

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**PLANEACION ESTRATEGICA PARA COOPERATIVAS DE**  
**AHORRO Y CREDITO**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

**DEYMI REBECA ALAS DE CABALLERO**

**CRISTIAN JOSE CABALLERO RAMOS**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO (A) EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

OCTUBRE 2015

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO : LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE DECANO : LIC. ALVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADEMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELENDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. CARLOS ALVARENGA BARRERA MAF

: LIC. MARIO HERNAN CORNEJO PEREZ MAECE

: LIC. JHONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO MAF

OCTUBRE 2015

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

## **RESUMEN**

En los últimos años el movimiento cooperativista se ha ido incrementando y convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo económico y social, promoviendo el trabajo en conjunto para sus asociados y creando ventajas que les permitan tener una mejor calidad de vida.

Pero los retos que se presentan en el siglo XXI, exigen que los cooperativistas tengan estrategias que les permitan lograr el crecimiento económico sostenible para mantenerse en el mercado siendo competitivos, eficientes, eficaces y estratégicos en las labores que realizan.

Mientras más progresa la sociedad, en parte por la contribución del cooperativismo; mayores retos tendrá este para hacer realidad sus beneficios y méritos, el sector cooperativo tendría que aplicar fórmulas y procedimientos de los mejores consultores para poder alcanzar el grado “óptimo y calidad” entre sus miembros como parte de una nueva generación que busca consenso entre sus dirigentes, los cuales deben tener una visión a largo plazo. (Comité de Educación ACOVI de R.L, Libro de Cooperativismo, mayo 2005 p.47)

En este sentido la importancia de que las cooperativas cuenten con herramientas financieras que les permitan afrontar nuevos desafíos, se hace cada vez más necesario porque permitirá conocer en que entorno se están desarrollando (refiriéndose al medio ambiente social, económico político y jurídico).

La finalidad de esta investigación fue conocer en qué medida la falta de una planeación estratégica incide en el crecimiento sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito por lo que la metodología empleada fue el cualitativo ya que es la mejor alternativa para descubrir causalidades y encontrar respuestas espontaneas acerca de lo que piensan y sienten los entrevistados y así analizar los resultados obtenidos y proporcionar conclusiones y recomendaciones.

# INDICÉ

PORTADA.....	i
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD.....	ii
RESUMEN .....	iii
INDICÉ .....	v
DEDICATORIA .....	ix
INTRODUCCION.....	x
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes del problema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Beneficios Esperados.....	7
1.5.1 Factibilidad.....	7
1.6 Utilidad Social.....	8
1.7 Delimitaciones.....	8
1.7.1 Delimitación Teórica.....	8
1.7.2 Delimitación Temporal.....	9
1.7.3 Delimitación Geográfica.....	9
1.8 Limitaciones.....	9
CAPITULO II MARCO TEORICO .....	10
2.1 El cooperativismo.....	10
2.1.1 Antecedentes de las Cooperativas.....	11
2.1.1.1 Historia del Cooperativismo a Nivel Mundial.....	12
2.1.1.2 Asociaciones Cooperativas en El Salvador.....	13
2.1.2 Valores de las Asociaciones Cooperativas.....	14

2.1.3	Principios de la Asociaciones Cooperativas.....	14
2.1.4	Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	16
2.2	Planeación Es trágica.....	17
2.2.1	Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	17
2.2.2	Planeación Estratégica en las cooperativas.....	17
2.2.3	Definir el Negocio de la Cooperativa.....	18
2.2.4	Fuerza de la Industria.....	19
2.2.5	Estudio de Mercado.....	19
2.2.6	Que Conocer de los Rivales Directos.....	22
2.2.7	Cual es el deber de la Gerencia.....	27
2.2.8	Estudio Económico Financiero.....	23
2.2.9	Estados Financieros.....	24
2.2.10	Presupuesto de Efectivo.....	25
2.2.10.1	Características de presupuesto.....	26
2.2.10.2	Resultado del Presupuesto Detallado .....	27
2.2.11	Elaboración de Estados Financieros Proyectados.....	27
2.2.12	Implementación de Estrategias.....	28
2.2.13	Control y Evaluación de Estrategia.....	29
CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....		31
3.1	Diseño de la Investigación.....	31
3.2	Método de Investigación.....	31
3.3	Unidad de Análisis.....	31
3.4	Universo y Muestreo.....	32
3.5	Método e Instrumento de Recolección de Datos.....	33
CAPITULO IV. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS .....		35

4.1 Análisis de los Resultados.....	35
4.2 Lineamientos para la Creación de un Plan Estratégico en Cooperativas de Ahorro y crédito	47
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS.....	52

## INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 Historia del Cooperativismo a Nivel Mundial.....	12
Esquema 2 Historia de las Cooperativas en El Salvador.....	13
Esquema 3 Clases de Asociaciones Cooperativas.....	15
Esquema 4 Etapas de La Planeación Estratégica.....	18
Esquema 5 Modelo de Planeación Estratégica.....	20
Esquema 6 Matriz del Boston ConsultingGroup.....	22
Esquema 7 Estados Financieros para la Realización de un Adecuado Análisis.....	25

## **DEDICATORIA**

**A Dios todo Poderoso:** Por habernos permitido culminar esta maestría proporcionándonos salud, inteligencia, sabiduría, perseverancia, protección, y cada una de las bendiciones que día con día se nos presentaron a lo largo de la maestría.

**A nuestra querida Familia :** Por el apoyo incondicional que nos brindaron en especial nuestros padres quienes fueron nuestra fuente de incentivo para finalizar dicha maestría y el respaldo económico que recibimos al igual que el apoyo moral y físico al cuidar de nuestra bella hija en los momentos que más lo necesitamos.

**A todos los docentes y Asesores:** de la Maestría en Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Económicas por la ayuda profesional y académica que nos brindaron, en especial al Licenciado Francisco Mercado quien nos asesoró y guio para la culminación de nuestro trabajo de graduación.

## INTRODUCCION

El sector cooperativo en El Salvador está tomando fuerza en la economía, crecen a un ritmo acelerado, pero así como crece este sector, hay muchas cooperativas que no están en funcionamiento por diversas causas y una de las más comunes es la mala administración, pues no se tiene un conocimiento significativo del negocio o no hay una planeación estratégica a largo plazo que les permita solucionar los problemas con anticipación, si no que van resolviendo las dificultades según se les presente, esta forma de trabajo limita el crecimiento de la cooperativa por que no se tiene una meta definida para alcanzarla o por otras variables como es el personal no es idóneo, no se trasmite adecuadamente las metas a alcanzar o no se evalúan los errores para su debida corrección.

Es por tal razón que el interés principal de la investigación es conocer si la falta de una planeación estratégica incide en el crecimiento sostenible de las cooperativas de ahorro y crédito.

El documento está integrado de la siguiente manera:

El capítulo I: Presenta la problemática planteada, así como los objetivos que se pretende alcanzar, además de la justificación del porque realizar este tipo de estudio y los beneficios que se obtendrán en la realización de la investigación.

El capítulo II: Comprende el Marco Teórico en el cual se encuentra parte de los antecedentes del cooperativismo y la planeación estratégica, además de la información que se obtuvo de la revisión bibliográfica relacionado a la problemática en estudio.

Capitulo III: Describe la metodología de la investigación en la cual se encuentra el tipo de estudio, las unidades de análisis las cuales fueron las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por INSAFOCOOP, y que para efectos de la investigación fueron los encargados de las gerencias, universo y muestreo así como los métodos e instrumentos de recolección de datos, el presente estudio se realizó por medio de entrevistas.

Capitulo IV: Contiene el análisis de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de datos realizados a las unidades de análisis.

Capítulo V: Comprende las conclusiones y recomendaciones hechas partiendo de la información obtenida en el análisis de los datos.

# **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Antecedentes del Problema**

En El Salvador se escucha por primera vez del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1914, donde se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera, posterior a esto los empleados públicos se unieron a este sistema el cual lo adoptaron como un medio de defensa contra el egotismo, en esos momentos contaban con el apoyo del gobierno ya que este aportaba el capital inicial, como un préstamo para apertura de las cooperativas. ([www.isafocoop.com](http://www.isafocoop.com))

Poco a poco este sector fue creciendo, hasta que fue necesario crear una institución donde se centralizara el rol de dirigir y coordinar las actividades cooperativas en el país. El 25 de noviembre de 1969 la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos. ([http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/conceptos-generales.](http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/conceptos-generales))

Luego de varias etapas el cooperativismo ha retomado mayor protagonismo, desde los años noventa, teniendo más conciencia sobre su rol en la sociedad y la economía como un impulsor de gestión empresarial y provee facilidades de inclusión social a las personas. De acuerdo a las condiciones mencionadas anteriormente; existen

oportunidades de negocios para la asociación cooperativa de ahorro y crédito, en términos de ofrecer productos y servicios enfocados a apoyar financieramente a los micros y pequeños empresarios y así dinamizar el crecimiento económico de este sector, tomando ventaja de esta situación.

Mientras más progresa la sociedad, en parte por la contribución del cooperativismo; mayores retos tendrá este para hacer realidad sus beneficios y méritos, esto implica que sus dirigentes deben tener una visión a largo plazo y la capacidad para poder alcanzar el grado “óptimo y calidad” que les permita un crecimiento sostenible.

En el mundo actual los mercados son cada vez más exigentes, y van a un ritmo muy acelerado, desafiándolas en los cambios que se les presentan, por lo que, surgen nuevas posiciones estratégicas para desafiar a las existentes, haciendo necesario evaluar en qué medida ha afectado a la cooperativa para adaptarse a los cambios.

Como el interés fundamental de las cooperativas es atender las preocupaciones individuales y colectivas de sus miembros muchas dejan en segundo plano la estrategia que deben utilizar para los problemas u obstáculos que se presentaran en un futuro, como es el caso de los factores interno relacionados con las capacidades y conocimientos de sus empleados, la falta de prácticas responsables en el lugar de trabajo que producen un bajo nivel de productividad, la infraestructura insuficiente, la falta de estrategias para la operatividad de una determinada cartera (como el sector informal), la flexibilidad en su funcionamiento interno, los cambios de consejos administrativos que

se realizan cada cierto tiempo impidiendo una continuidad sobre los planes que se tienen, etc.

Aunque es importante abordar estos obstáculos internos, para que las cooperativas crezcan, reviste la misma importancia, en el entorno externo en que estas operan, sobre lo que no se pueden tener control, pues no existen en el vacío. Operan en un contexto político, social y económico, de mercados, cadenas de suministro y están sujetas a limitaciones normativas e institucionales, la inestabilidad política, la normativa jurídica y administrativa, etc. Los cambios ocurridos en este contexto pueden afectar seriamente la cooperativa si no son previstas y si no hay estrategias a seguir, por lo que pueden influir directamente al desarrollo o crecimiento sostenible de la cooperativa.

Provocando que no exista la posibilidad de darse cuenta que se va por un rumbo equivocado y así corregirlo, ya que no se previó dicha situación y las decisiones tomadas son producto de las condiciones que se presentan, cabe mencionar que las cooperativas pueden tener un crecimiento pero este no es sostenible en un mediano o largo plazo, pues no se tienen estrategias para los problemas internos y externos que se les presentan.

Es por tal razón que muchas cooperativas toman decisiones reactivas, que trae como consecuencia un estancamiento en el desarrollo de la misma.

En este sentido la importancia de que las cooperativas cuenten con herramientas financieras que les permitan afrontar nuevos retos, se hace cada vez más necesario ya que para abordar estos desafíos se requiere de un enfoque integrado, donde se reúnan elementos que abonen a alimentar la estrategia que se utilizara en un mediano o largo

plazo como son los objetivos, misión, visión, presupuestos, evaluaciones y un enfoque en el que todos los que participan en la cooperativa se comprometan a cumplirlo, ya que las consecuencias que trae una mala toma de decisiones puede traer consigo, desmotivación en el personal, inseguridad, alta rotación del personal, desperdicios en todos los sentidos, alto endeudamiento por parte de la cooperativa, etc., poniendo en juego el desarrollo, crecimiento sostenible y su propia supervivencia.

Por lo que se les hace necesario contar con un plan estratégico que sea capaz de combinar las actividades como la cadena de valor, políticas, marketing entre otros, y crear el ajuste necesario entre lo que el mercado exige y lo que la cooperativa ofrece.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Aunque el cooperativismo tiene más de 100 años de historia y tiene logrado varios triunfos, aun afrontan grandes retos tanto en lo interno como en lo externo que pueden provocar un estancamiento en sus operaciones financieras, por lo que el ser estratégico es vital para el camino que decidan tomar, es por tal razón que se plantea la siguiente pregunta:

¿En qué medida la falta de una planeación Estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito incide para tener un crecimiento sostenible?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar un estudio que permita conocer si las cooperativas de ahorro y crédito cuentan con herramientas como la planeación estratégica para mantener un crecimiento sostenible.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar una investigación bibliográfica previa, relativa a la evolución del planeación estratégica, y el impacto que causa sobre las cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ Realizar el estudio en base a una muestra de la población de las cooperativas que son reguladas por INSAFOCOOP.
- ✓ Analizar los resultados de las principales áreas que deben ser examinadas en el desarrollo de una planeación estratégica.
- ✓ Proporcionar los lineamientos mínimos que se deben considerara al momento de diseñar una Planeación Estratégico.

## **1.4 Justificación**

El número de cooperativas en el país ha crecido significativamente en los últimos años, según las cifras oficiales del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP, en los datos de esta institución se puede notar un crecimiento en los últimos 10 meses, a partir de junio 2014 estaban registradas un total de 943

cooperativas, pero a mayo 2015 ese número ha crecido a 1,030 esto indica que progresa rápidamente. (INSAFOCOOP, Portal de transparencia [http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/instituto-salvadoreno-de-fomento-cooperativo/information\\_standards/estadisticas](http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/instituto-salvadoreno-de-fomento-cooperativo/information_standards/estadisticas))

Debido a las restricciones para el crédito que la banca comercial estableció en el año 2009 a raíz de la crisis económica mundial, muchas cooperativas de ahorro y crédito se vieron beneficiadas. Félix Cárcamo, presidente del INSAFOCOOP dijo que en el caso de las cooperativas financieras, la gente "une pobreza" para lograr una mejor forma de financiamiento porque de lo contrario, ningún banco podría otorgarles un crédito.

Lo anterior implica que este sector debe prepararse para tener un desarrollo y un crecimiento sostenible, siendo necesario elaborar una planificación estratégica que permita identificar los objetivos, metas, que afectan una gran variedad de actividades dentro de la organización, también pueda destacar las fortalezas y debilidades críticas de la cooperativa, aclarando las áreas en las cuales los cambios estratégicos pueden dar mejores resultados y destacar los lugares en que las tendencias del sector prometen tener mayor significación ya sea como oportunidades o amenazas. Lo descrito anteriormente deberá quedar plasmado en un documento donde se debe especificar como se van a implementar y ejecutar las estrategias seleccionadas.

Por tal razón esta investigación pretende conocer si las cooperativas cuentan con un plan estratégico que les permita afrontar los desafíos que se les presentan, y si el no tenerlo afecta su desarrollo y crecimiento sostenible.

Una cooperativa puede desempeñarse mejor que sus rivales solo si es capaz de establecer una diferencia que puede sostener, debe entregar mayor valor a los clientes o bien comparar un valor a menor costo, de cualquier manera necesita conocer en que ámbito se mueve por lo que la planeación estratégica le dará un rumbo de cómo se encuentra y hasta dónde puede llegar tomando en consideración como está formada la cooperativa y con lo que cuenta para hacer frente a futuros retos

Conforme a la problemática detectada se considera importante realizar un estudio sobre El Plan Estratégico para las Cooperativas de Ahorro y Crédito por ser un tema poco evaluado por dicho sector, contribuyendo a identificar a aquellas variables que pueden afectar el crecimiento sostenible. Cabe mencionar que aunque existen estudios realizados a este sector el enfoque de dichas investigaciones es distinto como por ejemplo la tesis realizada en la Universidad de El Salvador por Aguilar Rauda. L, Sermeño González. J., Villalta Aguirre. A. Propuesta de control Interno Financiero para integrar de activos de riesgo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de la región paracentral regidas por INSAFOCOOP, Mayo 2012 a Mayo 2013. El cual su análisis se enfocaba a los activos de riesgo.

## **1.5 Beneficios Esperados**

### **1.5.1 Factibilidad**

Es factible, ya que existe información documental en libros, revistas, e internet la cual puede ser útil en el proceso de investigación. Además para el desarrollo de la investigación el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

proporciona la información necesaria que identifica las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para obtener la información solicitada por el equipo investigador, de ello existe población objeto de estudio, siendo ésta, las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por INSAFOCOOP.

### **1.6 Utilidad Social**

La investigación será útil para el sector cooperativo ya que por medio del documento las cooperativas pueden evaluar si cuentan con un plan estratégico que les permita tener un crecimiento sostenible, favoreciendo de esta manera la competitividad de las cooperativas involucradas, obteniendo información financiera confiable, oportuna y razonable a través del procesamiento electrónico de datos.

Ayuda a fomentar el desarrollo de estrategias por medio de un documento que le permita planificar, ejecutar y evaluar de manera integral aquellos aspectos que afectan a la cooperativa.

### **1.7 Delimitación de la Investigación**

#### **1.7.1 Teórica**

La investigación se realizó en el área financiera y estuvo enfocada en determinar si el desarrollo y crecimiento sostenible es afectado por la falta de una planeación estratégica provocando un estancamiento en las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito, además de verificar cuantas cooperativas usan esta herramienta y cada cuanto es evaluada para poder realizar cambios o reestructurar sus estrategias.

### **1.7.2 Temporal**

El periodo de Investigación fue comprendido desde el mes de febrero hasta junio de 2015.

### **1.7.3 Delimitación Geográfica**

La investigación se realizó en el departamento de San Salvador, en las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por INSAFOCOOP, debido a la amplia concentración de cooperativas que existen en esta zona.

### **1.8 Limitaciones de la Investigación**

La limitante que se presentó en el desarrollo de la investigación fue el coordinar las citas para llevar a cabo las entrevistas con las unidades de análisis los cuales eran gerentes administrativos o financieros de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que se realizó varias llamadas para lograr agendar y determinar la fecha y hora de la reunión, esto llevo a que se atrasara el estudio que se estaba realizando porque se dependió de la disposición y tiempo que tenían las personas a entrevistar y por el cargo que desempeñan tienen una agenda muy saturada la cual les impide atender de forma inmediata.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1 El cooperativismo**

Es un movimiento que se sustenta en la práctica de una doctrina cuyos valores y principios tienen como fin la dignificación del ser humano mejorando su calidad de vida. Con base en la cooperación, como tendencia natural entre seres humanos.

En palabras más claras se identifica, que una cooperativa es una asociación de personas que se unen con el fin de tener una opción que les permita satisfacer sus necesidades económicas, sociales, culturales, y son democráticamente controladas, dentro de la cual se puede encontrar ciertos valores que se practican para su mejor funcionamiento como son: la responsabilidad (moralmente cumplan con lo que se haya estipulado), la democracia (todos los socios toman las decisiones en conjunto), ayuda mutua, solidaridad (contribuir en conjunto a resolver los problemas), igualdad ( no discriminar y tener un trato justo para todos) etc.

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo.

(<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/historia.html>)

### **2.1.1 Antecedentes de las Cooperativas**

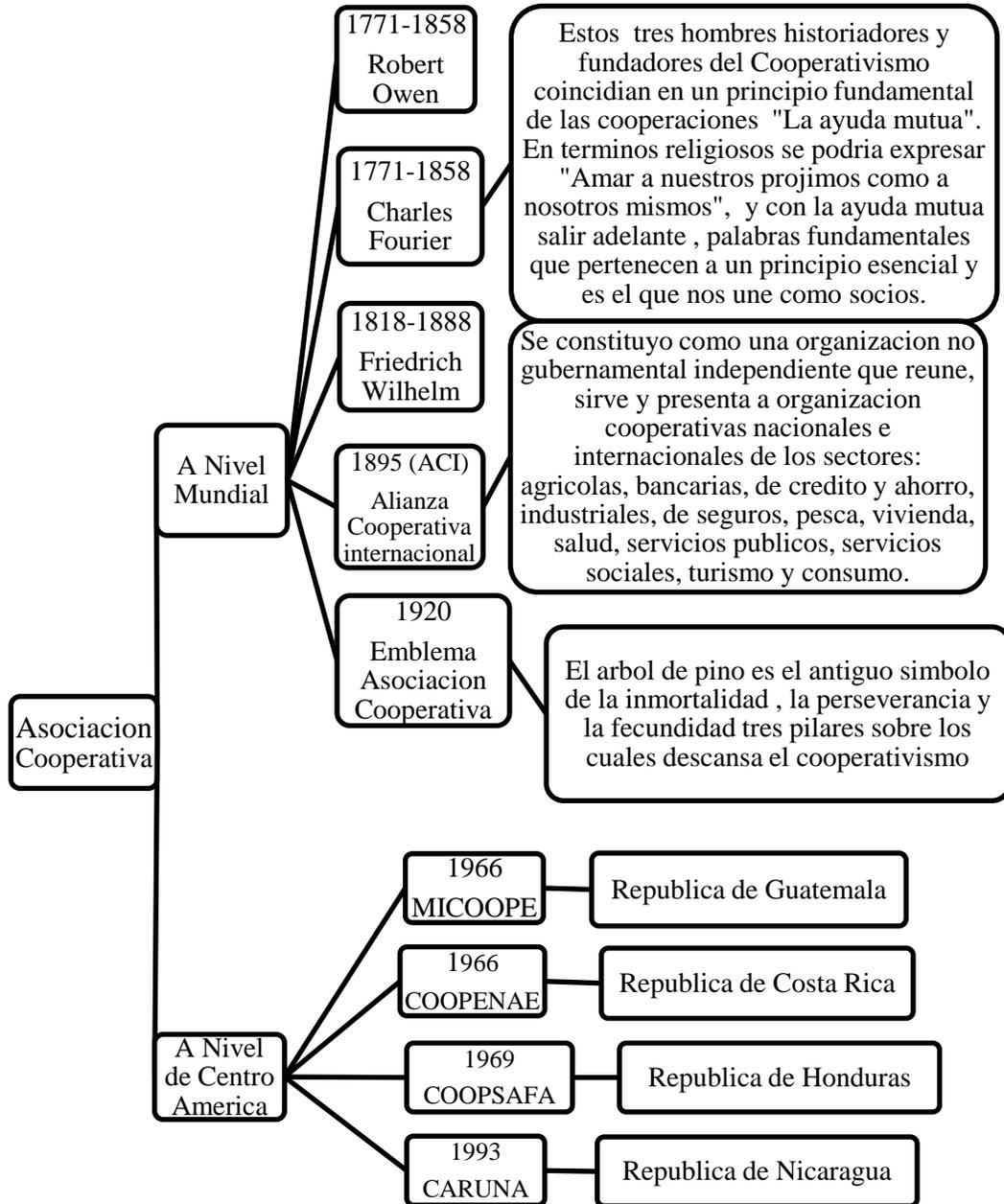
La historia del sistema cooperativo se remonta a un ámbito rural de actividades de carácter agropecuario, en tal caso las medidas de superación humana y social conllevan a regir prácticas de agrupamientos económico para satisfacción personal implementado en la región, los siguientes esquemas describen la historia a nivel mundial, centroamericano y de El Salvador.

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros los siguientes (<http://www.cu.coop.py> cooperativa universitaria limitada).

El siguiente esquema muestra la historia del cooperativismo a nivel mundial y a nivel centro americano, los autores que participaron y coincidieron en la conceptualización del cooperativismo así como las primeras cooperativas que surgieron en esa época.

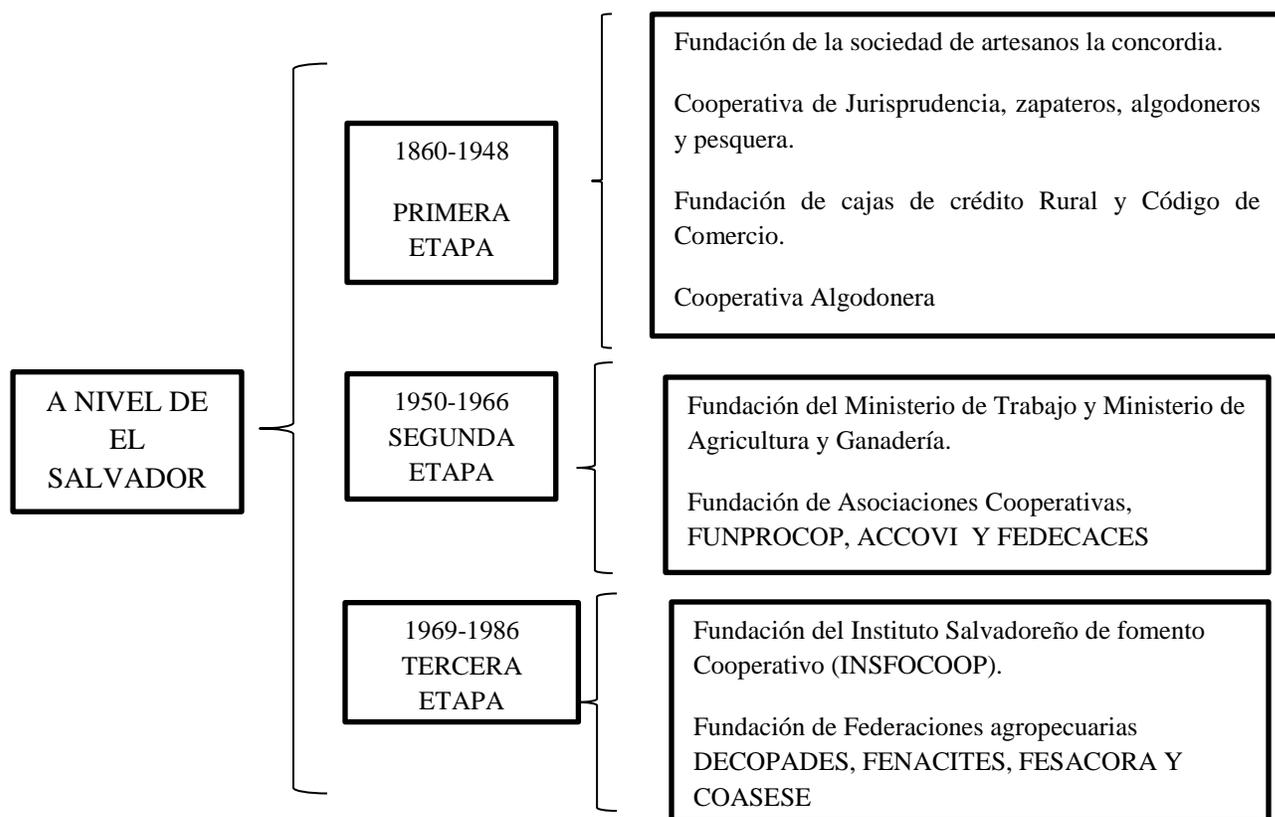
### 2.1.1.1 Historia del Cooperativismo a Nivel Mundial

Esquema N° 1 Historia del Cooperativismo a nivel mundial



Fuente: (Aguilar Rauda. L, Sermeño González. J., Villalta Aguirre. A. Propuesta de control Interno Financiero para integral de activos de riesgo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de la región paracentral regidas por INSAFOCOOP, Mayo 2012 a Mayo 2013. (Tesis de Inédita de Licenciatura) Universidad de El Salvador).

## Esquema N 2 Historia de las Cooperativas en El Salvador



Fuente: (Aguilar Rauda. L, Sermeño González. J., Villalta Aguirre. A. Propuesta de control Interno Financiero para integral de activos de riesgo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de la región paracentral regidas por INSAFOCOOP, Mayo 2012 a Mayo 2013. (Tesis de Inédita de Licenciatura) Universidad de El Salvador).

### 2.1.1.2 Asociaciones Cooperativas en El Salvador

Para conocer un poco más desde donde comenzó el cooperativismo en El Salvador es necesario remontarse a inicios del año de 1914, donde se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera, posterior a esto los empleados públicos se unieron a este sistema el cual lo adoptaron como un medio de defensa contra el egotismo, en esos momentos contaban con el apoyo del gobierno ya que este aportaba el capital inicial, pero los empleados lo interpretaron como que era propiedad de ellos, por

lo que no resarcían las cantidades que se les concedían en calidad de préstamos.

(<http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/historia.html>).

### **2.1.2 Valores de las Asociaciones Cooperativas**

Entre los valores que tienen y de los que rigen a las cooperativas están: Ayuda Mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad, Honestidad, Transparencia, Responsabilidad Social, Preocupación por los demás

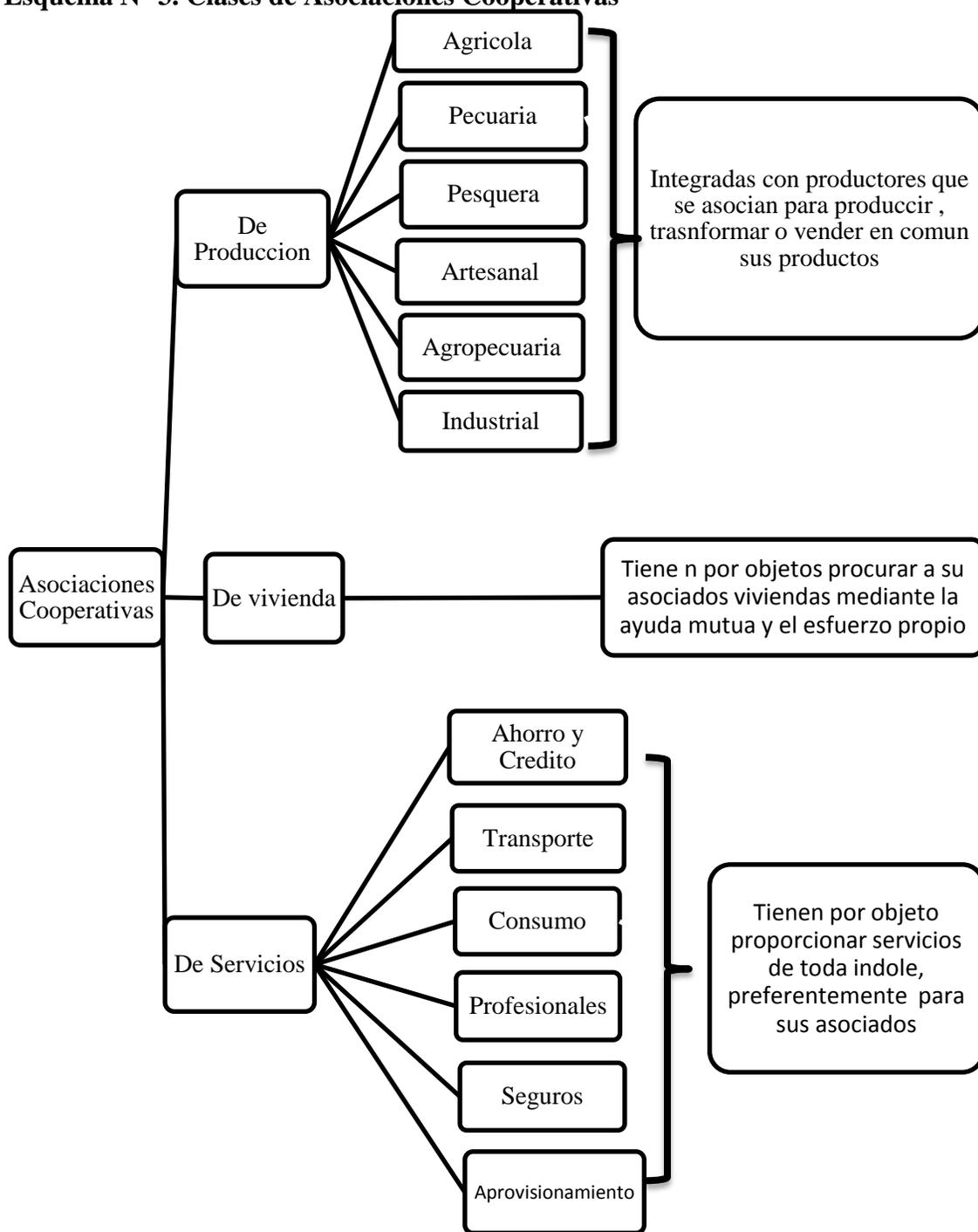
### **2.1.3 Principios de las Asociaciones Cooperativas**

Las cooperativas por su naturaleza de unión voluntaria también cuentan con siete principios que son un complemento a los valores señalados anteriormente, es por medio de ellos que los ponen en práctica.

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Declarados sobre identidad y principios Cooperativos, (ACI, Alianza Cooperativa Internacional, Manchester 1995).

### Esquema N° 3. Clases de Asociaciones Cooperativas



Fuente: (Aguilar Rauda. L, Sermeño González. J., Villalta Aguirre. A. Propuesta de control Interno Financiero para integral de activos de riesgo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de la región paracentral regidas por INSAFOCOOP, Mayo 2012 a Mayo 2013. (Tesis de Inédita de Licenciatura) Universidad de El Salvador).

#### **2.1.4 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Dentro de las Asociaciones Cooperativas de servicios, se encuentran las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito; las cuales se constituyen por personas que se organizan para facilitar servicios de ahorro y préstamo, principalmente a sus asociados; ofreciéndoles intereses razonables, rapidez en el trámite de préstamos, fomento del hábito de ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.

- Podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados
- Facilita servicios de intermediación financiera en beneficios de sus asociados
- La junta monetaria autorizará las condiciones, en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones

Cuál sería la diferencia esencial con la banca vs las cooperativas de ahorro y crédito.

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

## **2.2Planeación Estratégica**

### **2.2.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica**

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff& Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

(<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>).

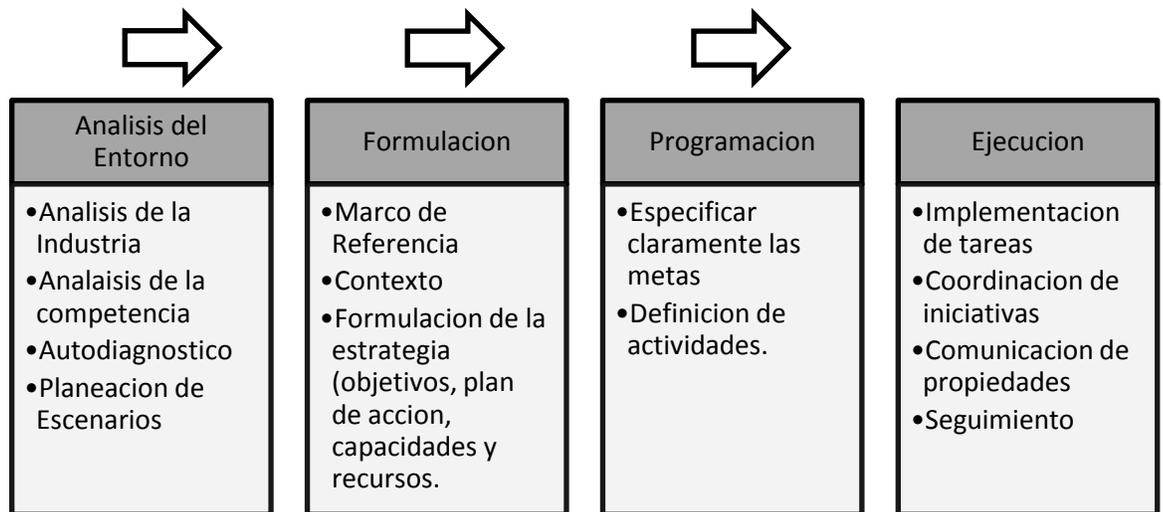
### **2.2.2 Planeación Estratégica en las Cooperativas**

La Planeación Estratégica requiere en primera instancia de una clara visión del negocio a partir de la definición de objetivos, metas, y estrategias, entre otros, que permitan delimitar un itinerario deseado, con base en el cual se pueda cuantificar variables financieras de inversión, financiación, operación y creación de valor.(Galeano P., Fernando J. Gerencia Financiera Fundación Universitaria San Martin)

Planeación se refiere a la acción de elaboración conceptual entorno a la identificación del futuro institucional entendida como la determinación anticipada,

teniendo una visión en base a los números del negocio y así encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad, obteniendo la mayor rentabilidad posible.

Esquema 4 Etapas de la Planeación Estratégica



Fuente: Ruiz C. Un esquema en cuatro etapas para la planeación estratégica, IPADE Business School Universidad Panamericana  
<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

### 2.2.3 Definir el Negocio de la Cooperativa

Se debe definir en qué negocio se encuentra ya que este se convierte como en un filtro, que le permite a los tomadores de decisiones saber que oportunidades debe aprovechar y cuales desechara por no ser aplicables a los objetivos y metas que la Cooperativa tiene, definiendo además sus clientes y competidores y que ventajas competitivas posee.

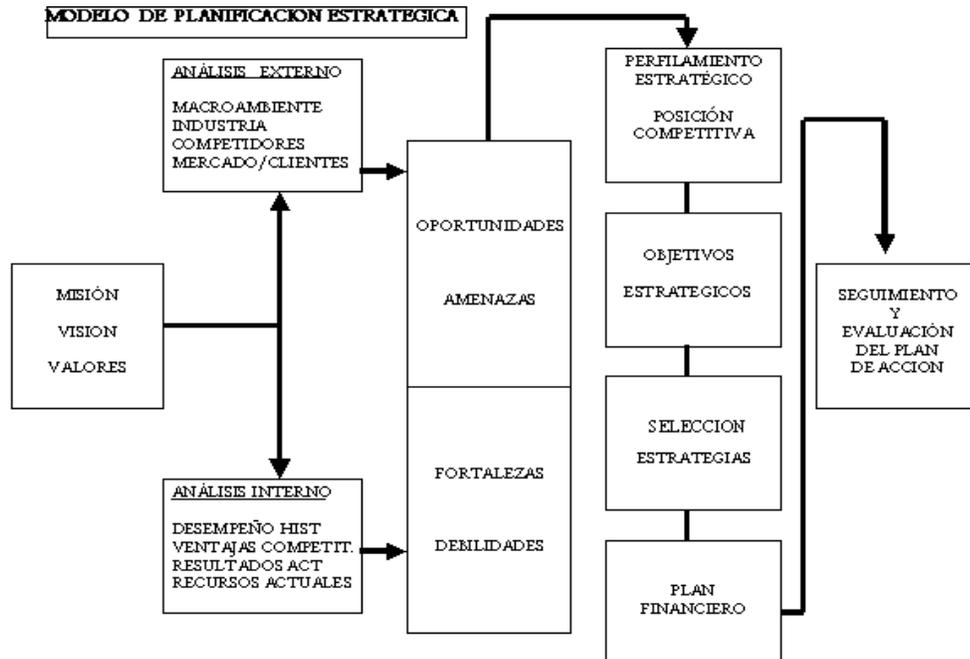
#### **2.2.4 Fuerza de La Industria**

Destacan las fortalezas y debilidades críticas de la compañía; animan su posición en la industria, aclaran las áreas en las cuales los cambios estratégicos pueden dar mejores resultados y destacan los lugares en que las tendencias de la industria prometen tener mayor significación ya sea como oportunidades o como amenazas.

#### **2.2.5 Estudio de Mercado**

Servicio ofrecido: identificar las necesidades reales del socio de la cooperativa, esto implica conocer más afondo los productos que ellos están demandando y si la oferta está respondiendo a dicha demanda, si satisface el potencial y las expectativas del mercado, además se debe estudiar las tendencias del mercado por ejemplo la calidad, el estilo o el tipo de servicio brindado, también se debe indagar más sobre el comportamiento del socio en términos culturales religiosos, psicológicos etc., para poder adecuar el servicio que está brindando.

## Esquema 5 Modelo de planificación Estratégica



Fuente: Dra. Urbano M. Planificación Estratégica, Diciembre 2011,  
<http://es.slideshare.net/umuberuto/planificacion-estrategica-elementos-conceptuales>

La planificación estratégica formal se refiere a un proceso escrito explícito para determinar los objetivos de la empresa, la generación de estrategias alternativas para alcanzar esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para monitorear resultados. (J. Scott Armstrong).

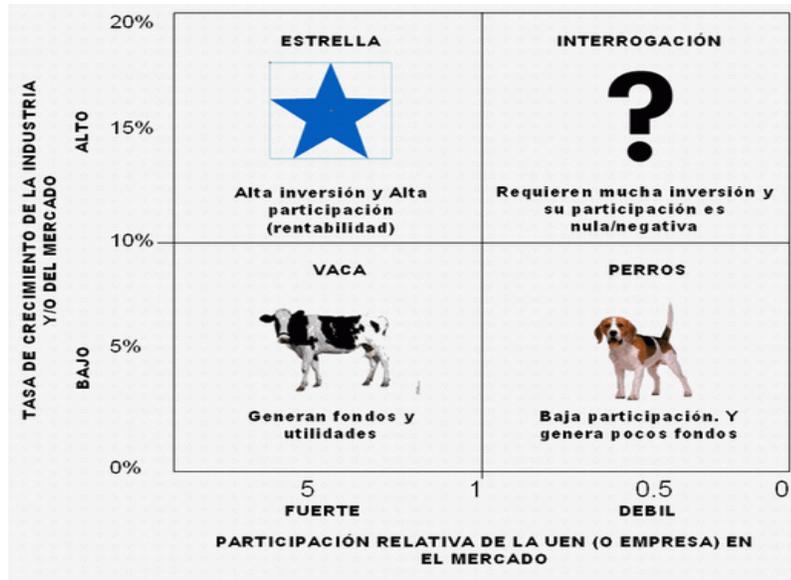
Realizar un estudio de la cooperativa comenzando por su visión, misión y valores si sus empleados conocen bien estos términos y los ponen en práctica es crucial, como también conocer el análisis interno que le permitirá saber cuáles son sus fortalezas y debilidades así como el análisis externo donde se verá las oportunidades y amenazas que enfrenta la cooperativa, hasta llegar al plan financiero y posterior a esto el seguimiento y

la evaluación de este plan, para conocer en que se está fallando y que más se le puede agregar para cumplir la meta.

En la planeación estratégica se debe detallar los productos que posee la cooperativa, es por tal razón que se hace uso de la matriz de Boston Consulting Group, la cual es una herramienta que permite comparar los diferentes servicios de la institución, su participación en el mercado y la tasa del crecimiento en sector que se desarrolla, analizando además el impacto de los servicios y productos en los objetivos de la cooperativa y poder establecer estrategias de apoyo o disolución de las existentes relacionados a los productos financieros.

Esta matriz está conformada por cuatro cuadrantes, a los servicios que están dentro del primer cuadrante se los llama estrellas se caracterizan por su liderazgo en mercado de alto crecimiento y participación, en el segundo cuadrante están las interrogantes y tiene como característica encontrarse en un mercado de alto crecimiento pero su nivel de participación es baja; en el tercer cuadrante, encontramos a las vacas de dinero que son los servicios de una empresa que están en un mercado muy rentable pero de bajo crecimiento; por último, tenemos a los servicios que se encuentran en un mercado de bajo crecimiento y su participación es escasa, a este cuadrante se lo denomina perros.

## Esquema 6 Matriz del Boston Consulting Group o de crecimiento y participación



Fuente: Henderson, Bruce D. (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.

La figura 4 muestra el cuadro donde las cooperativas deben definir en qué porcentaje se encuentran son una generadora de fondos y tienen utilidades o tienen una baja participación y son poco generadoras de fondo, dependiendo en el cuadrante que estén esto les permitirá conocer que cambios deben realizar y que estrategias necesitaran.

### 2.2.6. Qué conocer de los Rivales Directos

Supuestos bajo los que operan: “se tiene que ser globales, el precio es el factor crítico lo que ellos están tratando de alcanzar: liderazgo del mercado, “consolidación”, “rentabilidad”

Su estrategia para alcanzarlo: bajo costo, servicio superior, oferta completa, etc. Comienza con el convencimiento que necesitas un diagnóstico. Necesitas formarte un punto de vista de por qué haces dinero. Luego, necesitas formarte un punto de vista sobre el futuro, lo que llamamos pronóstico. Después necesitas definir opciones genuinas sobre qué podrías hacer para crear valor. A eso le llamamos búsqueda.

### **2.2.7 ¿Cuál es el deber de la Gerencia?**

La principal responsabilidad de la alta dirección es coordinar el trabajo de todos los componentes de la organización, alineados por criterios comunes. La estrategia proporciona estos criterios comunes que se concentran mediante objetivos políticas y procedimientos.

### **2.2.8 Estudio Económico Financiero**

La situación financiera (Balance General, Estado de Resultado, Flujo de caja) al final del año de la cooperativa es el punto de partida de la planificación financiera.

La información de carácter monetario es ordenada de tal manera que proporcione datos analíticos que sirven de base para la evaluación económica de la empresa y por ende para la toma de decisiones.

Después de definir el negocio de la cooperativa, el Presupuesto de Efectivo, Estados Financieros, Flujos de Caja los cuales son los tres pilares de una adecuada planificación financiera, siendo el principal el presupuesto, ya que contiene todos los movimientos de las operaciones que realizara la empresa. Informando al usuario de los

saldos positivos para invertir o de los saldos negativos para diseñar políticas que cambien dicha situación.

La planeación financiera es otro uso importante de los estados financieros muchos modelos de planeación financiera producen estados financieros proforma, locución que significa realmente “de acuerdo con la forma”. En este caso esto implica que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir la situación financiera proyectada a futuro de una empresa.

Lo primero que se hará es obtener los últimos estados financieros de la cooperativa, esto nos permitirá conocer cómo se encuentra económicamente para luego proyectar, posterior a esto elaboraremos el presupuesto y finalmente se elaboran los estados financieros proyectados en este caso sería a corto plazo (El Balance General, El Estado de Resulta y El Flujo de Efectivo proforma.

### **2.2.9 Estados Financieros**

Los estados financieros para que cumplan bien su función deben presentar cuantitativamente la realidad de la empresa partiendo de los datos históricos ocurridos al cierre del ejercicio contable, esto les permitirá reflejar de una forma más específica la estructura y operación de la empresa, permitiendo diagnosticar el estado en el que se halla el negocio y con esta información se pueda llegar a tomar las mejores decisiones. En el siguiente esquema se presentan como mínimo los siguientes tres estados para realizar un adecuado análisis.

## Esquema N.7 Estados Financieros para Realizar un Adecuado Análisis

Balance General	Estado de Resultados	Estado de Flujo
<ul style="list-style-type: none"><li>• es una fotografía instantánea (tomada por un contador) del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, por ejemplo, un año</li><li>• estado de resultados es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda a explicar el cambio de efectivo contable y sus equivalentes</li></ul>

Fuente: Ross Westerfield Jaffe (p. 810).

Si el balance general es como una fotografía instantánea, el estado de resultados es como un video que registra lo que las personas hicieron entre dos fotografías instantáneas. (Finanzas corporativas Ross WesterfieldJaffe).

### 2.2.10 Presupuesto de Efectivo

La década de 1950 se caracterizó por la planeación y control del presupuesto. Se hizo énfasis en el control financiero a través de los sistemas presupuestarios.

El presupuesto de efectivo es una herramienta primordial en la planeación financiera a corto plazo permite al administrador financiero identificar las necesidades y oportunidades financieras, la idea del presupuesto de efectivo es simple: registra las operaciones de ingresos y desembolsos de efectivo. Ross WesterfieldJaffe (p. 810).

El fin del presupuesto es minimizar la cantidad de efectivo manteniendo el pago a proveedores, esta herramienta permite planear las estrategias de inversión y de las erogaciones futuras así como mejorar la eficiencia de la administración del efectivo

La idea es sencilla: Registrar un estimado de los ingresos que se recibirán y de los egresos que se pagarán.

### **2.2.10.1 Características del Presupuesto**

Formulación:

Adaptación al tipo de empresa.

- a) Planeación. Hacia un objetivo definido.
- b) Coordinación de funciones
- c) Control de funciones

Primero se debe seleccionar las partes que participaran en la elaboración del presupuesto, así como los responsables de cada área, de tal forma que cada departamento quede controlado.

Segundo los presupuestos deben operara dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compáralos con lo realizado determinar y analizar las variaciones o las desviaciones, y corregirlas en su caso.

Tercero no dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

Cuarto elaborar los presupuestos de modo que sean alcanzados.

En cuanto a su presentación de acuerdo con normas contables y económicas.

En cuanto a su aplicación: Elasticidad criterio, flexibilidad, considerado hacer cambios, incluso a corto plazo

#### **2.2.10.2 Cuál es el resultado de llevar detalladamente este presupuesto?**

- El saldo producido por los ingresos y egresos, son un aviso para el gerente de:
- El monto de préstamo que será requerida.
- El momento en que el préstamo se necesitará.
- Los excesos de efectivo que se deberán invertir.

#### **2.2.11 Elaboración de los Estados financieros Proyectados**

Después de tener los análisis de los dos últimos años y haber realizado el análisis vertical y horizontal, además del presupuesto, se está listo para proyectar para el próximo año tomando las variables que en nuestro estudio son muy importante y al haber cambios en ellas afectarían el rumbo financiero de la cooperativa se debe también girar las políticas necesarias para combatir estos cambios así como incrementar el flujo de efectivo.

El rubro más importante que se puede extraer de los estados financieros es el flujo de efectivo real de una cooperativa el cual ayuda a explicar el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes.

Hay varios tipos de flujo de efectivo que son relevantes para para entender la situación financiera los cuales son: el flujo de efectivo de operación (mide el efectivo

generado por las operaciones sin contar los gastos de capital ni las necesidades de capital de trabajo), el flujo de efectivo total de la empresa, el flujo de efectivo (incluye los ajustes de cambio de capital y las adiciones al capital de trabajo neto), algunas veces recibe el nombre del flujo de efectivo libre, se refiere al efectivo que la empresa puede distribuir libremente por que no es necesario para la inversión del capital de trabajo o activo fijo.

### **2.2.1.9 Implementación de estrategias**

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar: la motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.

El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.

la reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.2.1.10 Control y evaluación de estrategias**

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de ésta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.

Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos,

## **CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 Diseño de Investigación**

En el proceso de Investigación la metodología empleada se constituyó a partir de una organización previa que permitió establecer los procedimientos o lineamientos que se deberían seguir para, la recolección, procesamiento y análisis de la información, es así como se adquirieron los datos necesarios seguros y confiables, para luego proceder a analizar los resultados obtenidos y así conocer si las cooperativas de ahorro y crédito cuentan con una planeación estratégica como herramienta financiera para mantener un crecimiento sostenible, esto permitió establecer conclusiones y recomendaciones que se proporcionaron para el mejoramiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

### **3.2 Método de Investigación**

El desarrollo de la investigación fue analizado cualitativamente ya que de la población de estudio, se tomó una muestra pequeña proporcionando datos descriptivos permitiendo evaluar e interpretar los resultados, siendo la mejor alternativa para encontrar respuestas espontaneas sobre el sentir y pensar de los entrevistados en relación a la planeación estratégica en las cooperativas que laboran, por lo que el método a aplicar será la entrevista individual, ya que su implementación genera flexibilidad para evaluar hacia dónde quiere llegar el entrevistado.

### **3.3 Unidad de Análisis**

Las unidades de análisis en la que se enfocó la investigación fueron las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por INSAFOCOOP, que pertenezcan al sector comercio, servicio, industria y gobierno, con el objetivo de tener un diversificación en la muestra seleccionada y poder tener un criterio más amplio sobre las respuestas recibidas.

Que sean regidas por esta institución se convierte en una ventaja para el estudio que se está desarrollando porque suministró información en relación al crecimiento de esta industria, los problemas que presentan las leyes y beneficios que tienen así como el cumplimiento de la misma. Además de acceder a los datos históricos que manejan sobre este sector a nivel nacional.

Los principales elementos sujetos a estudio para efectos de la investigación fueron los encargados de las gerencias o a su defecto un miembro del consejo de administración principalmente el presidente, ya que el perfil de dicho puestos tiene acceso a la información necesaria y requerida para la realización de este estudio.

### **3.4 Universo y Muestreo**

El universo está constituido por todas aquellas cooperativas de ahorro y crédito inscritas en INSAFOCOOP, ubicadas en el departamento de San Salvador.

Para establecer la muestra se hizo eligiendo cuatro cooperativas que sus miembros pertenezcan a cualquier sector económico (comercial, industrial, servicio y

gobierno), con el fin de tener una diversificación en las entrevistas y al analizar las respuesta poder establecer si existe un indicio por parte de estas cooperativas en realizar una planeación estratégica para tener un crecimiento sostenible.

### **3.5 Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos a utilizar en la investigación serán:

Entrevista: Este permite interactuar con las personas o entidades mediante una guía de entrevista de las cuales se pretenden obtener información que será útil en el proceso de investigación y se indagará sobre la información obtenida

Está constituida por una serie de preguntas cerradas y abiertas con las que se obtendrán los insumos necesarios en la realización de la investigación, esto permitirá conocer si en realidad las cooperativas cuentan con una planeación estratégica que les permita tener un crecimiento sostenible, siguiendo los lineamientos necesarios para su elaboración, ejecución y control además de verificar si es esta la herramienta financiera en la cual apoyan el funcionamiento de la cooperativa. Es por tal razón que las preguntas se realizaran de esta forma para que el entrevistado pueda explicar el proceso que realizan y los elementos que utilizan al momento de planear.

Entre las técnicas a utilizar tenemos las siguientes:

a) Investigación: Se realizara una investigación bibliográfica (consiste en la recolección de libros tesis y revistas, para encontrar teoría acerca de los antecedentes de cada variable, Planeación Estratégica y Cooperativas de Ahorro y Crédito con la que se

elaborara un marco teórico y conceptual, el cual sustenta los conocimientos básicos que permiten una mayor apreciación de la problemática generada a partir de la intervención de cada variable), y de campo en la que se obtendrá toda la información necesaria para la estructuración del documento a presentar.

b) La Observación: Esta técnica será utilizada ya que se realizaran visitas a las cooperativas que se dedican al ahorro y crédito.

c) Análisis y Sintetización: Se realizara un análisis de toda la información bibliográfica obtenida y se sintetizará la misma, con el fin de presentar un documento escrito que contenga toda la información necesaria para la comprensión de la problemática investigada por futuros lectores.

d) Selección de la muestra: Debido a que la población objeto de estudio es considerada como una población grande, y de estudiar todas en su conjunto la investigación seria extensa y financieramente costosa, se consideró el tomar una cooperativa por cada sector económico comercial, industrial, servicio y gobierno, reguladas por INSAFOCOOP, del municipio de San Salvador, para tener una diversificación en la muestra seleccionada y poder tener más amplitud de criterio al momento de evaluar las respuestas recibidas.

## **CAPITULO IV. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Análisis de los Resultados**

Las unidades de análisis en la que se enfocó la investigación son las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por INSAFOCOOP, de las cuales se eligieron cuatro cooperativas que pertenezcan a diferentes sectores económicos (comercio, industria, servicio y gobierno), con el fin de tener una diversificación en las entrevistas y al analizar las respuesta poder establecer si existe un indicio por parte de estas cooperativas en realizar una planeación estratégica para tener un crecimiento sostenible.

#### **¿Quiénes son los encargados de realizar la planeación en la Cooperativa?**

En las entrevistas realizadas a cuatro cooperativas, 3 respondieron que quienes se encargan de este proceso de planeación son los gerentes y 2 de estas tres, dijeron que se realizaba junto con el consejo de administración mientras que la otra indico que son elaborados por el Consejo de Administración y el Contador ya que no hay una Gerencia que lo realice pues dicho puesto no existe.

En las cooperativas que la gerencia es la encargada de la planeación que se realizará para futuros periodos financieros, cuentan con una gran ventaja ya que la gestión de la gerencia es encaminar al personal hacia el alcance de los objetivos, estrategias, mediante planes de acción que le permiten tomar las decisiones necesarias para que las cooperativas sean más eficientes y eficaces en la labor diaria y poder así cumplir con las metas establecidas, también es importante señalar el apoyo que pueden

recibir del consejo de administración pues este se convierte en un pilar para encaminar a una buena toma de decisiones en relación al negocio en marcha de la cooperativa.

### **¿Con que frecuencia se elabora la planeación en la Cooperativa?**

Con respecto al periodo en que se realiza la elaboración de la planeación, tres indicaron que su planeación la hacían anualmente mientras que solo una lo elaboraba cada 5 años, pero todas compartieron que es un requisito presentar a INSAFOCOOP la planeación para el próximo periodo, ya que al cumplir con esta obligación obtienen la carta de buen funcionamiento el cual deben presentar al Ministerio de Hacienda para ser exonerados del Impuesto Sobre la Renta.

A finales de marzo de 2013, el Ministerio de Economía en coordinación con la Secretaría Técnica de la Presidencia y el INSAFOCOOP, convocaron a todas las cooperativas del país para entregar en acto público, el acuerdo de exención de impuestos fiscales y municipales a 16 de estas asociaciones, entre ellas una cooperativa de asociaciones agropecuarias.

Se informó que dejarían de tributar \$ 4.9 millones en concepto del Impuesto Sobre la Renta, pero aportan \$7.1 millones por el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). (Trujillo Daniel, Transparencia Activa, abril 26 2013).

Al analizar el contexto de las respuestas obtenidas se puede demostrar que este beneficio es la razón principal para que las cooperativas realicen su planeación, la

auditoria de INSAFOCOOP es la que avala la emisión de la carta de buen funcionamiento y por medio de esta adquieren la exención del Impuesto sobre la Renta.

Cabe mencionar que para realizar una planeación estratégica se parte de un enfoque global de la empresa y debe ser proyectada a largo plazo (de 3 a un máximo 5 años debido a los cambios constantes del mercado), sobre esta base se elaboran los demás planes sean operativos, fiscales etc. Por lo que el plan estratégico no se debe considerar como la suma de estos ya que este persigue objetivos y estrategias que se deben cumplir y en donde la organización está involucrada en su totalidad.

### **¿Qué tipos de herramientas financieras es utilizada por la cooperativa?**

De las cooperativas entrevistadas 3 contestaron que utilizan la planeación estratégica mientras que solo una utiliza el presupuesto anual.

Al examinar las respuestas obtenidas por las cooperativas se considera que la planeación estratégica es una herramienta financiera en la cual se apoya la administración o la gerencia para llevar a cabo sus proyectos, esto implica verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos, a la vez la organización debe estar preparada para ser una diferencia contando con una estrategia que le permita influir sobre su entorno, pero se observa que la tendencia que siguen las cooperativas entrevistadas es bajo la base del cumplimiento legal y no estratégico, ya que en la respuesta que dieron en relación a la planeación realizada anualmente indicaron que su interés primordial es el cumplir con los requisitos que el INSAFOCOOP les solicita para su funcionamiento y todo gira bajo ese contexto,

por tanto es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación, en una fase de diseñarla, pero también de evaluarla constantemente y de corregir el rumbo, cuando sea necesario.

Los conceptos de planeación y estrategia, se funden y confunden en la dirección empresarial, términos con significados diferentes pero interdependientes al formar parte uno del otro conviven y se alimentan mutuamente tanto en los procesos de toma de decisiones (Planeación Financiera en la empresa Moderna, Dr. Levy Luis).

La fusión de ambos conceptos dan origen a la planeación estratégica sin embargo tanto la estrategia como la planeación viven y existen por si mismas (Planeación Financiera en la empresa Moderna, Dr. Levy Luis).

### **¿De los Sigüientes Elementos con cuales cuenta la cooperativa?**

El siguiente cuadro muestra las respuestas obtenidas a la interrogante anterior

#### **Elementos considerados en la planeación por parte de la cooperativa**

<b>Elementos de la Planeación</b>	<b>Cooperativas</b>
Visión, Misión	4
Objetivos,	3
Estrategia	2
Presupuesto,	2
Evaluación de la Planeación.	2
FODA,	1
Estados Financieros Proyectado	1

Fuente: Resultado de guía de entrevista.

En el cuadro anterior muestra que de las cuatro cooperativas entrevistadas todas cuentan con visión y misión, dos cuentan con objetivos, otras dos con estrategias y presupuesto, mientras que una cuenta con FODA y Estados financieros proyectados.

En una planeación estratégica se necesitan contar con elementos claves y estratégicos que permitan identificar el rumbo de la cooperativa como: Visión, Misión, Objetivos, FODA, Presupuestos, Estados Financieros Proyectados y evaluación de lo planeado, todo esto debe ir encaminado con el logro de la estrategia, por lo que se considera que hay una ventaja en relación a los elementos que estas cooperativas tienen ya que les permite dar respuesta a las siguientes interrogantes, ¿qué se quiere lograr? ¿En qué situación se está?, ¿qué se puede hacer?, y ¿cómo se va hacer?, si bien es cierto que se necesita muchos procesos más para la elaboración y ejecución de un plan estratégico ya cuenta con la base para encaminar la estrategia.

### **¿A qué plazos son proyectados los objetivos de la cooperativa?**

En relación al plazo en que son proyectados los objetivos la mitad contestaron que sus objetivos son proyectados en el corto plazo y la otra mitad lo hace en el mediano plazo.

Esto indica que las cooperativas no cuentan con objetivos estratégicos a largo plazo y para que una estrategia de resultados debe estar proyectada en un horizonte de tiempo prolongando en donde podrá dar fruto y evaluarse si la estrategia ha funcionado, que cambios o ajustes se necesita realizar para dar cumplimiento a la misma.

Los objetivos que se mencionan en la interrogante no hacen referencia a objetivos que vayan ligados a la estrategia, es por tal razón es que son de corto y mediano plazo

### ¿Qué tipo de diagnósticos realiza la Cooperativa?

Al preguntarles realiza la cooperativa un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra, todas respondieron que si efectuaban un diagnostico por lo que el siguiente cuadro muestra el tipo de análisis que realizan.

#### Diagnóstico de las Cooperativas

Diagnósticos	No. de Cooperativas
Análisis de Cumplimiento de Objetivos	3
Análisis del Entorno Económico	2
Análisis de Eficiencia Operativa	1
Principales Tendencias	1
Análisis de la Competencia e industria	0

Fuente: Resultado de guía de entrevista.

Al analizar las respuestas obtenidas se observa que todas realizan un análisis de la situación actual de la cooperativa y esto es ventajoso ya que les permite conocer cómo se encuentran, además de ser parte esencial en el proceso de planeación estratégica porque es uno de los primeros pasos a realizar ya que les abre la puerta del

conocimiento del negocio la importancia de realizarlo radica en que este muestra cómo se encuentra la cooperativa, contra que se va enfrentar y que deberá evitar, aprovechar las oportunidades o evitando las amenazas que el tiempo trae a la vez que les permite avanzar hacia el futuro que desean adecuando las acciones que deberán seguir para lograrlo.

**¿Están definidas y delegadas claramente las funciones y responsabilidades al personal involucrado según lo planeado?**

En la respuesta obtenida todas las Cooperativas respondieron que las funciones que deben de cumplir y la responsabilidad que esto conlleva para dar cumplimiento a lo planeado es del conocimiento del personal que labora en la organización por lo que no podrían asumir el desconocimiento sobre dichas funciones y responsabilidades, pero para asegurarse o garantizar que el personal siga con los objetivos y metas establecidas en la planeación el mecanismo que utilizan 3 cooperativas es la evaluación continua, mientras que la otra lo hace por medio de capacitaciones sobre la planeación anual y él envió de memorándum.

Además, para que los empleados conozcan si se van alcanzando las metas establecidas los canales que ocupan 3 cooperativas son dar un informe de rendición de cuentas cada cierto periodo, esto incentiva al personal a involucrarse más con la organización, mientras que la otra cooperativa lo hace por medio de memorándum informativo enviados a los correos internos que tienen.

Se considera que para las cooperativas en un beneficio la participación de los empleados ya que ellos son parte esencial al momento de ejecutar lo planeado y ser partícipes del crecimiento de la cooperativa y un buen funcionamiento de la misma. La intervención activa que tengan, analizando e identificando las posibles soluciones a los problemas que se les presenten abonara a alcanzar los objetivos que la administración haya propuesto.

También que ellos conozcan la importancia que es el cumplir con las metas y objetivos propuestos en la planeación ayuda a que se comprometan con la cooperativa, y conocer que se está monitoreando dicho proceso orienta a que el enfoque de los trabajadores sea el mismo.

### **¿Qué obstáculos consideraban influyen para que la planeación no se cumpla?**

Una cooperativa manifestó que el personal no seguía los lineamientos establecidos mientras que las tres restantes consideraron que el cambio de consejo administrativo frecuentemente afectaba en el cumplimiento de objetivos ya que muchas veces este era cambiado anualmente o cada dos años y se tenían otros lineamientos sobre el rumbo de las cooperativas, los intereses eran distintos a los de la administración anterior, enfocándose más en satisfacer a un grupo de miembros y dejando atrás el beneficio para todos los socios de la cooperativa.

Se considera que las cooperativas no cuentan con una evaluación interna del cumplimiento de la planeación que verifique que el personal que está involucrado

dentro de la organización tenga conciencia de la importancia de dar continuidad a lo establecido en la planeación y en el caso de los empleados cumplan con el perfil del puesto que ocupan, para que este no sea un obstáculo que impida llegar a las metas y objetivos establecidos, así también capacitar o informar al nuevo consejo de administración de los lineamientos que se están siguiendo para ese ejercicio encarrilándolos hacia una misma visión.

### **¿Es sostenible el crecimiento de la cooperativa cada año?**

La mitad de las de cooperativas entrevistadas respondieron que crecen en un porcentaje distinto cada año, mientras que las dos restantes manifestaron que no presentan variaciones significativas en su crecimiento.

Esto indica que en la planeación realizada no está contemplado un crecimiento sostenible, en términos generales el crecimiento a nivel porcentual no es constante en cada ejercicio financiero proyectado a un largo plazo, esto puede ser el efecto de que las cooperativas realicen su planeación anualmente para cumplir con el requisito que solicita INSAFOCOOP para obtener la carta de buen funcionamiento y poder gozar de la exención de Impuestos sobre la renta.

### **¿Cuáles son obstáculos considera que influye en el crecimiento de la cooperativa?**

La mitad de las cooperativas entrevistadas indico que no se evaluaban los errores que se habían cometido y que influyen en su crecimiento, una de las cooperativas considero que no se cuenta con un plan estratégico pues todo era planeado a un corto plazo y la cooperativa restante dijo que el personal no era el idóneo para los puesto en lo

que se desempeñaban inclusive el consejo administrativo no contaba con el perfil requerido.

Es evidente que las cooperativas en su planeación anual no contemplan el control que deben de seguir para dar cumplimiento a las metas y objetivos propuestos y si lo tiene plasmado no lo ejecutan ya que los obstáculos que mencionan para el crecimiento de la cooperativa son parte esencial al momento de elaborar la planeación y no se contempla un diagnóstico interno que perciba los problemas que se tienen en la cooperativa y las soluciones para contrarrestarlas.

La planeación estratégica está enmarcada en ordenar ejecutar y controlar a largo plazo, indicando hacia donde se quiere llegar, conociendo las amenazas y debilidades con las que cuentan además de descubrir las oportunidades y fortalezas que tienen para enfrentarse a los cambios que sufre el mercado y por ende los problemas que se les presentaran, evaluando constantemente si el rumbo de la cooperativa es el correcto para llegar a los objetivos establecidos.

Por lo que para tener un crecimiento sostenible se necesita hacer uso de esta herramienta, que le permita examinar cuales son los ajustes a realizar para lograr su meta.

**¿Se emiten reportes de rendición de cuentas periódicamente en función que se cumpla lo planeado?**

Todas las cooperativas entrevistadas respondieron que se emiten reportes periódicos donde se evalúan el cumplimiento de planeación establecida por la

administración. Dos de las cooperativas utilizan en su totalidad la información al momento de tomar decisiones, una de ellas utiliza en un 50% la información y la cooperativa restante utiliza hasta una cuarta parte de los insumos recibidos por medio de reportes periódicos.

Al analizar las respuestas es evidente que solo 2 cooperativas están aprovechando al máximo los reportes generados y exigiendo que se les presente reportes para una mejor toma de decisiones, el gerente y su equipo deben de valerse de toda la información que les pueda ayudar y abonar al desarrollo de una estrategia.

Para que la toma de decisiones sea la correcta se debe de contar con los reportes indicados que muestren la situación actual de la cooperativa, la tendencia que está siguiendo, si el crecimiento está conforme a lo planeado, es por tal razón la importancia de emitir reportes que les permitan sustentar las decisiones tomadas y a su vez tener estrategias competitivas en el mercado.

### **¿Cuenta la cooperativa con un plan estratégico?**

El total de las cooperativas entrevistadas manifestó que cuentan con un plan estratégico y que este tiene un alto nivel de importancia dentro de la cooperativa.

Al analizar el contexto de toda la entrevista y compararla con la respuesta recibida si las cooperativas cuentan con un plan estratégico, es evidente que no cuentan con este tipo de herramienta financiera ni tampoco con una estrategia que les permita enfrentarse a futuros problemas, ya que en respuestas anteriores se observa que no tienen todos los elementos necesarios para realizar un plan estratégico, no tienen objetivos

estratégicos a mediano o largo plazo que guie al cumplimiento del plan, y al momento de la elaboración del plan lo hacen para un corto plazo, realizándolo así con el fin de obtener la carta de buen funcionamiento que da INSAFOCOOP para presentarla al ministerio de economía y poder tener la exención del impuesto sobre la renta.

## 4.2 Lineamientos para la Creación de un Plan Estratégico en Cooperativas de Ahorro y Crédito

El presente documento contiene los lineamientos propuestos para la formulación de un plan estratégico en cooperativas de ahorro y crédito, producto de la investigación de campo realizada a fin de orientar lo que debe tener cada una de las actividades que se involucraran en la elaboración, ejecución y control.

La importancia de este radica en potenciar la capacidad de las cooperativas para enfrentar el futuro, ayudando a que se desarrolle y organice para los problemas que se les puedan presentar, también permitiéndoles conocer su entorno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos estratégicos, siendo una herramienta financiera que beneficiara el crecimiento sostenible de las cooperativas.



El paso número uno contiene en primer lugar el análisis FODA, en el que se evaluarán las oportunidades y amenazas que las cooperativas tienen este va enfocado a analizar lo externo como las políticas existentes así como las futuras, la industria, competidores, mercado y clientes, también se incluye las fortalezas y debilidades encaminado al análisis interno, contiene el desempeño histórico, ventajas competitivas, los recursos con los que cuenta, el personal que labora así como los resultados financieros obtenidos.

En segundo lugar están los objetivos y valores, después de analizar el FODA la cooperativa está lista para decidir cuál es el rumbo que desea seguir por lo que debe elaborar los objetivos que desean alcanzar así como los valores que se manejarán en las actividades realizadas en la institución.

En tercer lugar está la misión, visión y políticas, en la primera implica que se debe tener en cuenta el entorno en el que se encuentra y los recursos de los que dispone la cooperativa, para la visión es una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo. Luego las políticas que son las que se regirán las actividades que dentro de la cooperativa se realizarán.

El paso número dos está el Perfilamiento estratégico, la selección de la estrategia y el plan financiero, el primero se enfoca en la posición competitiva en la que la cooperativa se encuentra, el segundo es la elección de la estrategia esto se refiere a hacer las cosas diferentes que las demás cooperativas.

La estrategia no está completa hasta que hayas sido capaz de traducir el futuro en metas tangibles y cercanas, hasta que las hayas comunicado muy claramente para transmitir la magia verdadera de lo que debe cambiar para la gente, y hasta que los recursos se hayan asignado esto según *The art of strategy*, McKinsey Quarterly, octubre 2013, Chris Bradley and Angus Dawson.

Luego está el plan financiero en el cual se tomaran los estados financieros históricos para poder realizar el presupuesto que funcionara en los próximos periodos y proyectar los proformas es aquí donde se estipula un crecimiento sostenible de un porcentaje que se desea obtener de rentabilidad para un periodo de mediano y largo plazo.

El tercer paso es capacitar al personal que labora en cooperativa para dar a conocer plan estratégico que se seguirá en el próximo periodo así como capacitarlos para que pueda realizar bien su trabajo, luego se deberá evaluar si se está cumpliendo con los objetivos establecido por la gerencia y por ultimo corregir los errores encontrados y adecuar la planeación estratégica hecha a los cambios que haya tenido el mercado.

En general, los planes estratégicos servirán de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudaran a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permitirán un mejor control y evaluación de los resultados.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación y al estudio realizado en la diferente bibliografía se establecen las siguientes conclusiones:

1. El sector cooperativista está creciendo rápidamente pero la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito internamente no cuenta con herramientas financieras que les permitan ser competitivas en el mercado y esto está ocasionando que muchas no estén funcionando o que estén a punto de cerrar.
2. La mayoría de cooperativas no cuentan con estrategias en la elaboración de los planes que realizan ya que no le da la debida importancia, porque anualmente siguen lineamientos por INSAFOCOOP de los requisitos mínimos que tienen que tener para su funcionamiento y muchas de estas cooperativas su interés primordial es el cumplimiento de estos requisitos para obtener la exención de Impuestos Sobre La Renta esto le impide ni tienen un crecimiento sostenible pues su planeación es realizada para un corto plazo.
3. Las cooperativas se ven afectadas al momento de hacer cambios en el consejo de administración porque tienen un periodo de elección muy corto el cual al momento planear se realiza con el antiguo consejo administrativo pero al momento de ejecutar los intereses de los nuevos miembros difieren a lo de los antiguos ocasionando que la planeación no se cumpla en un cien por ciento.

4. La mayoría de cooperativas no cuenta con personal idóneo ya que muchos puestos son ocupados por personal no calificado para la realización del trabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

Con la finalidad de ayudar al fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito se retoman las conclusiones anteriores y se proporcionan las siguientes recomendaciones.

1. Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito deberán capacitar a los altos mandos con el fin de que puedan tener herramientas financieras para ser competitivos en el mercado como es la planeación estratégica.
2. Realizar una planeación distinta a la que presentan en INSAFOCOOP donde se plasme la estrategia que realizaran en un largo plazo y la forma que la ejecutarán y la evaluarán, con el objetivo de tener un crecimiento sostenible anualmente.
3. Concientizar a los socios al momento de elegir al consejo de administración para que se elijan por perfil y no por conveniencia ya que esto trae consecuencias seria a cooperativa en el área financiera porque los objetivos no son alcanzados por falta de conocimiento del nuevo consejo o por que los fines son otros.

4. Las asociaciones cooperativas cumplan con los perfiles de puesto que la cooperativa tiene y al momento de seleccionar al personal se haga por capacidad de la persona y no por recomendaciones internas, deben evaluar su actitudes así como su nivel a académico y si cuenta con las habilidades necesarias para desarrollo del trabajo.

## REFERENCIAS

Comité y Departamento de Educación, Libro ACOVI y el Cooperativismo San Vicente Mayo 2005.

Sánchez Alejandro. M., Cárdenas Salazar. M, proyecto de Desarrollo para el Mejoramiento de Imagen Corporativa de una Cooperativa de Ahorro y Crédito Utilizando BalancedScorecard, (2008-2009) (Tesis de Inédita de Licenciatura)Escuela Superior Politécnica del Litoral

Aguilar Rauda. L, Sermeño González. J., Villalta Aguirre. A. Propuesta de control Interno Financiero para integral de activos de riesgo en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de la región paracentral regidas por INSAFOCOOP, Mayo 2012 a Mayo 2013. (Tesis de Inédita de Licenciatura) Universidad de El Salvador.

Galeano P., Fernando J. Gerencia Financiera Fundación Universitaria San Martin

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

Poter Michael Harvard Business Review diciembre 2011

Trujillo D., Transparencia Activa, abril 26 2013

Leonel Ibarra (2012,30 noviembre) El nuevo rol para las cooperativas. El economista. La prensa gráfica. <http://www.laprensagrafica.com/el-nuevo-rol-para-las-cooperativas>

Poter Michael Harvard Business Review diciembre 2011

Ruiz C. Un esquema en cuatro etapas para la planeación estratégica, IPADE Business

School Universidad Panamericana

<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

## ANEXO 1



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA COOPERATIVAS DE AHORRO  
Y CREDITO**

---

### **GUIA DE ENTREVISTA**

Dirigido a: Gerentes Generales, Financieros, Jefes del Departamento de Créditos y Cobros.

Objetivo: Recopilar Información que facilite el estudio, si las cooperativas de ahorro y crédito utilizan la herramienta de Planeación Estratégica para mantener un desarrollo y crecimiento sostenible a mediano y largo plazo.

#### **I. DATOS GENERALES**

Nombre de la Cooperativa \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Cargo que Desempeña \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

1. Quienes son los encargados planificar en la cooperativa.

\_\_\_\_\_

2. Con que frecuencia es elaborada la planeación:

\_\_\_\_\_

3. Qué tipo de herramienta Financiera es utilizada por la Cooperativa.

Planeación Financiera

Planeación Estratégica

Presupuesto Anual

Otros

Especifique \_\_\_\_\_

4. De los siguientes elementos cuales tiene la cooperativa

- Visión y Misión
- Objetivos
- FODA
- Presupuesto
- Estrategias
- Estados Financieros Proyectados
- Evaluación de la planeación

5. A qué plazos son proyectados los Objetivos de la Cooperativa

\_\_\_\_\_

6. ¿Realiza la Cooperativa un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra?

Sí  No

7. En la pregunta anterior si su respuesta es sí, cuál de los siguientes análisis realiza.

\_\_\_\_\_

8. Están definidas claramente y compartidas al personal las funciones y responsabilidades para dar cumplimiento a lo planeado.

Sí  No

9. Cuáles de obstáculos considera influyen para que la planeación no se cumpla.

\_\_\_\_\_

10. Cuales reportes son emitidos para evaluar si se está cumpliendo con los objetivos y metas establecidas por la gerencia.

\_\_\_\_\_ Se

realiza un análisis del entorno económico en el que se desenvuelve la cooperativa? Sí  No

11. En que condición considera se encuentra el crecimiento de la cooperativa:

Crecimiento Sostenible  Crece en un porcentaje distinto cada año

No se presenta variaciones significativas

12. Se emiten reportes periódicos donde es evaluada si se está cumpliendo con el crecimiento esperado según lo planeado.

Sí  No

13. Cuál de los siguientes obstáculos considera influyen en el crecimiento de la cooperativa.

No hay un plan Estratégico  Personal no es Idóneo  No se evalúa los errores

14. ¿Posee una unidad específica que identifique, evalúe y corrija si se está cumpliendo con lo planeado? Sí  No

15. Con cuáles canales cuenta la cooperativa para dar a conocer el personal si se van alcanzando los objetivos establecidos por la administración.

---

16. ¿Cómo garantiza que el personal que labora en la cooperativa siga con los objetivos y metas establecidas en la planeación?

---

17. ¿La información requerida por la Gerencia es entregada en forma oportuna?

Sí  No

18. Realiza la cooperativa un plan estratégico que le permita tener un crecimiento sostenible en un determinado horizonte de tiempo.

Si  No

20 ¿Que nivel de importancia le asignaría al plan estratégico?

## ANEXO 2



San Salvador, 9 de marzo de 2005.



DIAGONAL CENTROAMERICA Y AVE. ALVARADO, CONDOMINIO TRES TORRES, TORRE 3, S.S. TEL. COM. (060) TEL. 244. 3008

San Salvador, 02 de marzo de 2005

12101-OPJ-0077-2005

Señor

Presente.

### CONSULTA PLANTEADA:

En atención a su escrito presentado el día 19 de noviembre de dos mil dos, por medio de la cual expone que su representada fue citada por el Departamento de Cobranza, del Ministerio de Hacienda para darles a conocer que según estado de cuenta de la Asociación

adeuda a dicho ministerio la suma de CINCO MIL CUATROCIENTOS SETENTA Y NUEVE DOLARES TREINTA CENTAVOS DE DÓLAR (\$5.479.30) más intereses en concepto de Impuesto de Patrimonio correspondiente al año de 1992, además manifiesta que su representada en ese año se encontraba exenta del referido impuesto.

Por tal razón solicita: interponer los oficios correspondientes a fin de resolver a favor de su representada.

### RESPUESTA A CONSULTA:

Sobre lo expuesto, en su escrito de mérito esta Dirección General le manifiesta:

Que el artículo 72 literal a) de la Ley General de Asociaciones Cooperativas vigente para los años 1991 y 1992, establecía que las asociaciones cooperativas podrían gozar de



CERTIFICADO BAJO LAS NORMAS ISO 9001 POR LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN



la exención del Impuesto sobre la Renta y el sobre Patrimonio, por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Economía, total o parcialmente, previa justificación con audiencia del Ministerio de Hacienda, por el plazo de cinco años, a partir de la fecha de su solicitud, siendo dicho plazo prorrogable a petición del interesado.

Según ha podido comprobarse en copia del Diario Oficial Número , Tomo Número , de fecha de junio de 1992, la Asociación

, realizó la respectiva solicitud ante el Ministerio de Economía para poder gozar de las exenciones otorgadas por la Ley General de Asociaciones Cooperativas, el día uno de julio de mil novecientos noventa y uno, habiendo accedido dicho Ministerio a su petición, según consta en Acuerdo número del día de abril de 1992, publicado en el referido Diario Oficial, concediéndole a la

, a partir del **de de mil novecientos noventa y uno** los beneficios que establece el artículo 72 literales a), b) y c) de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, por un plazo de cinco años, encontrándose entre ellas el contemplado en el literal a) el cual comprende :

Exención del pago de Impuesto sobre la Renta y sobre el Patrimonio cualquiera que sea su naturaleza, el capital con que se forme, intereses que se generen, a partir del ejercicio fiscal durante el cual presentó su solicitud (1991).

Es decir, que la exoneración de pago de los aludidos Impuestos se encontraba regulada en el referido artículo 72, y el Acuerdo Ejecutivo en el ramo de Economía que exigía la referida disposición legal, desplegaba efectos de carácter declarativo de ese beneficio fiscal.

En consideración a lo expuesto, la Asociación



, efectivamente para el ejercicio de mil novecientos noventa y dos, se encontraba exenta del pago del Impuesto sobre la Renta y sobre el Patrimonio, exención que le fuera concedida por un período de cinco años contados a partir del ejercicio en que realizó su petición en mil novecientos noventa y uno.

Consecuentemente, para los cinco ejercicios fiscales contemplados a partir de esa fecha, por virtud del artículo 72 literal a) de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, se encontraba exenta del pago del Impuesto sobre la Renta y sobre el Patrimonio, en ese sentido, no puede imputarse a dicha Asociación deuda alguna respecto de tales impuestos para los aludidos ejercicios impositivos, por tal virtud, tampoco podrían cobrarse intereses que accedan a esa obligación principal por estar exenta del pago de Impuesto sobre la Renta y sobre el Patrimonio para los ejercicios citados, debiendo regularizarse su cuenta corriente.

Atentamente,



**LIC. LUIS ALONSO BARAHONA AVILÉS**  
**DIRECTOR GENERAL DE IMPUESTOS INTERNOS**

