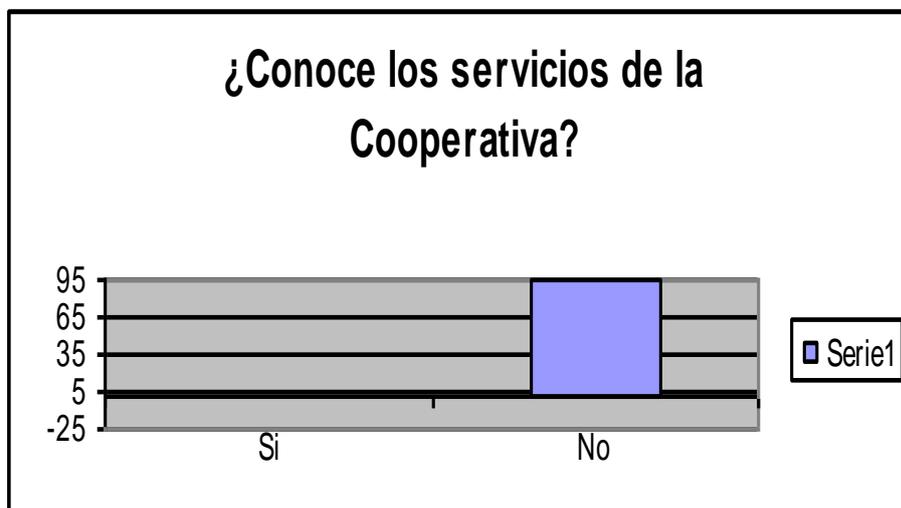
**Comentario:** El objetivo de esta pregunta era conocer si la población recuerda el nombre de la Cooperativa Santa Lucia de R. L. como empresa que ofrece los servicios.

**Pregunta 11.** ¿Conoce ud. los servicios que ofrece la Cooperativa Santa Lucia?

(Reparación de colchón de resortes, Reparación de camas, Enjuncados y retapizado de muebles en general)

**Objetivo:** Medir el nivel de conocimiento de la población acerca de las operaciones de la cooperativa por medio de la prestación de los servicios.

¿Conoce los servicios de la Cooperativa?	No.	Porcentaje
Si	2	2.1
No	94	97.9
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>



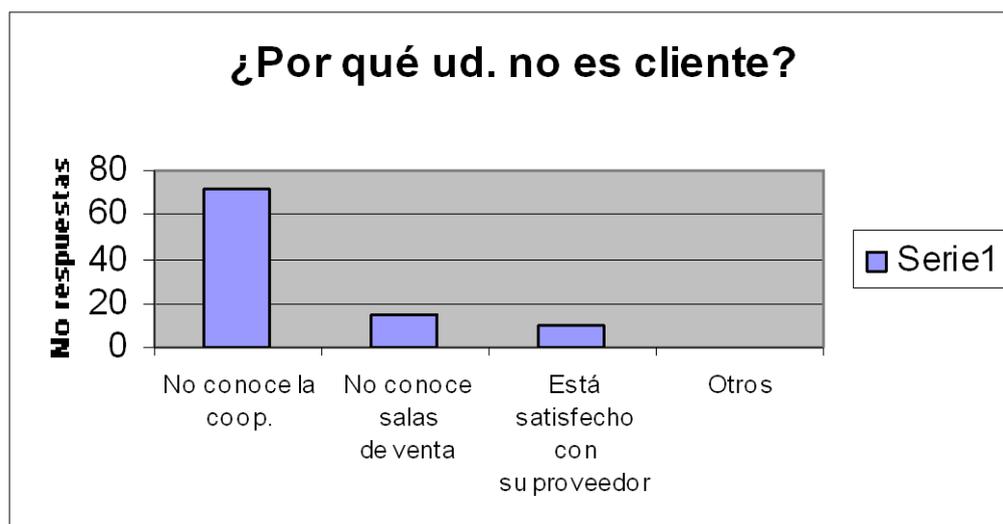
**Comentario:** Una consecuencia de que la población no conozca la Coop. Santa Lucia de R. L. es que no logran asociarla a los servicios que ofrece en el mercado

NOTA: Debido a que los clientes no contestaron las preguntas subsiguientes, estas no reflejan valor alguno por desconocimiento de los servicios que presta la cooperativa, por lo que se publican los resultados a partir de la pregunta 19.

**Pregunta 19.** Cuál de las siguientes causas considera que ha impedido que ud. Sea cliente de la cooperativa

**Objetivo:** Conocer el ó los obstáculos que impiden a la población para que se conviertan en clientes.

¿Por qué no es cliente de la cooperativa?	No.	Porcentaje %
No conoce la coop.	71	74.0
No conoce salas de venta	15	15.6
Está satisfecho con su proveedor	10	10.4
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>



**Comentario:** Una mayoría significativa manifestó que no acude a contratar los servicios por no saber de su existencia y participación en el mercado.

**Pregunta 20.** ¿Qué recomendaría a la cooperativa Santa Lucía para que sus servicios tengan aceptación

**Objetivo:** Obtener las opiniones que ayudarán a tomar medidas para llegar con efectividad a los clientes.

Recomendación a la cooperativa	No.	Porcentaje %
Más publicidad	35	34.3
Hacer promociones	21	20.6
visita a domicilio	15	14.7
Promover nuevos servicios	8	7.8
Servicios a domicilio	3	2.9
Puntualidad en la entrega	18	17.6
Reducir precios	2	2.0
Otros	0	0.0
<b>Total</b>	<b>102</b>	



**Comentario:** Confirmando las razones por las cuales la población no los conoce se recomienda hacer mayor publicidad, Las promociones de producto parece ser la segunda vía para llegar al mercado, la tercera es que el servicio debe ser ofrecido con puntualidad y ligado a este último está la visita a domicilio, estos datos son muy valiosos porque denotan la oportunidad de invertir en publicidad.

## **4.8 Diagnóstico de situación actual**

Para abordar en forma sistemática el diagnóstico, se utilizó el método inductivo, que trata el objeto de estudio de la forma particular hacia lo general; este método determinó la conveniencia de separar en áreas funcionales la cooperativa y emprender con mayor facilidad la investigación de cada una de esas áreas. La estructura de la presentación de este diagnóstico obedece a estas razones y la forma de analizar cada una de ellas se ha diseñado de la siguiente forma: Análisis del situación actual del área funcional, matriz FODA y estudio de cada variable que forman la matriz, estableciendo separadamente el estado de las variables principales que dejan al descubierto las razones particulares de los problemas de cada área.

### **4.8.1 Análisis administrativo**

#### **4.8.1.1 Recurso humano**

Es muy importante observar que en cuanto a su estructura orgánica la cooperativa cumple con lo requerido por la ley, presentando su respectivo consejo de administración y los comités que dinamizan el accionar de la misma con actividades de mantenimiento y mejoramiento de producción, comercialización, educación, etc., no obstante de cumplir con este requisito, durante las operaciones ejecutadas, este diseño de estructura no está funcionando como es debido, ya que algunos comités no realizan las funciones en forma frecuente (según lo investigado, esta función se ejecuta principalmente una vez al año en asamblea ordinaria), la razón es que se ha delegado en el administrador las funciones que le corresponden a los comités, centralizando todas las funciones en él, debido al alto grado de confianza que se le tiene por su disposición y habilidades, consecuentemente no se delegado autoridad en otras personas asociadas (que también son trabajadores), causando el efecto de centralización. De la misma forma él cuenta con la ayuda de su secretaria que es la única persona vidente de todas las que laboran en ella, quien le colabora a que los registros y el control del personal se encuentren en perfecto orden.

Únicamente el administrador y tres personas mas están legalmente contratadas por la cooperativa y gozan de todos los beneficios de ley como la AFP'S y el ISSS, ellos son el administrador y otros tres empleados, la secretaria, el tesorero y un vocal, el resto de los empleados están contratados por obra, hay que destacar que algunos socios forman parte del personal productivo y adicionalmente de ser su principal fuente de ingresos, reciben otros beneficios generados por los excedentes, entre los beneficios están: subsidio para compra de vestuario, alimentación y bonos (este es un beneficio para todos los empleados).

Una de las dificultades mas fuertes que salieron a luz por la investigación es la edad del recurso humano, el promedio se acerca a los 60 años, conjuntamente, otro aspecto encontrado es la disposición y actitud positiva del personal, manifiestan que gozan de un buen ambiente laboral, se dijo en forma general y unánime que el ambiente es bueno, con naturaleza de un mismo sentir y de mucho orgullo de pertenecer a la cooperativa, pero basado en sus declaraciones y testimonios, la moral alta que poseen se basa en que al realizar sus actividades se sienten útiles, responsables por su trabajo y ven una ventaja en la cooperativa por ser una fuente de ayuda para sus familias, es por ello que el índice de ausencias laborales es mínima, sin dejar por fuera que otra de sus mayores motivaciones son de índole económica.

Respecto a otra fuente de motivación de los trabajadores, el administrador ha sido uno de los mejores ejemplos para los demás miembros, su disposición e iniciativa hace que se obtenga apoyo de otras sociedades amigas, ejemplo: ANCIESAL (Asociación de Ciegos de El Salvador) con quien hay una estrecha relación, asimismo, se trata de mantener el espíritu cooperativista en forma dinámica y su forma de alentar al personal durante las crisis económicas han sido determinantes para ser líder entre sus compañeros, finalmente en este tema se concluye que el buen espíritu laboral que existe entre los trabajadores de la cooperativa ésta ligado a los beneficios morales y económicos obtenidos.

#### **4.8.1.2 Organización**

Hace algunos años una institución universitaria diseñó para la cooperativa manuales de procedimiento administrativos, como resultado de esta actividad se les proporcionó manuales de selección, contratación e inducción de personal, pero hasta hoy no se han puesto en práctica debido a que la actividad laboral tiende a una baja constante, esto les impide ponerlos en práctica ya que no ha sido necesario hacer contrataciones adicionales y la preocupación general es ver como solventar este problema.

Lo que si se cumple es que los empleados son retroalimentados sobre todas las tareas, se da a conocer un reporte de cada una de las áreas funcionales de la cooperativa: Ventas, Producción, Administración y de la participación de los Comités, esta tarea se realiza quincenalmente por el administrador de la cooperativa.

Cabe destacar que la Cooperativa cuenta con instituciones hermanas que le brindan apoyo con asesorías, estas han sido de gran beneficio por que les toman en cuenta para la participación de eventos como ferias y otras exposiciones.

#### 4.8.1.3 Mobiliario y equipo

Entre el mobiliario que posee la cooperativa, hay escritorios, teléfono, computadora y muebles en general que debe ser suficiente para la labor que desempeñan, pero debe destacarse que entre las herramientas más valiosas en la oficina es un programa informático, especialmente diseñado para personas no, este programa guía paso a paso al ir indicando con una voz audible lo que está realizando en el equipo, este programa ha sido una donación de instituciones extranjeras, para ser exactos de España y se utiliza en su mayoría para labores de control..

Asimismo, cuentan con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que les ayudan haciendo pedidos de productos que a la fecha son unos de los principales clientes que hacen cantidades grandes de productos.

#### 4.8.1.4 Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Poseen tecnología en oficinas Personal con buena voluntad Control de Recursos	Reforzarse con personal joven
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No tienen Misión ni Visión No hay proyección a futuro No delega responsabilidades No hay prestaciones para todos Ausencia de capacitación La edad promedio es de 60 años	Competidores más organizados Competidores más capacitados

#### Fortalezas

Dentro de las principales fortalezas que posee su recurso humano que por su dedicación y esfuerzo, sin importar los problemas de limitación visual, han sabido cumplir con los pedidos con cantidades

grandes de productos, para ello trabajan tiempo extra y de ser necesario han contratado personal adicional para cumplir con su responsabilidad. Como resultado la cooperativa cumple en forma responsable en la entrega de sus productos.

Otro punto fundamental es como se menciona, la estructura orgánica de la cooperativa pues permite el adecuado control del personal en lo que se refiere a ausencias, permisos y llegadas tardes, de la misma forma los comités y consejos, cuando se tiene problemas fuertes, velan por el mantenimiento y mejoramiento de la producción, comercialización, y la educación de los trabajadores.

### **Debilidades**

Una de las grandes debilidades con las que cuenta la cooperativa, por no decir la principal, es el no contar con una misión y visión, ya que estas únicamente están implícito dentro de los estatutos de la cooperativa, su falta significa: no tener presente hacia donde quieren orientar sus productos, ni establecer metas de ventas a cumplir, hasta el momento la única meta que se observa es lograr cumplir con el compromiso de entregar a tiempo los pedidos, al mismo tiempo, la falta de visión y misión, impide orientar los productos hacia diferentes nicho de mercados o clientes específicos para acrecentar sus ventas; de igual forma, el personal no puede superarse en nuevas formas de trabajo para superar los nuevos objetivos, en fin no existe una proyección general de la cooperativa.

Otra de las debilidades, es no delegar autoridad y responsabilidades, el único delegado para todo el manejo de la cooperativa es una persona, en la que se confía para toma de decisiones y operaciones. De faltar esta persona, la administración, las compras, la producción, reuniones informativas, etc. Quedarían sin alguien quien las dirija, asimismo, el administrador es quien se encarga de organizar las capacitaciones o retroalimentaciones que se dan cada quince días dentro de la cooperativa.

Y finalmente, el hecho de que la mayoría de los empleados no cuenten con prestaciones legales como afiliaciones al ISSS, AFP, etc. Hace que en algunas ocasiones o en caso de enfermedad puedan adquirir medicamentos a alto costo, aunque se tengan beneficios como los subsidios de medicina, alimentación y vestuario, sin embargo, debe recordarse que los fondos para beneficios han disminuido y deja muchas veces fuera de las prioridades que son el pago de mano de obra y la compra de materia prima para las operaciones y no se pueda afiliar al personal a un plan de retiro por jubilación.

### **Oportunidades**

La cooperativa cuenta con una gran oportunidad que es inyectar personal joven lo que permitiría adquirir más personal y diversificar funciones, y al mismo tiempo, ser oferente de trabajo para personas no videntes, para que puedan aprender y desarrollar las funciones en las que las habilidades las poseen el personal que actualmente trabaja en la cooperativa y que avanza también en edad, cada vez en más necesario capacitar a otras personas jóvenes para que continúen sacando adelante a la cooperativa.

### **Amenazas**

La gran amenaza de la cooperativa son sus competidores, pues se ha investigado que cuentan con personal más capacitado que también poseen una mejor organización, delegan adecuadamente responsabilidades en sus subalternos, brindan una adecuada capacitación, son capaces de desarrollar variedad de productos en forma rápida a partir de investigación de mercado y de gustos y preferencias del cliente.

#### **4.8.2 Análisis de producción**

La Cooperativa Santa Lucia se dedica a la producción artesanal de Colchones, colchonetas, cojines, manteles y otros similares, para ello utilizan métodos de producción que se adecuan a las discapacidades que se les presentan, para una muestra, no pueden desarrollar trabajos con equipo industrial debido a su operación o manejo representa un riesgo por la velocidad que tienen, por ejemplo una cortadora de tela o una máquina de coser industrial.

Las personas que se encuentran dentro del proceso productivo trabajan con base al sentido tacto, es debido a esto que el proceso de producción se desarrolla de forma artesanal.

Una desventaja significativa es que la Cooperativa no cuenta con una contabilidad de costos de producción, lo que hace que su control sea limitado y no ayude mucho a reducir los costos de producción, además, no está reflejando conclusiones que sirva como herramienta para toma de decisiones dentro del departamento.

La Cooperativa Santa Lucia tiene la oportunidad de convertirse en una institución que provee de trabajo a personas no videntes y tiene además la oportunidad de buscar instituciones que les apoyen en la capacitación técnica.

Dentro del área de producción hay una aceptación al cambio por parte de su personal, esto es positivo ya que hay posibilidad de adaptación a nuevos procesos y a diversificación de productos.

Además la Cooperativa cuenta con la opción de negociar costos de materiales para reducción de los costos de producción además de convertirse en un proveedor de productos a hospitales y comités de desastres naturales para aumentar los niveles de producción. Actualmente la Cooperativa tiene competencia tecnológicamente mas avanzada la que puede producir a bajo un costo los mismos productos, la Cooperativa tiene que buscar la forma de igualar los costos de producción de su competidor para poder lograr una producción constante y no por pedidos de producción. Anteriormente la cooperativa recibía donaciones de materia prima por parte de otra empresa lo cual ya no esta sucediendo por razones fiscales ya que esta empresa no puede deducirse dichas donaciones de impuestos fiscales.

Cabe mencionar que la cooperativa cuenta con un buen control de calidad de sus productos ya que revisan constantemente cada proceso, además que cuentan con el apoyo de una persona vidente quien revisa y ayuda a corregir los problemas de calidad.

#### **4.8.2.1 Análisis de mano de obra**

Actualmente la producción se realiza en base a pedidos, por lo que no mantienen una producción constante, dentro del proceso productivo es importante mencionar que tienen personas altamente especializadas, pero dicha especialización es solamente en un área de producción lo que limita un poco al momento que se tiene un pedido de producción alto.

#### **4.8.2.2 Análisis de proveedores**

La materia prima para la producción actualmente es comprada a la competencia la cual es productora directa de dichas materias primas, no hay una negociación con un proveedor fijo mas bien se compra la materia prima a diversos proveedores, esto hace variar constantemente los costos de producción de sus productos.

#### **4.8.2.3 Análisis de distribución en planta**

Un aspecto importante tiene que ver con la distribución en planta, actual mente la Cooperativa cuenta con un área de 3000 mt<sup>2</sup> dichas área se dividen en: oficina y talleres 1 2 y 3, en el Taller 1 se

almacena toda la materia prima que la cooperativa posee para la producción, en el Taller 2 se realiza el proceso de relleno y se tiene un área para el servicio de reparación de muebles y colchones además que sirve como almacén de producto terminado, en el taller 3 se realiza el proceso de corte y costura, además se designa un área a almacenaje de producto en proceso. Dicha distribución no es adecuada para lograr un proceso eficiente, debido a que pierden mucho tiempo en trasladar de un lado a otro los materiales además que manejan un desorden con referente a la ubicación de herramientas y utensilios a utilizar.

#### 4.8.2.4 Matriz FODA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actitud de trabajo en equipo</li> <li>Posee personal especializado</li> <li>Ubicación geográfica adecuada para la producción</li> <li>Niveles de inventarios de PT y MP aceptables</li> <li>Existe buen control de calidad de la producción</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo de producción no es el más adecuado</li> <li>La distribución de planta no es la más adecuada</li> <li>No cuentan con un proveedor fijo de materia prima</li> <li>Poco personal especializado (2) en el proceso de corte</li> <li>No hay contabilidad de costos</li> <li>No hay desarrollo e innovación de productos</li> <li>No existe control de desperdicios de materiales</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Logar capacitarse en otras instituciones</li> <li>Buena aptitud hacia el cambio</li> <li>Reducir costos en materia prima</li> <li>Proveer a comités de emergencia, hospitales, etc.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas que fabrican a costos más bajos</li> <li>Algunos de sus proveedores son su competencia</li> <li>No se permite la donación de materias primas</li> </ul>

#### 4.8.2.5 Análisis FODA

##### Fortalezas

La Cooperativa Santa Lucia cuenta con las fortalezas necesarias para mantener el nivel de producción actual con el que ha venido trabajando, en forma tal que siempre cumplen con las fechas de entrega de los productos, no obstante hay que recalcar que la producción actual no es constante, es una producción basada en ordenes de trabajo.

Su fortaleza mas importante es el control de calidad, logran buena calidad bajo el concepto de que son productos elaborados de forma artesanal., además de una muy buena ubicación que permite facilidad en el abastecimiento de materiales para la producción, además de contar con personal altamente especializado para el desarrollo de la producción.

### **Debilidades**

Las debilidades mas importantes son que no cuentan con una contabilidad de costos la cual reduciría en gran manera los costos de producción, de igual manera su distribución de planta hace que las personas pierdan tiempo en el traslado de una área a otra. Otra de las debilidades importantes el que no cuentan con un departamento de desarrollo e innovación de sus productos. Con respecto a los proveedores de materias primas no cuentan con un proveedor fijo ya que tienen varios proveedores de un mismo producto lo que puede en cierta manera incrementar los costos. Una de las fortalezas que se convierte en una debilidad al momento de tener una producción constante es que no cuentan con un personal que este especializado en mas de un área, por lo que no puede incorporarse a otros proceso que no sea al que se especializa.

### **Oportunidades**

Con respecto a las oportunidades que tienen la Cooperativa se puede decir que esta presenta una puerta al desarrollo bastante buena ya que se cuenta en el país con instituciones que promueven el desarrollo de productos artesanales y además proveen la capacitación técnica para el mismo, otra de las oportunidades mas importantes es la aceptación por parte de las personas que laboran en el área a innovar sus productos lo cual abre nuevas puertas en el mercado, así como también que pueden encontrar proveedores de materia prima fuera de los límites territoriales del país. La oportunidad que presenta los eventos de desgracia provocados por los desastres naturales tan frecuentes en este país abre una oportunidad para mantener una producción constante realizando los convenios para proveer en estos eventos con los productos que son elaborados por la Cooperativa.

### **Amenazas**

Dentro de las amenazas la mas importante de todas es que los proveedores de la materia prima es parte de la competencia de cooperativa los cual nunca permitirá una reducción real de los costos de producción con respecto a los de su competencia, otra amenaza importante es que hay empresas que anteriormente han dado donaciones de materia prima a la Cooperativa pero esto se ha frenado debido

a que la Cooperativa legalmente no es sujeta a donaciones por lo que estas empresas no pueden hacer las deducciones fiscales por estas donaciones.

### **4.8.3 Análisis del área de comercialización**

Para poder realizar un análisis lo más apegado a la realidad, en esta parte de la organización se utilizaron varios instrumentos, ejemplo: entrevistas especialmente diseñadas para este tipo de análisis y principalmente la guía del Modelo del Análisis Competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter que a continuación se detalla.

#### **4.8.3.1 Análisis competitivo**

Este es un método de análisis basado en cinco fuerzas relevantes para poder evaluar la competitividad de las organizaciones en una misma industria, conocido como el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se aplicará al presente estudio con la finalidad de determinar el escenario competitivo actual, resumido en los cinco aspectos que esta teoría apunta, con los resultados, se desea descubrir el estado actual de la Cooperativa Santa Lucia de R. L. para el establecimiento de estrategias necesarias para obtener importante participación en el mercado de su industria, tratando de llegar a nuevos clientes potenciales que desarrollen relaciones sostenidas dentro de esos mercados.<sup>8</sup>

El proceso de análisis se realiza dentro de la cooperativa, en forma de entrevista con los dirigentes y trabajadores de la cooperativa, ya que son ellos los que conocen a profundidad todo lo relacionado a sus competidores, proveedores, productos y servicios, etc.

Las observaciones generadas en este método de análisis deberán se tomaron muy en cuenta a nivel de sugerencias que ayudaron a descubrir algunos errores involuntarios con los clientes u otros procesos, que pasan desapercibidos por la rutina en los procesos de trabajo; a continuación se dan a conocer los temas que el análisis competitivo toma para el área de Comercialización de la Cooperativa:

- Amenazas de nuevos competidores

---

<sup>8</sup> David, Fred R. (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall, México, p 98

- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de productos sustitutos

Cabe mencionar que para fines de aplicar correctamente los conceptos emanados del análisis competitivo de las cinco fuerzas de M. Porter, cada uno de las fuerzas son calificadas con los niveles Intensa, moderado o débil, tratando de describir el tipo de influencia hacia la empresa que participa en el mercado de una misma industria, ejemplo: en el “Poder de negociación con los proveedores” calificado como **Intensa**, significa que existen **pocos** proveedores en el mercado, y que tiene pocas probabilidades de elegir a otro proveedor para entablar nuevas negociaciones, esta situación es una desventaja para la cooperativa, caso contrario, cuando el rubro es calificado como **débil**, significa que hay **muchos** proveedores en el mercado y su poder de negociación se ve limitado porque hay varios o muchos oferentes de los mismos productos, entonces, representa una ventaja competitiva para una empresa ubicada en el mercado de una misma industria.

#### **4.8.3.2 Nuevos competidores**

##### **Productos**

##### **Tipo de fuerza: Intensa**

De acuerdo a la investigación realizada, la incidencia de estos en el mercado se califica de tipo fuerte, la cooperativa Santa Lucia de R. L. se encuentra en un mercado que tiene fuertes probabilidades de competencia de nuevos entrantes al gremio de productores similares, esto se confirma con la aparición de pequeños talleres y en su mayoría de corte y confección que están emergiendo actualmente en el país en forma de cooperativas, microempresas o como productores independientes (personas naturales), también se visualiza una situación de riesgo en la disputa del mercado en la rama de productos y servicios con productores artesanales con tendencia a conquistar nuevos mercados con la elaboración de productos especializados en forma de artesanías, impulsando los mismos productos con innovaciones y estilos de moda para ganar clientes y compartir el mercado a precios bajos, ejemplo: empresas productoras de artesanías como: forros, mantas, manteles, colchas o sábanas, cojines, etc. con motivos típicos de las artesanías.

## **Servicios**

### **Tipo de fuerza: Débil**

De la misma forma que con los productos, la aparición de nuevos talleres de servicio incide en la industria, aunque no en la misma intensidad antes señalada para los productos, ya que hoy en día, son pocas las empresas o personas que podrían dedicarse a la prestación de servicios de reparación de muebles, la calificación se califica como una fuerza de tipo débil, debe interpretarse que la cooperativa puede utilizar sus servicios para establecerse en un mercado con índices de crecimiento de competencia relativamente estables.

### **4.8.3.3 Rivalidad entre competidores**

## **Productos**

### **Tipo de fuerza: Intensa**

Se cataloga como una de las fuerzas más intensas, calificada del tipo fuerte por la participación muy ágil de sus competidores, los cuales están tratando de utilizar estrategias como diferenciación de los productos, para obtener nuevos clientes, en los datos encontrados pueden verse que entre los competidores y la Cooperativa el mayor dominante son los competidores, por las siguientes razones:

- Los competidores de la cooperativa destacan en su producto los precios bajos
- Poseen vendedores a domicilio para llegar hasta los clientes.
- Poseen marca y las promueven por medio de publicidad
- Los costos de producción de los competidores son bajos por que en algunos casos ellos son proveedores de materia prima\*
- Sus productos son variados y con estilos de moda
- Locales accesibles a los clientes

\*La Cooperativa destaca ante los competidores la calidad de sus productos, y la elaboración de los productos a la medida y gustos de sus clientes, pero no es suficiente para competir con los bajos costos de otras empresas que al mismo tiempo son proveedoras de materias primas y productoras, ejemplo de estas es FOAM, ESPUMAR, MOBILIA, etc.

**Servicios****Tipo de fuerza: Moderada**

A excepción de los talleres de tapicería que se encuentran en diferentes lugares de la ciudad abarcando con sus servicios a pequeños sectores aledaños a su ubicación, otros están ubicados en forma accesible cerca de las calles de mayor circulación para ganar a más clientes, sin embargo no se atiende el sector empresarial, ni a clientes recurrentes en forma directa, como gimnasios y guarderías que utilizan los servicios, así como las mueblerías o empresas grandes que pueden figurar como nuevos clientes.

**4.8.3.4 Poder de negociación con los proveedores****Productos y servicios****Tipo de fuerza: Débil**

Esta es una de las fuerzas que determinan a largo plazo la existencia de los productos con las características que al cliente le agradan, tales como texturas, colores, diseños y calidad de los materiales, en ese mismo sentido, tiempos de entrega y disponibilidad de existencias a largo plazo. En este análisis el tipo de fuerza de los proveedores resulta débil y se explica este resultado por la existencia en el mercado de varias empresas que proveen los insumos que se utiliza en la elaboración de los productos, esto conlleva a que la cooperativa tiene la ventaja de tener varias opciones de compra y amplitud de negociación de los insumos, como son las telas, espuma, algodón, botones, zippers, herrajes, hilos, etc.

**4.8.3.5 Poder de negociación con los clientes****Productos y servicios****Tipo de fuerza: Intensa**

Esta fuerza es muy intensa y está a favor de los clientes ya que en este tiempo están más informados de los productos y de los diferentes opciones de precios, poseen más habilidades para negociar, tienen muy claro los puntos de referencia acerca de los precios más bajos del mercado y las presentaciones, esto les aclara un panorama a la hora de entrar en una negociación, esto obliga a cualquier empresa a ceder terreno o a proporcionar servicios adicionales para obtener la exclusividad en una venta importante, de esta forma tratan las empresas lograr un equilibrio entre disponibilidad y

diversidad de productos y servicios que se ofrecen con el fin de negociar con las necesidades y exigencias de los clientes.<sup>9</sup>

Por ubicación geográfica, la Cooperativa Santa Lucía de R. L. cuenta con una cantidad relativamente reducida de posibilidades de establecer relación con los clientes, respecto a la oportunidad que tienen otros productores mejor ubicados en zonas estratégicas o accesibles a más clientes y construir una cartera de clientes fijos, su competencia tiene mayores posibilidades de negociación y llegar a entablar negociaciones que pueden llegar a satisfacer sus necesidades con sus productos, la cooperativa tiene buenos productos, pero no cuenta con vendedores en rutas definidas que lleguen a nuevos clientes.

#### **4.8.3.6 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

##### **Productos**

##### **Tipo de fuerza: Intensa**

En este tipo de fuerza, representa una fortaleza para algunos productos y servicios que pueden llegar a ser amenaza de sustitución de los elaborados en la Cooperativa, ejemplo de ellos, son las hamacas, sillas haraganas, etc. Es fácil apreciar que hay muchas opciones de elección entre la diversidad de productos que hay en el mercado, es por ello que la amenaza resulta de tipo fuerte ya que ofrece varias opciones al consumidor, una de esas es el ofrecimiento de algunos productos como cojines, manteles, sábanas pero que ahora se les ha decorado agregando estilos de artesanías del país, de esta forma representan una fuerte amenaza de sustituir a los productos de la cooperativa en el mercado.

##### **Servicios**

##### **Tipo de fuerza: Intensa**

Es intensa porque la entrada de productos de bajo costo está dejando sin opciones de contratación de los servicios la cooperativa, para el caso de los servicios de reparaciones, puede decirse que los efectos de una cultura de consumo hace que las personas ya no tengan en cuenta la visión de hacer reparaciones en los productos como colchonetas, simplemente compran otra o la sustituyen por otro producto, como puede verse hay una clara desventaja en la competitividad en esta área.

---

<sup>9</sup> Chse, Aquilano Jacobs (2000) 8ª ed. Admón. De Producción y Operación, McGraw Hill, Colombia p28

Las condiciones de amenaza de los productos sustitutos con respecto a los servicios ofrecidos por la cooperativa son altas, el tema de descanso o de relajación siempre ha estado en la mente de las personas, en ese sentido la compra de hamacas, haraganas portátiles siempre han tenido una oportunidad potencial de compra ya que en cualquier publicidad de hoteles, playas están apareciendo estos productos, de manera que los servicios de reparaciones pueden dejar de ser contratados por la compra de otros productos sustitutos o de costo más bajo al de una reparación.

#### 4.8.3.7 Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Productos de buena calidad</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Puede desarrollar nuevos productos Posibilidad de contratar vendedores Atraer nuevos clientes Desarrollar nuevos mercados fuera de San Salvador</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>No tienen Misión ni Visión No tienen vendedores Falta identificar clientes Potenciales Clientes actuales son ocasionales</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Sus competidores están diversificando sus productos Riesgo de nuevos competidores Poca demanda de servicios que se ofrecen Hay más productos y servicios sustitutos</p>

#### 4.8.3.8 Análisis FODA

Esta es una de las áreas más críticas para el éxito de cualquier organización, la comercialización es un conjunto de actividades que va desde la investigación, diseño de productos, establecimiento de precios, publicidad, vendedores, etc. Hoy en día los estudiosos y analíticos de este tema llaman a la parte de vendedores: Fuerza de Ventas, dando el sentido a las características que debe tener, alrededor de este tema, la cooperativa no está cumpliendo por completo este enfoque que debe

tener, pero para determinar las razones que originan esta afirmación se hizo por medio de un análisis competitivo, el cual determina por medio del estudio de algunas características importantes de la organización y posiciona en forma de diagnóstico la situación en que se encuentra en determinado momento

### **Fortalezas**

La fortaleza que se atribuye la cooperativa destaca la cualidad o atributo que distingue sus productos y servicios de los demás: la calidad de las materias primas y por la buena atención de los servicios.

### **Debilidades**

Son los aspectos internos de la organización que indican puntos de donde hay deficiencias en sus operaciones, se señalan para arreglarse, pero la incidencia de estas debilidades se traduce en una disminución en el desarrollo de la misma, en el caso de la cooperativa podemos enumerar la falta de Misión y Visión, puntos fundamentales que deben ser tratados con urgencia para preparar la organización a mejores caminos, esta falta define un rumbo desconocido o estacionario en su desempeño como institución, por consecuencia de fijar un rumbo, la comercialización está siendo afectada enormemente y se demuestra con la falta de empuje en las ventas en la ausencia de vendedores, relacionando la afirmación anterior, otra de las debilidades es la no identificación de sus clientes potenciales que significarían ventas permanentes, en cambio se ha apostado por abrir las puertas en una ubicación de poco flujo comercial y esperar a que la cartera de clientes actuales busquen los productos, el problema de esta práctica es que los clientes son pocos en cantidad.

### **Oportunidades**

Estas características propias de las instituciones deben tratarse con atención a fin de desarrollarse y dar impulso para sacar el máximo provecho de ellas, en la cooperativa, se ha visto que hay mucha voluntad y potencial para aprovecharse, en el área de comercialización está la capacidad de crear nuevos productos en el ramo artesanal, esto vendría a darle un nuevo auge y tendría como ganancia entrar a mercados donde han ingresado antes, en ese mismo sentido está la oportunidad de contratar vendedores para incrementar sus ventas y darse la otra oportunidad de atraer nuevos clientes y consecuentemente desarrollar nuevos mercados que no han sido tan invadidos por la concentración de productores de artículos similares, se ha hablado con los dirigentes de la cooperativa y ven fuera de San Salvador buen potencial para desarrollarse.

### **Amenazas**

Como se ha explicado con anterioridad la diversificación es una actividad que se ha vuelto obligatoria para tratar de incrementar la presencia de los productos, atraer a nuevos clientes o mantener a los que ya se han ganado, se ha visto algunos rasgos de originalidad en los productos como artesanías que han venido variando constantemente, esta diversificación incluye la mantelería, cojines aumentando el consumo de productos sustitutos que atentan a sus similares de la cooperativa: hamacas, haraganas, etc. Entonces quiere darse a entender que este tema de diversificar se está poniendo en práctica por los competidores; representa una amenaza para ella por que los demás productores están diferenciando sus productos para aumentar sus ventas.

Existe el riesgo que ingresen nuevos competidores al mercado, en forma de nuevas cooperativas, microempresas o talleres formados por personas que han recibido capacitación empresarial y están en etapas de producir los mismos artículos de la cooperativa.

A través del estudio se comprobó que hay poca demanda para los servicios de reparaciones que ofrece la cooperativa, esto es una amenaza que lleve a suspenderlos temporalmente o en forma definitiva.

El comportamiento en el uso de muebles y servicios obedece muchas veces a las tendencias de decoración del hogar, o en el uso, esto hace que las personas entren a una corriente que lleve a demandar o suspender algunos artículos, tal es el caso de los colchones de algodón que han vengo substituyéndose por los colchones de resortes que se venden con facilidades de crédito y que hasta los ofrecen con características ingeniosas: anti-alergicos, repelentes de insectos, etc. En materia de decoración se está utilizando mucho hamacas, tapetes decorativos, sillas haraganas en madera y tapizadas con fibras, etc. Todo esto atenta o se acerca a sustituir algunos productos tradicionales de la cooperativa. En el uso o demanda de los servicios la tendencia es ha sustituir el artículo y cada vez es menor la tendencia a hacer reparaciones, esto se debe al ingreso de muchos productos extranjeros de muy bajo costo que en muchos casos el mismo es inferior a lo que podría costar su reparación. Esta tendencia a sustituir debe manejarse con mucha atención ya que es una de las amenazas más fuertes que tiene la cooperativa.

#### 4.8.4. Análisis sobre Finanzas

##### Análisis financiero

Como parte del análisis financiero realizado a la Cooperativa ACOPASANTAL de R.L. se presenta las razones financieras analizando el año 2006 basándose en los estados financieros de dicho año y en los de un año anterior.

##### 4.8.4.1 Análisis de liquidez

Miden la capacidad de pago que tiene la cooperativa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone cooperativa, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la cooperativa frente a otras.

##### 4.8.4.1.1 Ratio de liquidez general o razón corriente

Este ratio muestra qué proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

<b>Liquidez general</b>	5,89
-------------------------	------

Esto quiere decir que el activo corriente es 5.89 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada unidad monetaria de deuda, la empresa cuenta para pagarla el la siguiente proporción: 5.89

##### 4.8.4.1.2 Prueba ácida

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente los inventarios, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

<b>Prueba ácida</b>	4,01
---------------------	------

Esto quiere decir que el activo corriente realizable es 4.01 veces más grande que el pasivo corriente

#### 4.8.4.1.3 Razón capital de trabajo

Definida como una relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

<b>Capital de trabajo</b>	45586,03
---------------------------	----------

La cooperativa cuenta con \$45,586.03 para operar en el día a día.

#### 4.8.4.2 Análisis de la gestión o actividad

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la cooperativa, con respecto a la utilización de sus fondos.

##### 4.8.4.2.1 Rotación de activos totales

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la cooperativa. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

<b>Rotación de activos totales</b>	0,18
------------------------------------	------

Es decir que la cooperativa está colocando entre sus clientes 0.18 veces el valor de la inversión efectuada a corto plazo.

##### 4.8.4.2.2 Rotación del Activo Fijo

Medida a corto plazo que mide la capacidad de la cooperativa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa; indica las veces que puede colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

<b>Rotación de activos fijos</b>	0,38
----------------------------------	------

Es decir, que la cooperativa esta colocando en el mercado 0.38 veces el valor de lo invertido en activo fijo.

#### 4.8.4.2.3 Rotación de los inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

<b>Rotación de inventario</b>	1,81
-------------------------------	------

En el caso de la cooperativa esta rotando su inventario 1.08 veces al año

#### 4.8.4.3 Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la cooperativa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

##### 4.8.4.3.1 Estructura del capital (Deuda patrimonio)

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio, evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

<b>Estructura de capital</b>	36,62
------------------------------	-------

Este resultado quiere decir que por cada unidad monetaria aportada por los socios, el 36.62% aportado por los acreedores.

##### 4.8.4.3.2 Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos.

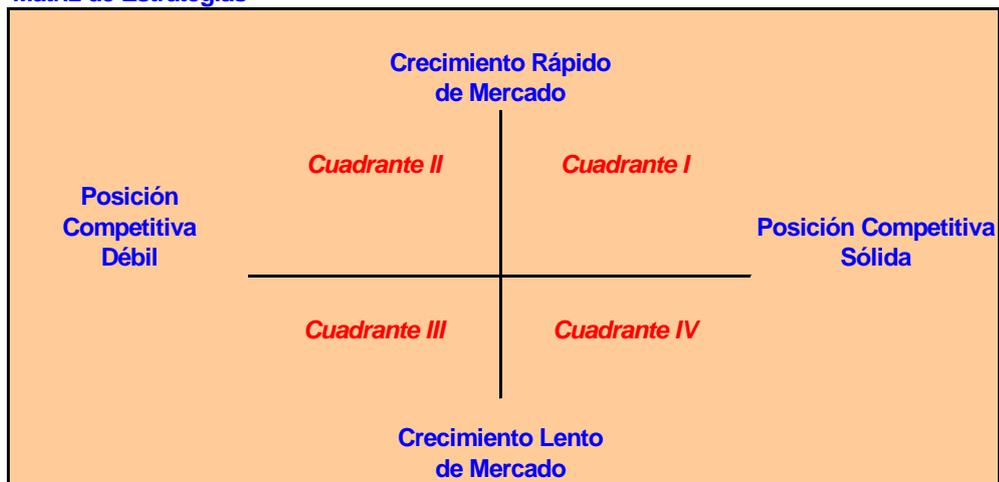
<b>Razón de endeudamiento</b>	3,92
-------------------------------	------

Es decir que en la cooperativa analizada para el 2006, el 3.92% de los activos totales es financiado por los acreedores.

#### 4.8.5 Interpretación de la matriz de estrategias

Esta matriz es una excelente herramienta para establecer una posición de la organización en el mercado por medio de dos conceptos, la *posición competitiva* y segundo el *crecimiento del mercado*.

**Matriz de Estrategias**



Fuente: Adaptado de David, Fred R. *Conceptos de Admón Estratégica* (México, 2003) 214-215.

Los expertos en materia de estrategias utilizan esta matriz para formular este tipo de planes estrategias a partir de la ubicación que tenga la empresa en ese momento, posterior a un análisis, la ubican en uno de los cuadrantes dependiendo del resultado o concepto que se tenga del carácter de la empresa, cabe mencionar que cualquier empresa tiene su lugar en los cuadrantes, éstos se sitúan armonizando ambos conceptos con crecimiento rápido o lento con la posición competitiva débil y sólida, de esta forma los cuadrantes avanzan formando una mezcla de ambos conceptos, formando un panorama de ubicación y con ello se formulan con algunos elementos adecuados las estrategias para llevar de un cuadrante inferior a otro superior o lo que es mas conveniente, formular estrategias para guardar la posición en el cuadrante que se desee.

### Cuadrante I

Es este se trata de ubicar a las empresas que poseen posición competitiva sólida en un mercado de crecimiento rápido, ejemplo de este tipo de empresas podemos citar los fabricantes como Apple, que creó el popular iPod que sirve como reproductor de audio digital, actualmente está en diseño la quinta generación y su nuevo diseño se utiliza como una estrategia de permanencia como líder en este mercado, diseñado con pantalla a color y disco duro de diferentes capacidades puede guardar hasta 25,000 fotografías o 75 horas de video con diferentes capacidades de su disco duro.<sup>10</sup>

Como se ilustró con el ejemplo anterior, el objetivo de ubicar a una empresa en los cuadrantes es estudiar su ubicación para formular estrategias que hagan permanecerla en ese lugar, tratando de aplicar conceptos de innovación, desarrollo y aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa en sus productos y servicios.

Se recomiendan para el cuadrante I, estrategias para no alejarse de sus ventajas competitivas establecidas: integración hacia atrás, hacia delante, diversificación concéntrica u horizontal, etc.

La idea de la creación de la matriz es facilitar la formulación de estrategias que hagan permanecerla en esa posición y no perder de vista el avance que la empresa ha desarrollado en el mercado con su nivel de competitividad en el mismo.

### Cuadrante II

En este cuadrante se ubican las empresas que están inmersas en un mercado de crecimiento rápido, pero que están calificadas con posición de competitividad débil, las estrategias a seguir son: desarrollo de mercados, de productos, penetración de mercados, etc. Y todas las que hagan fortalecer su capacidad de competencia débil, ya que están en grave peligro de ser rebasadas por otras y en caso extremo ocasionar su liquidación por falta de respuesta en un mercado de crecimiento rápido.

---

<sup>10</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/iPod>

### Cuadrante III

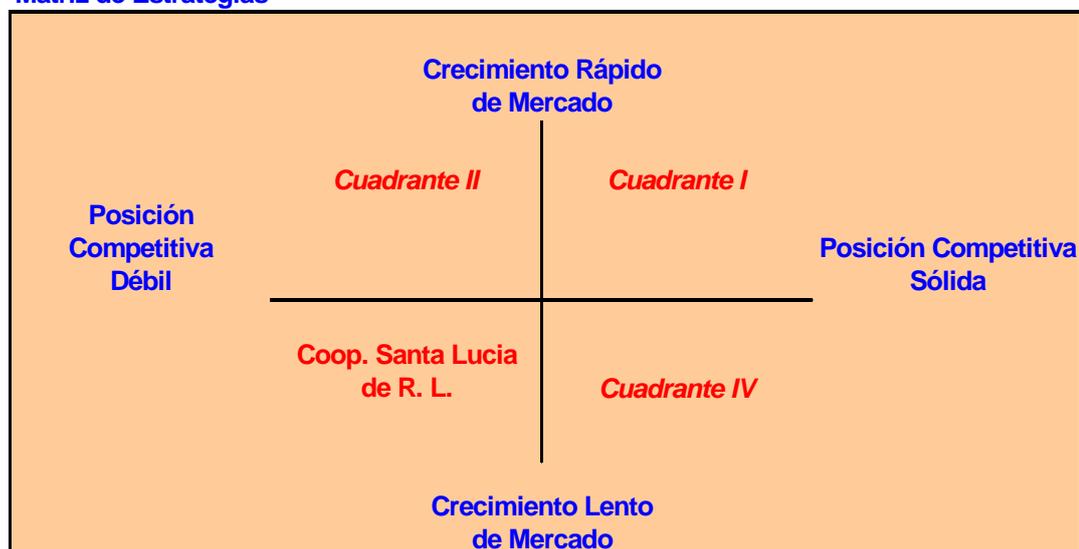
En este se ubican las empresas con un calificativo de competitividad débil, en un ambiente de mercado de crecimiento lento; estas empresas necesitan cambios o estrategias drásticas para salir de ese estado, corren el riesgo de rezagarse en dos ambientes muy peligrosos, para ellas las estrategias son de varios tipos: Estrategias de recorte de gastos, de Diversificación, penetración de mercados, etc.

### Cuadrante IV

Las que se ubican en este cuadrante, poseen una competitividad sólida en un ambiente de mercado lento, por lo tanto, sus estrategias estarán orientadas a la diversificación de programas en áreas de crecimiento más prometedoras, ya que este tipo de empresas poseen niveles altos de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, se recomienda estrategias de diversificación concéntrica, horizontal o cualquier tipo de alianzas estratégicas.

#### 4.8.5.1 Matriz de situación actual de la cooperativa

##### Matriz de Estrategias



Para el caso en análisis, el sujeto de estudio, la cooperativa Santa Lucía de R. L. se encuentra inmersa en un tipo de mercado con crecimiento lento, el tipo de productos que elaboran es de bajo consumo o que se consume por estacionalidad (época de invierno, terremotos donde surgen alzas en

los pedidos por instituciones de emergencia), por lo que se considera a la institución con tipo de competitividad débil por las siguientes razones: falta misión y visión para agregarle orientación y objetivos a largo plazo; sus productos de tipo tradicional, no han cambiado en su diseño en mucho tiempo, falta de controles e indicadores que puedan medir su efectividad.

Por todas estas características se ubica en el **cuadrante III** de la matriz de estrategias entre un *mercado de crecimiento lento* y una *posición competitiva lenta*, por todas estas características, los tipos de estrategias que van a recomendarse guardan estrecha relación y abarcarán las principales áreas funcionales que se han venido analizando: administración, finanzas, producción y comercialización.

Estas estrategias se formulan después de identificar debilidades y amenazas que no le favorecen en la actualidad, y cuyo objetivo es llevar a la organización a ubicarse en un nuevo nivel de la Matriz de Estrategias, ayudando a aprovechar las fortalezas y oportunidades con estrategias mensurables, lógicas, fáciles de comprender y alcanzar.

Ahora bien, es fundamental conocer cual es la misión y visión de la cooperativa como también cuales son sus objetivos para enfocar las estrategias que mejor se le adecuen a la cooperativa, puesto que hasta el momento esta no posee definida ninguna de las anteriores, estas se encuentran implícitas por lo cuál se le han generado, a continuación se presentan la información u aspectos fundamentales que se han tomado en cuenta para su elaboración.

## CONCLUSIONES

- La falta de proyección de la cooperativa ha hecho que en el entorno de su industria esta haya venido decreciendo en las ventas, de ahí que los beneficios también disminuyan y finalmente el propósito social que tiene de dar empleo a mas personas no videntes, sin embargo tienen la buena disposición de realizar los cambios necesarios para mejorar la situación, este último elemento es la base para estar consciente de una adaptación al cambio de las operaciones y de algunos aspectos de la cultura actual de trabajo.
- Los resultados de las investigaciones reflejan una posición competitiva muy difícil para salir del estado actual en que se encuentran, el casi desconocimiento de la cooperativa de la población hace difícil manejar las ventas, asimismo, con la situación interna, en lo que respecta a la prestación de beneficios a sus asociados, que siempre son restringidas por limitaciones económicas.
- El desarrollo de planes estratégicos adaptados a las necesidades y diseñados a explotar las ventajas que tiene la cooperativa son parte fundamental para salir del estado actual del negocio, pero mas fundamental es la disposición que el personal deberá ofrecer para el desarrollo de dichos planes, ya que estos planes no son la solución completa a sus problemas, debe acompañarlos la buena voluntad y la buena actitud hacia los resultados, para facilitar esta gestión, se ha diseñado una estrategia principal seguida de una Misión y Visión para no perder de vista el objetivo del negocio y de sus objetivos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomiendan a la Asociación Cooperativa de Producción Artesanal de R.L. (ACOPASANTAL de R.L.) implementar las propuestas presentadas en este trabajo con el fin de lograr sus objetivos y tratar de fomentar la delegación en otros asociados de las funciones señaladas en la investigación para que persista el liderazgo en la institución.
- Crear un equipo de trabajo que se encargue de dirigir cada una de las estrategias integrando a cada una de sus partes y creando de esta forma, una cultura de trabajo basada en dichas estrategias.
- Buscar la integración con proveedores y clientes para establecer relaciones permanentes y sostenibles, ya que durante mucho tiempo se ha permanecido a distancia, dejando de aprovechar estas relaciones con otro tipo de clientes, que podrían ser de gran oportunidad de incremento de ventas y de conocer las necesidades de los mismos, esto debe verse como una oportunidad de obtener conocimiento para poder diversificar productos en forma exitosa.
- Se recomienda hacer esfuerzos de inversión para establecer una sala de ventas reforzada con personal de ventas a instituciones y respaldado de algunos recursos publicitarios que estén al alcance, asimismo debe buscarse por medios propios abrirse campo con instituciones gubernamentales para tener contratos o pedidos importantes y trabajar arduamente en abrir nuevos mercados, tal como se ha diseñado en la estrategia principal.
- Trabajar siempre con la información que resulta de sus operaciones y de las ventas ya que le permitirán establecer una cultura de atención a las nuevas necesidades de los clientes, esta actividad debe tomarse con mucha importancia ya que de ella depende seguir con buena participación entre sus competidores de la industria.

### CAPÍTULO III

#### 5. Propuesta de planes estratégicos para la cooperativa Santa Lucia de responsabilidad limitada

##### 5.1 Propuesta de misión y visión de la cooperativa Santa Lucia de R. L.

Para formular la Misión de la Cooperativa Santa Lucia de R. L. se han tomado los siguientes aspectos:

Componentes de la Misión	• Clientes
	• Productos y Servicios
	• Mercados Tecnología
	• Crecimiento y rentabilidad
	• Filosofía
	• Concepto propio
	• Interés por los empleados

Fuente: David, Fred R., *Conceptos de Admón estratégica (México, 2003)* 68-69.

Con ayuda los componentes básicos anteriores, se ha diseñado una Misión que identifica a la Cooperativa Santa Lucía de R. L.:

***“Somos una Cooperativa de superación integrada por personal no-vidente que le proporciona productos de descanso y decoración de buena calidad al mejor precio”***

##### Visión

Con la facilidad y sencillez del concepto: ¿Qué queremos llegar a ser? Se ha formulado la Misión para la Cooperativa:

***“Ser líderes en proveer productos de descanso y decoración artesanal a nivel nacional”***

##### 5.2 Estrategia general de la cooperativa

Un elemento muy importante que debe estar siempre presente en el pensamiento para ayudar a orientar todas las de los integrantes de la cooperativa es la estrategia general, como lo indica es una estrategia macro que da a conocer en pocas palabras, la forma y carácter de la organización, a continuación se da a conocer la estrategia:

***“Renovarse con la diferenciación de productos, reducción de costos y establecer excelentes relaciones de negocio con mis clientes”***

### 5.3 Objetivos de a cooperativa Santa Lucia de R. L.

Los objetivos fundamentales de la cooperativa son:

- Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y el mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus asociados;
- El establecimiento de una fuente de trabajo para sus asociados;
- La obtención de maquinaria, materia prima equipos y accesorios dentro o fuera del territorio nacional;
- La obtención de tierra por medio de compra o arrendamiento o por donación; para el cultivo de materia prima;
- La concertación del financiamiento con instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras con el fin de incrementar la producción, las operaciones de la cooperativa y las ampliaciones de los talleres de la misma;
- La obtención de artículos de uso y consumo para sus asociados y grupo familiar;
- La compra de muebles e inmuebles para facilitar el buen funcionamiento de la cooperativa;
- El estímulo del ahorro sistemático por medio de aportaciones y depósitos;
- La concesión de préstamos a intereses razonables no mayores a los que establece el sistema financiero;
- Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnicas de la cooperación;
- La prestación de otros servicios complementarios a los anteriores que proporcione otras fuentes de trabajo para sus asociados.

### 5.4 Planes estratégicos propuestos para la cooperativa Santa Lucia de R. L.

Luego de conocer donde está situada la cooperativa en la matriz de estrategias, el diagnóstico de situación actual y también sus metas a lograr, se definen para la cooperativa estrategias por área funcional para crear mayores oportunidades y superar las debilidades que posee hasta el momento. Estas estrategias son adaptadas a las operaciones de la cooperativa para obtener un alza en el crecimiento de las actividades de operación de la cooperativa, especialmente en las que fortalecen los productos, respaldan y fortalecen a su personal con capacitación, controlan el ritmo de la producción, también son parte de sus objetivos es hacer crecer el negocio de forma

moderada y lograr solidez en la competitividad; pero se presenta la necesidad de apoyarse coordinando estrategias operativas para solventar algunas deficiencias.

#### **5.4.1 Área funcional administrativa**

Según el diagnóstico realizado, esta se encuentra orientada a dos aspectos fundamentales, primero el desarrollo por medio de la capacitación y segundo, descentralizando la dirección de la cooperativa, delegando autoridad y algunas de las funciones, hasta hoy la dirección la realiza una sola persona por ser quien cuenta con la experiencia, pero dicha aptitud puede y debe ser compartida a otros miembros para hacer perdurar a la institución y dar la oportunidad a otras personas para participar con su capacidad.

##### **5.4.1.1 Estrategias operativas**

###### **- Contratación de nuevo personal**

Es indispensable contratar personal joven dado que sus empleados exceden los 60 años de edad, este tipo de personal puede ser personas videntes o no, para el caso de ser videntes puede optarse por personas discapacitadas con deseos de superación, de esta forma se logrará que la producción se efectúe de una forma más rápida no solo por el hecho de ser personal nuevo, sino por tener la oportunidad de contar con mano de obra que podría manejar (para el caso del personal vidente) nuevos equipos de trabajo de tecnología para dar rapidez en la producción, asimismo podrían también ser de gran ayuda para el control de calidad y en las negociaciones de ventas, etc.

###### **- Capacitación para personal nuevo y personal existente**

Dentro de esta capacitación se toman en cuenta dos puntos fundamentales, uno es el personal nuevo: estos deben primero conocer la forma de organización de la cooperativa, el fin de su creación, cuales son las actividades que desarrolla y la forma en que las realiza para desempeñar de una mejor manera sus actividades. Segundo, para el personal antiguo, aprender nuevas técnicas de producción artesanal o proporcionarles el método Braille para aquellos que aún no lo aprenden, todo con la finalidad de dar aptitudes personales valiosas para el desarrollo de su vida.

Para esta es necesario implantar un programa de capacitación para períodos a corto y mediano plazo como se detalla a continuación.

Este programa será realizado en dos partes y ambas serán impartidas en las instalaciones de La Escuela de Ciegos, la primera será impartida por I Gabriela Bonilla y Carla Machado ambas Licenciadas en la rama de educación especial, y la otra por los miembros de la Escuela de Ciegos apoyados con recursos ofrecidos por INSAFORP.

#### Primer Curso

- Escritura Braille
- Movilidad

Este curso es una estrategia a corto plazo dado que deberá ser impartido en el primer año de puesta en marcha la propuesta, el tiempo de duración será de 3 meses y será impartido los días sábado por la mañana de 8:00 am a 12:00 del mediodía con un receso de 30 minutos.

El fin de este curso es que los empleados de la cooperativa pueda movilizarse fácilmente a pesar de los cambios que ocurrirá la planta, así como también contribuirá a poseer personal más capacitado.

#### Segundo Curso

- Informática

Estrategia a mediano plazo que deberá ser impartido al personal Administrativo y encargados de las áreas financieras, comercialización y producción, con una duración de 6 meses, será impartido los días sábados en horario de 8:00 am a 12:00 mediodía.

Basado en un programa especial que les facilitará en gran medida sus labores, ya que este indica por medio del sonido lo que el ejecutor está realizando.

#### **- Mejorar prestaciones y beneficios a los asociados y empleados**

Cuando ya se cuente con personal nuevo capacitado para las diferentes funciones o puestos es primordial que la cooperativa mejore las prestaciones y beneficios hacia sus empleados en concordancia a un crecimiento provocado por los cambios de la implementación de los planes operativos y estratégicos, a lo cual se esperaría que los trabajadores pongan su mejor esfuerzo y

empeño, a favor del crecimiento de la cooperativa. Con esto lo que se pretende es integrar mas personal en forma de socios o no para que puedan aportar con su trabajo y acrecentar la oferta de productos y servicios, porque entre mejor preparado y organizado este el personal, es de esperar que los trabajadores estén mas satisfechos y con ello mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

- **Descentralización de las funciones de control**

Se pretende descentralizar las funciones de control a fin de evitar un estancamiento de la cooperativa en sus diferentes funciones y áreas, hasta el momento existe una persona que funge como el administrador principal, pero si el no se encuentran no se toman decisiones, y hasta que el se hace presente se le informa y se consulta sobre que realizar, esto es algo que impide el crecimiento de la cooperativa pues no existe una persona que en un momento de necesidad pueda elegir la materia prima a utilizar, tomar decisiones de trabajar horas extras para sacar la producción adelante, o simplemente recibir la materia prima. Por todas estas razones es que se toma en cuenta en las estrategias a corto plazo la capacitación ya que por medio de ella que se tendrá personal mas capacitado para tomar decisiones en el momento oportuno.

#### **5.4.1.2 Plan estratégico**

- **Adecuar funciones, descentralizando las necesarias por medio de la delegación de autoridad.**

Es fundamental reorganizar la estructura de autoridad de la cooperativa porque con las estrategias anteriormente presentadas se trata de formar nuevos cuadros gerenciales por cada una de las áreas, con el fin de delegar siempre en una o más personas especializadas que pueda tomar las mejores decisiones en el momento oportuno. De igual forma, dirigir y organizar los procesos, funciones y actividades que dentro de esta se realizan para evitar retrasos.

#### **5.4.2 Área de comercialización**

De acuerdo al diagnóstico resultante de la investigación y con ayuda de la matriz de estrategias, se pone a descubierto la necesidad de operar estrategias operativas inmediatas, que ayuden a la cooperativa a salir adelante con todos en el medio que se ha venido desarrollando, hay oportunidades que se están dejando de aprovechar y que por la capacidad de la institución los

califica como aptos para enfrentar retos más definidos que orienten sus pensamientos y disposiciones, se sabe que han rebasado las dificultades físicas a través de la motivación de su trabajo y que las labores que ejecutan día a día les ha capacitado para poder llevar nuevos retos. A continuación se dan a conocer las estrategias operativas que se ha identificado para aquellas áreas funcionales, se toca también algunos de los elementos de la mezcla de marketing.

#### **5.4.2.1 Estrategias operativas**

##### **- Implementar el desarrollo de productos mejorando su diseño y materia prima**

Esta estrategia representa un reto para las operaciones de la cooperativa empezando con la actitud de los trabajadores hacia el cambio en el trabajo, así como el manejo de los materiales, sin embargo, el impacto que se espera es lograr atracción de los clientes por medio de diseños atractivos o de moda, cambiando formas, colores y texturas, el objetivo es destacar la funcionalidad, uso alternativo de decoración, economía y actualidad de los productos y servicios, todos estos elementos en los productos tradicionales se espera llevará a incrementar las ventas en el corto plazo.

##### **- Contratación de dos vendedores**

En el análisis se dejó ver que la competencia utiliza la ubicación de los talleres cerca de lugares de fuerte actividad comercial, también se destacó que si bien la cooperativa tiene adecuadas instalaciones para producir sus artículos, esta misma ubicación no es muy favorable para que los clientes lleguen con la facilidad de un mercado o centro comercial; como medida a corto plazo y urgente, es necesario que se adopten medidas para eliminar la brecha cooperativa-cliente por la falta de una sala de ventas. Se ha tratado de respetar la filosofía de la cooperativa de contar solo con personal asociado no-vidente, pero cada vez se deja sentir la necesidad de salir y buscar al cliente con dos vendedores que realicen visitas a domicilio con muestrario de los productos. Estos vendedores debe ser personal vidente para que pueda con facilidad negociar con los clientes.

##### **- Desarrollo de una marca para los productos y servicios**

Se considera que dar a conocer los atributos de un producto no es suficiente para finalmente el cliente tome la decisión de optar por compra un bien o servicio de la cooperativa, la estrategia de destacar en una marca el carácter o el conjunto de atributos del producto es clave para que el cliente logre diferenciar unos de otros, el nivel de recordación en la mente de las personas que una marca puede

lograr es tan increíble que en situaciones de decisión trae inmediatamente a recordar todos los atributos que busca en el producto o servicios que desee. Para llenar este vacío se respetará la decisión para que en el pleno los asociados para que junto con los directivos de la cooperativa inicien un consenso para desarrollar una marca y slogan representativo de todos los atributos que se deseen dar a conocer y fomentar su divulgación en los medios publicitarios.

- **Diseñar estructura de clientes**

Es muy importante que se identifiquen los clientes bajo el criterio de uso de los productos y servicios, es usual que las empresas separen por líneas sus productos y a partir de ellas los clientes, ejemplo: línea para el hogar, industrial, agricultura, etc.

Para el caso de la cooperativa, es conveniente se identifiquen los clientes hacia los que se debe orientar los productos, para ilustrar la idea, se elaboran manteles, servilletas de tela, almohadas, ropa de cama, etc. Puede clasificarse estos productos para diferentes tipos de clientes: "línea para restaurantes, hoteles, infantiles etc."

Durante la investigación se identificó que una habilidad de la cooperativa era satisfacer al cliente en los pedidos que solicitan y que entre estos se da el caso de hacer los diseños que el cliente pide, sin embargo, se ha optado por esta estrategia para ser mas agresivos, incrementando las ventas por la identificación adecuada de mercados metas, ejemplo: productos y servicios para el hogar, hospitales, gimnasios, guarderías, etc. este plan busca al mismo tiempo darle auge a los servicios de reparación que se ofrecen.

- **Precio**

Resulta muy acertado establecer adecuadamente el precio de los artículos, sobretodo en situaciones donde quiere atraer nuevos clientes y ganar un poco de presencia en el mercado. El precio es muy importante y que influye en los sueldos, alquiler y en las utilidades, etc. Quien establece los precios debe ser lo suficientemente responsable al hacerlo, ya que la percepción de los clientes es muy susceptible a la cuantía que deberá pagar, es muy frecuente que el precio se relaciona con la calidad. A menudo un precio alto se relaciona con un producto de mejor calidad y viceversa con un precio bajo, por el contrario el valor a pagar indica que un producto particular reúne las clases y los beneficios potenciales, como son: calidad, imagen y comodidad de compra; habrán otros detalles que

los clientes esperan al pagar por el producto, pero lo importante es tratar de satisfacer al cliente en la mayoría de los aspectos que percibe al elegir el producto.

Los criterios básicos para establecer los precios son por lo general:

- Orientación a las utilidades: alcanzar las metas y maximizar las utilidades
  - Orientación a las ventas: aumentar el volumen de ventas, incrementar la participación en el mercado.
  - Orientación a la situación actual: Estabilizar los precios, hacer frente a la competencia.
- **Impulsar una campaña publicitaria**

Una vez se cuente con productos mejorados, con personal de ventas, se cuente con una marca y slogan, se identifiquen los clientes, etc. puede diseñarse una campaña publicitaria de bajo costo para dar a conocer a la cooperativa, ya que las encuestas reflejan un desconocimiento casi del 100% de la institución y de los productos y servicios que ofrecen, el plan incluye negociaciones con proveedores de materias primas para obtener un patrocinio publicitario del negocio o bajo las marcas de insumos que se utilizan; entre esta categoría está el perifoneo, hojas volantes, anuncios en radio y afiches colocados en lugares estratégicos.

- **Diversificar los productos actuales de acuerdo a las líneas de productos ya diseñadas (Diversificación concéntrica)**

Un ejemplo práctico de estos planes es incrementar el portafolio de productos artesanales para dar paso a la formación de una línea de descanso, apoyado con la elaboración de hamacas, haraganas, etc. (dar a maquilar la estructura de madera)

#### **5.4.2.2. Planes estratégicos**

Después de implementar las estrategias operativas necesarias para preparar cada una de las áreas funcionales, se presentan a la Cooperativa Santa Lucía de R. L. los planes estratégicos, que a largo plazo deberán considerarse para alcanzar y adoptar en forma permanente posición competitiva y avanzar dentro de la industria.

### **Diversificar los productos hacia un nuevo enfoque: “decoración del hogar” (Diversificación horizontal)**

Bajo este concepto, nuevo en la cooperativa, puede incluirse un amplio número de productos para decoración del hogar, ejemplo: en la cocina: toallas o mantas decorativas para la cocina, cortinas, mantelería, servilletas de tela. Etc.

Para el área de servicio: cobertores decorativos para lavadora, secadora, etc.

Para el baño: cobertores decorativos de inodoros, cortinas de baño, toallas, etc.

Para la sala: cojines, cortinas, porta-revistas (dar a maquilar la estructura de madera), etc.

#### **- Desarrollo de nuevos mercados fuera de San Salvador**

Es muy probable que el mercado de los productos ofrecidos en la actualidad se encuentre mayor desarrollado en el departamento de San Salvador, sin embargo, el plan sugiere realizar pruebas para que los vendedores emprendan la búsqueda de la participación en mercados menos explorados e inmediatos al departamento de San Salvador, ejemplo: San Martín, Cojutepeque o de ciudades de importancia como Santa Ana, San Miguel, etc. Dicho plan debe ser programado cuando se estime tener capacidad productiva suficiente para atender dichos mercados.

### **5.4.3 Área de producción**

En relación al área de producción de la cooperativa, esta se ha analizado y se han señalado sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, pero llegando específicamente al análisis de aquellos factores que le afectan considerablemente, para superar esos problemas desea hacerse una propuesta de cambios estructurados, iniciando desde su tipo de administración, estructura organizativa, procesos de producción adecuados y su distribución de planta para facilitar la producción.

#### **Objetivos**

Con estas propuestas de mejora, se pretende transformar el área de Producción en un área funcional que cumpla con los siguientes objetivos:

1. Poner en práctica indicadores de desempeños básicos para obtener información importante para efectos de control y de análisis.
2. Ordenamiento de los procesos de producción
3. Controlar los desperdicios de materia prima
4. Controlar costos estudiando la forma de reducirlos
5. Establecer la forma de Incrementar la efectividad de los trabajadores
6. Establecer procesos de producción apropiados al personal de la cooperativa
7. Facilitar el aprendizaje del personal para nuevos procesos al elaborar nuevos productos
8. Aprender y poner en práctica normas de seguridad básicas
9. Instituir normas de seguridad en las áreas de producción
10. Mejorar la distribución en planta de producción

Para llegar a obtener todos estos objetivos es necesario se lleve a cabo una serie de cambios y ajustes considerables, adquiriendo este término cierta connotación debido al contexto que adquieren los cambios al tratarse de personas no videntes y que algunos de estos cambios interrumpen la costumbre de movilidad por las instalaciones, pero que simultáneamente pueden traer beneficios importantes al implementarseles.

Es necesario que todos los cambios a realizarse puedan estar respaldados por un orden de decisiones de corto y mediano plazo, para que gradualmente vayan operando hasta llegar a implementar con éxito los planes estratégicos, a continuación se exponen las decisiones requeridas.

#### **5.4.3.1 Estrategias operativas**

- Establecer una cultura hacia el cambio, que respalde la estrategia principal de la cooperativa( los trabajadores deben ser informados de la importancia del mejorar los productos actuales o de incorporar nuevos para diferenciarse de los demás)

Para llevar a cabo esta estrategia, el personal que dirige la cooperativa debe dar confianza, al dar a conocer los cambios y mostrar los beneficios a obtener, debe dar en todo momento que la estrategia principal a cumplir es: la diferenciación de productos y reducción de costos de fabricación, y que los cambios obedecen a respaldar la estrategia principal con el cumplimiento de estos planes en forma inmediata. Lo que se busca dar a conocer es la mejora de los productos tradicionales en sus materias primas, colores, etc. Además, incluir otros nuevos al proceso de elaboración. Pero estos cambios requieren sucesivamente de otros en el proceso de producción que romperá con la forma tradicional

de la elaboración diaria y a la que están acostumbrados los trabajadores, es por ello que debe darse confianza y proyectar el éxito que traerá para todos.

- Reformar la distribución de la planta de producción (Distribución en proceso de línea)

Durante la visita de inspección pudo verse que no se está siguiendo un patrón de distribución de planta, es muy comprensible que para los trabajadores no videntes es importante el conocimiento de la ubicación de muebles o máquinas para calcular movilizarse sin tropezar, pero se hace notar que las ventajas de seguir una distribución en planta lineal, requerirá de algunos cambios de muebles y equipos, pero que fácilmente el personal identificará y se acostumbrará a corto plazo para que no sean obstáculos que les pongan en peligro, además, el diseño de procesos en línea vuelve eficiente la producción.

### **Tipo de producción**

El tipo de producción a seguir es el de procesos de fabricación, que consiste en dar a las materias primas alguna forma específica, ejemplo de ello son las telas y espumas que se adecuan a una forma específica de producto.

### **Estructura de flujo de proceso**

La estructura de flujo del proceso será la de taller de trabajo, donde la producción de pequeñas series de una gran cantidad de productos requiere una serie o secuencia distinta de pasos de procesamientos.

- Incorporar comité de funciones creativas con las tareas siguientes: Investigación y desarrollo de productos, obtener información de nuevos materiales, equipos, tendencias de la moda en el mercado, etc.

Este comité tendrá las funciones de mantener al día a la planeación de la producción, sus tareas son más de dar información para producir artículos que puedan cumplir con las exigencias de los clientes u tratar de ofrecer un producto actualizado con las tendencias de las modas de texturas, colores, etc. A su vez, este comité puede investigar la llegada de nuevos equipos o materiales para facilitar la producción.

El perfil sugerido para las personas que deben formar parte de este comité deberá cumplir con las siguientes características:

Sexo: Femenino

Edad: 25 – 40 años

Dinámicas en la investigación de productos

Deseosas de colaborar con la institución

Videntes

- **Implementar el uso de indicadores de medición de la productividad.**

Con la información de estos indicadores se desea obtener datos específicos acerca del comportamiento de los recursos utilizados en la misma. Para aumentar la productividad de debe aumentar la relación entre producción e insumos lo más que se pueda en términos prácticos; con la siguiente formula se explica la relación:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Pero por si sola la información emanada de esta formula no es de mayor utilidad, debe empezar a construirse una serie de datos para compararse asimismo a los largo del tiempo. Con los resultados puede iniciar a dar explicaciones de cuando se dan los incrementos o decrementos en la producción al realizar cambios en los elementos: materiales, mano de obra, equipos, nuevos accesorios o procesos, etc.

Otras de las formulas sencillas que pueden utilizarse son:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de Obra}}$$

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Producción}}{\text{Materiales}}$$

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Producción}}{\text{Mano de obra + capital + materiales}}$$

**Productividad: Bienes y servicios producidos**

**Todos los recursos utilizados**

El fin último es utilizar la información de los indicadores de producción para sugerir cambios específicos para elevar los índices de productividad

**5.4.3.2 Plan estratégico**

- **Reformar el esquema actual de estructura de delegación de autoridad y funciones con la finalidad de fomentar la delegación de funciones y autoridad**

Con el fin de desarrollar líneas adecuadas de mandos medios y responsabilidades específicas, consecuentemente, la nueva estructura de producción propuesta delegaría separadamente en dos personas las áreas de: **control de la producción, manufactura/ control de calidad.**

**Descripción de funciones**

**Control de la producción:** el responsable está a cargo de realizar programas, controlar el proceso de producción con la aplicación de métodos que se vuelven eficientes, organizar tareas entre las personas, maquinaria y equipo, ordenar detalladamente materias primas y accesorios, programar mantenimientos, etc.

Las funciones de este puesto están enfocadas a un quehacer más administrativo y de respaldo a la producción; trabaja con la información de reportes, su lugar de trabajo puede ser en la oficina.

**Manufactura:** el encargado trabaja en conjunto con la persona responsable del control de la producción, para ello deberá asegurar la aplicación del proceso de producción, así como de normas básicas de seguridad en aquellas etapas del proceso que represente un riesgo de accidente, de esta forma se evitarán daños personales y atrasos en la producción, llevará en reportes sencillos información de producción diaria por productos, por materia primas, por procesos, etc. Y si fuese necesario algunos índices que reflejen datos para tomar decisiones acertadas para reducir costos, al mismo tiempo, llevará a cabo las funciones de control de calidad, en esta etapa se propone asistirse y/o contratar persona vidente para que permita hacer las observaciones de apoyo que asegure la calidad de los productos desde el momento que inicie el proceso hasta el producto final.

- **Dar inicio a la incorporación de nuevo personal no-vidente o discapacitado (En áreas críticas donde solo hay una o dos personas especializadas)**

De esa forma se podrá realizar incorporación de nuevo personal, tratando de no desplazar a ninguno de los empleados actuales, el verdadero objetivo de este plan es el que los nuevos aprendan de ellos para que se conviertan en colaboradores, y para que aquellos que se han especializado en algún área se pueda contar con mas personas que puedan especializarse en dicha área.

- **Fomentar relaciones con algunos proveedores con el fin de obtener beneficios como: bonificaciones por compra de productos, capacitación en uso de materiales y equipos, patrocinio publicitario para dar a conocer la cooperativa y sus productos.**

Buscar de esta forma obtener beneficios como precios más bajos en materias primas, atención personalizada, además de mantener una existencia de materiales adecuada de forma tal que la producción no se vea interrumpida por la falta de materias primas. Esta relación facilita a la capacitación que estas empresas pueden proporcionar para el manejo de los materiales, como incrementar la vida útil de los mismos y la disponibilidad de nuevos e innovadores materiales de fabricación.

- **Convertirse en capacitadores de personas no videntes o con discapacidades, ofreciendo la oportunidad de participar en el proceso de producción,** el alcance de esta medida es la de atraer personal nuevo para asegurar la existencia de la misma, así como contar con personal capacitado para enfrentar un alza en la demanda de unidades a producir.

Con la buena intención de que perdure el sentimiento de pertenencia bajo el cual nació esta cooperativa, se tiene planes de ofrecer algunas prestaciones a personal no vidente para que aprenda el oficio de elaboración de colchones y sus derivados, el lugar propicio para seguir con este plan es la Escuela de ciegos, Eugenia vda. De Dueñas y el público general que posea alguna discapacidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Barrera, Claudia Patricia. Guía para el fortalecimiento empresarial y sensibilización para la conformación de redes empresariales, Planeación Estratégica, (Colombia, 2006), 16 p.
- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos, MacGraw Hill, 4ª edición, Mexico, 2002, 435 p
- Bernstein A. Leopoldo. 1995. Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e Interpretación. Publicación de Irwin – España
- Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 5ª edición, Colombia, 2000, 325 p.
- Dodge Mark, Stinson Craig. 1999. Running Microsoft Excel 2000, Guía Completa. McGraw Hill - México
- Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall, 9ª Ed. México, 2003, 368 p.
- Goodstein Leonard, Timothy Notan, William Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 3ª ed. Colombia, 1997.
- Kotler, Phillip, Fundamentos de Marketing, Pearson Education , 6ta edición, México, 2003, 680 p.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas, decreto Legislativo N° 339, Asamblea Legislativa, El Salvador 1986.
- Mendoza Orantes, Ricardo, Código de Comercio, Editorial Jurídica Salvadoreña, 35 edición, El Salvador 2007, 308 p.

- Mendoza Orantes, Ricardo, Código de Trabajo, El Salvador 2007, Editorial Jurídica Salvadoreña, 46 edición, 163 p.
- Montoya Palacio. Alberto, Conceptos Modernos de Administración de Compras, Editorial Norma, 19ª edición, Colombia, 420 p.
- Trout, Jack, Posicionamiento, Mc Graw Hill, 2ª edición, México, 2000, 263 p.
- Van Horne, James C. 1995. Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Prentice Hall, México
- Velásquez, Manuel G., Ética en los Negocios, Pearson Educación, 4ª edición, México 2000, 520 p.

**Folletos y otros.**

- Acta de Estatutos de Asociación Cooperativa Acopasantal de R.L. 1990.
- Asociación Luz y Salvación, Perfil de desarrollo de Colchonera Santa Lucia, 2006

# Anexos

### Anexo 1. Ejemplo de Matriz de Evaluación del Factor Externo

TABLA 3-9 Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explorar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

- Fuente: Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México): 111

### Anexo 2. Ejemplo de Matriz del Perfil Competitivo

TABLA 3-10 Una matriz de perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE		
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

- Fuente: Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México): 112

### Anexo 3 – Ejemplo de Matriz de evaluación del Factor Interno

CAPÍTULO 4 • LA EVALUACIÓN INTERNA 151

Tabla 4-7 Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Fortalezas internas</b>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<b>Debilidades internas</b>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

Fuente: Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México) : 151

### Anexo 4 – Ejemplo de Matriz FODA

matriz FODA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de debilidades
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México): 202

## Anexo 5 – Ejemplo de Factores de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

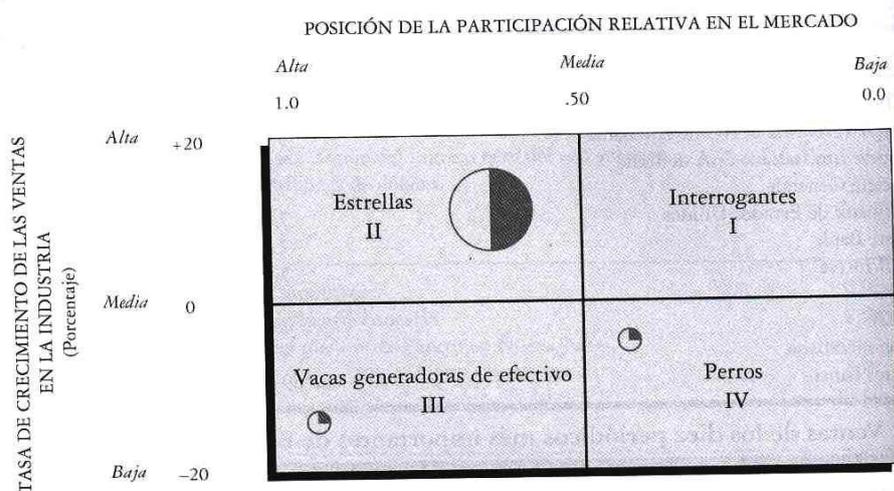
TABLA 6-2 Ejemplos de factores que integran los ejes de la matriz PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barreras de ingreso al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	<b>Fortaleza industrial (FI)</b>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad del capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México): 206

## Anexo 6 – Ejemplo de Matriz BCG

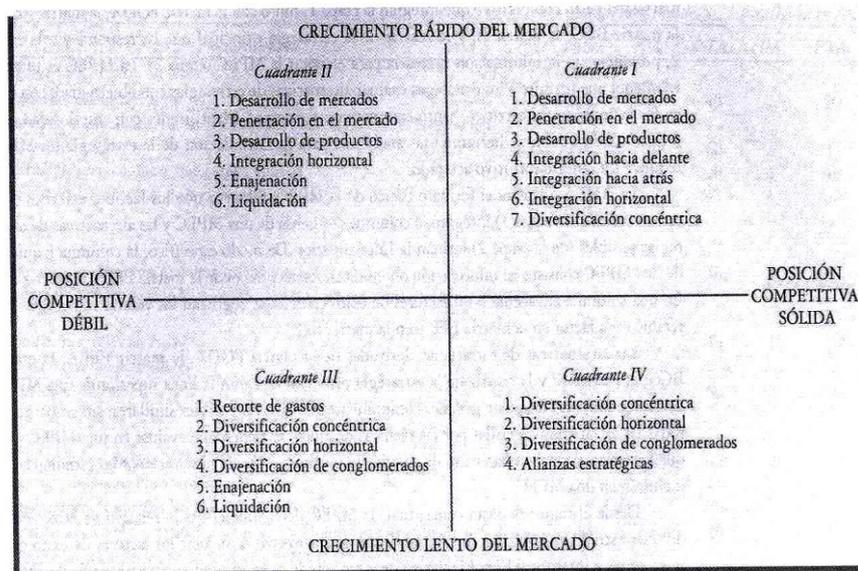
### La matriz BCG



Fuente: Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México): 210

## Anexo 7 – Ejemplo de Matriz de Estrategia Principal

La matriz de la estrategia principal



**Fuente:** Fred R. David, (2003) 9ª Ed. Conceptos de Administración Estratégica. (Prentice Hall, México): 215

ANEXO A – Matriz BCG (Matriz diseñada por Boston Consulting Bank)

**Matriz BCG**

<b>PRODUCTO ESTRELLA</b> Colchones de espuma	<b>INTERROGANTES</b> Cojines
<b>VACA LECHERA</b> Colchonetas	<b>PERRO</b> Colchones de algodón  Los Servicios

## ANEXO B - Cuestionario para entrevista para el Análisis de la competencia

Cuestionario de análisis de la competencia, información proporcionada por asociados que laboran en Cooperativa Santa Lucia de R. L.

(Responsable: Oscar Durán)

Nombre \_\_\_\_\_

- **Amenaza de nuevos competidores que entran al mercado.**

1. Conoce ud. Quienes compiten en el mercado de productos que se elaboran en la cooperativa.

Si      No

2. ¿Además de los competidores ya conocidos, ¿Quiénes considera que pueden ser nuevos competidores?

Otra cooperativa

Los Proveedores de Materia Prima

Una microempresa

Otros, mencione \_\_\_\_\_

3. ¿Mencione nombres de empresas competidoras en la venta de productos elaborados por la Cooperativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **Rivalidad entre competidores.**

4. ¿Cómo promocionan los productos sus competidores?

Destacando la utilidad del producto       Haciendo publicidad en los medios

Por la calidad de los productos       Por precios bajos

Destacando la variedad de los Productos

Otros especifique \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál de los siguientes factores son determinantes para el éxito en las empresas competidoras para ganar clientes?

Hacer más publicidad

- Bajar costos por la tecnología en los equipos de producción
- Poseen vendedores a domicilio
- Sus productos son variados, de moda y de calidad
- Ofrecen servicios adicionales como limpieza, garantía, instalación, etc.
- Otros, mencione \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál o cuales son los factores se consideran como desventajas en los productos de las empresas competidoras?

- Baja calidad en la materia prima
  - No tiene servicios como reparaciones, transporte, etc.
  - No dan garantía
  - No distribuyen a todo el país
  - Otros, mencione \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál o cuales son los factores de éxito en los productos de la Cooperativa en relación a los de sus competidores?

- Distribución a todo el país
- Los precios
- Calidad de los productos
- Por la variedad de los productos
- Otros, mencione \_\_\_\_\_

8 ¿Cómo promociona sus productos la cooperativa?

- Publicidad por radio
- Publicación de anuncios
- Participación en ferias expositivas
- A través de recomendaciones de los clientes
- No hace promociones
- Otros, mencione \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera los precios de los productos de la cooperativa con respecto a los de la competencia?

- Elevados  
 Iguales  
 Bajos

10. ¿Considera que elaborando nuevos productos incrementará el número de clientes?

Ejemplo: línea decorativa para el hogar: Cojines, cortinas, hamacas

Si  No

Por que?

- 
- **Poder de negociación con los proveedores.**

11. Además de sus proveedores permanentes ¿Conoce ud. otros proveedores de materias primas para la elaboración de sus productos? Si su respuesta es positiva mencione algunos

Si  No

---



---



---

12. De los proveedores que no trabajan con ustedes, puede indicar a continuación las razones por la cuales no existe una negociación directa

- No venden al crédito  
 No dan servicio a domicilio  
 No entregan a tiempo las materias primas  
 Los precios son elevados  
 Los productos son de mala calidad  
 Otros, mencione\_\_\_\_\_

13. De los proveedores que trabajan con ustedes, puede indicar la razón(es) por la(s) cual(es) se ha establecido una negociación directa.

- Conceden crédito por las compras  
 Hay confianza en las relaciones comerciales

- Sus productos son de calidad
- Dan descuentos adicionales a los demás proveedores
- Entregan a tiempo la mercadería

- **Poder de negociación con los clientes.**

14. ¿Cómo realiza contacto con sus clientes?

- Por visita personal a los clientes
- Por vía telefónica
- En ferias
- Otros, especifique \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que con un vendedor a domicilio aumentaría la venta de sus productos?

- Si       No

Porqué \_\_\_\_\_

16. De las siguientes opciones, ¿Cuál considera es la mejor forma de atraer nuevos clientes?

- Mejorando los productos       Ofreciendo descuentos por volúmenes de venta
- Elaborar nuevos productos       Haciendo publicidad
- Otros, especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Poseen marca sus productos?

- Si       No

Porqué \_\_\_\_\_

18. De no poseer marca ¿Estaría de acuerdo a poner bajo una marca los productos para promocionar los productos?

- Si       No

Porqué \_\_\_\_\_

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

19. ¿Mencione algunos productos que han sustituido la necesidad de usar los productos que se elaboran en la cooperativa?

---



---

20. ¿Qué productos de la cooperativa considera que están en peligro de ser sustituidos por otro producto?

---



---

#### ANEXO E - Formulario de encuesta a los Clientes

Somos estudiantes de La Universidad de El Salvador (UES) y actualmente estamos desarrollando nuestro trabajo de graduación haciendo una investigación orientada a una función social. Agradecemos su colaboración ya que esta ayudara al éxito de este proyecto.

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Sexo:  Masculino  Femenino

Edad:  De 16 - 25 años  De 26 - 35 años  De 36 - 45 años

De 46 - 55 años  Más de 55

**Por favor lea el siguiente listado de productos que se ofrecen en el mercado:**

#### **Listado de productos:**

- 16 Colchones y colchonetas de espuma de todo tamaño;
- 17 Colchones y colchonetas de algodón de cualquier tamaño;
- 18 Colchones con material impermeable, adecuados para usos hospitalarios o cunas;
- 19 Colchones de resortes, normal u ortopédicos;
- 20 Camas completas con colchón de resortes;
- 21 Sofá camas;
- 22 Almohadas de espuma;
- 23 Almohadas de algodón;
- 24 Cojines de espuma;

- 25 Cojines de algodón;
- 26 Ropa de cama
- 27 Manteles de todo tamaño y estilo;

Después de haber leído el listado anterior, responda las siguientes preguntas relacionadas a los

**PRODUCTOS** mencionados:

1. ¿Ha comprado alguno de estos productos?  Si  No

(Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 10)

2. ¿Podría detallar a continuación cuál o cuales de ellos ha comprado?

- Colchones y colchonetas de espuma de todo tamaño;
- Colchones y colchonetas de algodón de cualquier tamaño;
- Colchones con material impermeable, adecuados para usos hospitalarios o cunas;
- Colchones de resortes, normal u ortopédicos;
- Camas completas con colchón de resortes;
- Sofá-camas;
- Almohadas de espuma;
- Almohadas de algodón;
- Cojines de espuma;
- Cojines de algodón;
- Ropa de cama
- Manteles de todo tamaño y estilo;

3. ¿Podría detallar cuantas unidades por producto adquirió en la última compra?

- Colchones y colchonetas de espuma de todo tamaño;  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Colchones y colchonetas de algodón de cualquier tamaño;  1- 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Colchones de material impermeable, para usos hospitalarios  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Colchones de resortes, normal u ortopédicos;  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Camas completas con colchón de resortes;  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Sofá-camas;  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Almohadas de espuma;  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Almohadas de algodón;  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más
- Cojines de espuma;  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más

- Cojines de algodón;       1 - 3     4 - 6     7 - 9     10 ó más  
 Ropa de cama               1 - 3     4 - 6     7 - 9     10 ó más  
 Mantales de todo tamaño y estilo;       1 - 3     4 - 6     7 - 9     10 ó más

4. ¿Cada cuanto tiempo adquiere los productos de la pregunta anterior?

- Mensual     Trimestral               Semestral               Anual

Otros, especifique \_\_\_\_\_

5. A continuación, identifique el lugar donde realizó la compra de los productos de la pregunta anterior

- Mercado municipal     Ferias     Centro Comercial     Almacenes/tiendas

Otros, especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es la razón o razones por las que compra en el lugar señalado anteriormente?

- Le gusta el lugar               Le atienden bien       Le dan descuento

Otros, especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Le visita algún vendedor en su domicilio?

- Si     No

8. ¿De qué empresa le visita?

---

9. ¿Cuál es el uso que dio a los productos que compró?

- Para uso personal               Para su negocio       Para regalo

Otras causas, menciónelas \_\_\_\_\_

10. La Cooperativa Santa Lucia es una institución formada por no videntes que elaboran productos artesanales iguales a los del listado que leyó al principio:

¿Tenía conocimiento que esos productos los elabora y vende la Cooperativa Santa Lucia?

Si  No

11. ¿Ha comprado alguna vez sus productos?

Si  No **(Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta No. 19)**

12. **Si su respuesta es afirmativa** ¿Cuál de ellos ha comprado?

- Colchones y colchonetas de espuma de todo tamaño;
- Colchones y colchonetas de algodón de cualquier tamaño;
- Colchones con material impermeable, adecuados para usos hospitalarios o cunas;
- Colchones de resortes, normal u ortopédicos;
- Camas completas con colchón de resortes;
- Sofá camas;
- Almohadas de espuma;
- Almohadas de algodón;
- Cojines de espuma;
- Cojines de algodón;
- Ropa de cama de calidad;
- Mantales de todo tamaño y estilo;

13. ¿Cómo califica la calidad de los productos que adquirió?

Excelente  Buena  Regular  Mala

14. Respecto a los precios de los productos que elabora la cooperativa,

¿Cómo considera los precios en general?

Adecuado  Inadecuado  Otros, explique\_\_\_\_\_

---

15. ¿Cómo considera el diseño de los productos que elabora la cooperativa?

Excelente  Buena  Regular  Mala

Nivel proyectivo

16. ¿En cual de las siguientes opciones considera oportuno efectuar cambios en los productos de la cooperativa para hacerlos más atractivos al momento de la compra?

En el Diseño  Si  No

En Materia Prima  Si  No

En sus colores  Si  No

17. Según su apreciación personal, ¿Cuál o cuales productos necesitan los cambios de mejora?

- Colchones y colchonetas de algodón de cualquier tamaño;
- Colchones con material impermeable, adecuados para usos hospitalarios o cunas;
- Colchones de resortes, normal u ortopédicos;
- Camas completas con colchón de resortes;
- Sofá camas;
- Almohadas de espuma;
- Almohadas de algodón;
- Cojines de espuma;
- Cojines de algodón;
- Ropa de cama
- Manteles de todo tamaño y estilo;

18. ¿En qué medio publicitario se enteró de los productos de la cooperativa?

Radio  Periódico  TV  Anuncio en guía telefónica

Otros, mencione cuales \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Si usted no es cliente de la cooperativa**

19. ¿Cuál de las siguientes causas considera que ha impedido que ud. Sea cliente de la cooperativa

- No conoce la Cooperativa y sus productos
- No conoce su sala de venta
- Está satisfecho con los productos de su proveedor
- Otros, especifique\_\_\_\_\_

20. ¿Qué recomendaría a la cooperativa Santa Lucía para que sus productos tengan aceptación

- Más publicidad  Entregar productos a domicilio
- Hacer Promociones  Puntualidad en la entrega
- Visitar a los clientes  Reducir precios
- Promover nuevos Productos  Otros, \_\_\_\_\_

**Anexo F - Formulario de encuesta de los Servicios****Preguntas relacionadas a SERVICIOS disponibles en el mercado :**

- **Reparación de colchón de resortes**
- **Reparación de camas**
- **Enjuncados y retapizado de muebles en general**

1. ¿Ha contratado alguno de estos servicios en años anteriores?  Si  No\*

**(Si su respuesta es negativa favor pasar a la pregunta No. 10)**

2. ¿Podría detallar a continuación cuál o cuales de ellos ha contratado recientemente?

- Reparación de colchón de resortes
- Reparación de camas
- Enjuncados y retapizado de muebles en general

3. A continuación, identifique el lugar donde realizó la adquisición de los servicios de la pregunta anterior

- Taller  Mercado municipal  Centro Comercial
- Otros, especifique\_\_\_\_\_

4. ¿Cuántos servicios adquirió en el último año? (detallar el número de servicios)

- Reparación de colchón de resortes:  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más  
 Reparación de camas  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más  
 Enjuncados y retapizado de muebles  1 - 3  4 - 6  7 - 9  10 ó más

5. ¿Con que frecuencia considera necesario adquirir los servicios?

- Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

Otros, especifique \_\_\_\_\_

6 A continuación, identifique el lugar donde considera contratar los servicios

- Almacenes/tiendas  Mercado municipal  Ferias  Centro Comercial

Otros, especifique \_\_\_\_\_

7 ¿Por qué prefiere ese lugar?

- Le gusta el lugar  Le atienden bien  Le dan descuento

Otros, especifique \_\_\_\_\_

8 ¿Le ofrecen servicio a domicilio?

- Si  No

9 ¿Cuál es el nombre de la empresa que le ofrece el servicio a domicilio?

---

**La Cooperativa Santa Lucia es una institución formada por no videntes que proporciona servicios iguales a los que le detalla el encabezado de la página anterior:**

10 ¿Tenía conocimiento que la Cooperativa Santa Lucia también tiene participación en el mercado de esos servicios?

- Si  No

11 ¿Conoce ud. los servicios que ofrece la Cooperativa Santa Lucia?

(Reparación de colchón de resortes, Reparación de camas, Enjuncados y retapizado de muebles en general)

Si  No

12 Ha contratado alguna vez sus servicios?

Si  No **(Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta No. 19)**

**Si usted es cliente de la Cooperativa**

13 Cómo califica la calidad de los servicios que adquirió?

Regular  Buena  Muy buena  Excelente

14 Qué opina acerca de los precios de los servicios de la Cooperativa?

Precios Bajos  Justos  Precios Altos

15 Considera que los servicios de la cooperativa son efectivos?

Si  No

Nivel proyectivo

16 En cual de las siguientes opciones considera oportuno efectuar cambios en los servicios de la cooperativa para hacerlos más atractivos al momento de la contratación?

En su atención  Si  No

En Materia Prima  Si  No

En sus colores  Si  No

En su rapidez  Si  No

17 Según su apreciación personal, ¿Cuál o cuales servicios necesitan cambios para mejorarlos?

- Reparación de colchón de resortes
- Reparación de camas
- Enjuncados y retapizado de muebles en general

18 En qué medio publicitario se enteró de los servicios de la cooperativa?

- Radio       Periódico     TV       Anuncio en guía telefónica

Otros, mencione cuales \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Si usted no es cliente de la cooperativa**

19 Cuál de las siguientes causas considera que ha impedido que ud. Sea cliente de la cooperativa

No conoce la Cooperativa y sus servicios

No conoce su sala de venta

No quiere cambiar su proveedor

Otros, especifique \_\_\_\_\_

20 Qué recomendaría a la cooperativa Santa Lucía para que sus servicios tengan aceptación

Más publicidad

Entregar productos a domicilio

Hacer Promociones

Puntualidad en la entrega

Visitar a los clientes

Reducir precios

Promover nuevos Productos     Otros, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Su participación podrá ayudar a la Asociación Cooperativa Santa Lucía de R. L. formada por no videntes a generar planes estratégicos para mejorar la gestión comercializadora de sus productos y

servicios, sus comentarios serán de ayuda para determinar opciones de mejora o fortalecer las actuales.

## GLOSARIO

- **Integración hacia delante.** Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
- **Integración hacia atrás.** Búsqueda de la propiedad o aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
- **Integración horizontal.** Búsqueda de la propiedad o aumento del control sobre los competidores.
- **Penetración de mercado.** Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia
- **Desarrollo de mercado.** Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- **Desarrollo de productos.** Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.
- **Diversificación concéntrica.** Adición de productos o servicios nuevos pero relacionados
- **Diversificación horizontal.** Adición de productos y servicios pero no relacionados para los clientes actuales
- **Recorte de gastos.** Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades
- **Enajenación.** Venta de una división o parte de una empresa
- **Liquidación.** –venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.