

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS EN LAS
ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR (AMSS)".**

CASO ILUSTRATIVO

Trabajo de investigación presentado por:

Alberto, Jaqueline Roxana
Flores Flores, María del Carmen
Marín Molina, Alexander Antonio

16 DE FEBRERO
DE 1841

Para optar al grado de:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agosto del 2006

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretario (a) : Licda. Alicia Margarita
Rivas de Recinos

Decano de Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos
Fuentes

Secretario(a) de la facultad
de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda
Vásquez de Del Cid.

Docente Director : Lic. Fernando Medrano
Guevara.

Agosto de 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Jaqueline Alberto

A nuestro señor Jesús por haberme brindado sabiduría y fuerzas para salir adelante. A mi madre Yanira Cristina Alberto por su apoyo incondicional en hacer posible este logro en mi vida profesional; a mi padre Juan Bautista Benítez que a pesar de la distancia siempre me ha brindado una mano para realizar mis sueños; a mi mamá BLANCA MARGOT ALBERTO y mi papá JOSÉ NORBERTO RAMÍREZ por haberme criado y educado, por enseñarme el buen camino e inculcarme valores y principios para llegar a ser una profesional y ser útil para la sociedad.

A mis Hermanas Karla Yesenia, Cinthya Michelle y Suany Nicole, por ser quienes me han dado fuerzas en seguir esforzándome en mi vida personal y profesional. A mi familia quienes han depositado su confianza en mí. A mi novio Rene Antonio Platero por haberme apoyado desde el principio hasta el final a cumplir con todas mis metas y objetivos; y a todos mis amigos(as) en especial a Maria Mercedes Serrano, Carlos Bertoni Landaverde y Maria Eugenia Avelar que han estado conmigo en todo momento. A mis compañeros de tesis: Carmen Flores por haber encontrado una buena amiga y compañera y Alexander Marín por su paciencia en cinco años de ser compañeros. Al Instituto Salvadoreño del Seguro Social por haberme apoyado en la finalización de este documento.

Carmen Flores

A Dios y la Virgen, por haberme dado la sabiduría y la fuerza para salir adelante en todo momento, especialmente cuando todo parecía ser más difícil a lo largo de mi preparación profesional.

A mi familia, mis padres: ORBELINA FLORES Y JOSÉ FLORES, por confiar siempre en mí y regalarme las herramientas para poder enfrentar la vida, Los amo, gracias por hacer de mí una mujer segura; y a mis hermanos Amparo, José Manuel y Juan Carlos que siempre me han brindado su apoyo en cada una de mis decisiones.

A quienes compartieron sus conocimientos, mis maestros, especialmente a el Lic. Fernando Medrano por creer en mí e impulsarme profesionalmente a seguir adelante. Y a mis amigos(as), por estar conmigo en los momentos cruciales de mi vida y apoyarme incondicionalmente, muchas veces a pesar de la distancia, Los quiero mucho!!!

Finalmente a mis compañeros de tesis, Alexito gracias por tu tolerancia y apoyo.

Alexander Marín

Agradezco a Dios por darme sabiduría y fortaleza, para superar las diferentes etapas. A mis padres: ANTONIA MOLINA, por darme la vida, sacrificarse por darme lo mejor y educarme; RODOLFO MARÍN, por darme la vida, educarme y enseñarme a trabajar profesionalmente, y junto a mi madre cultivar valores y hacer de mí una buena persona. Por todo eso les debo la vida. A mis hermanos Rodolfo y Mauricio Marín, por acompañarme en mi crecimiento físico y mental. Mi madrina Sor. Haydee Molina por ser apoyo importante en mí y en mi familia. Gracias a mis compañeras, Jacqueline Roxana Alberto por haber sido una buena compañera y amiga, y a Carmen Flores por superar junto a ella esta prueba de la vida. Gracias a mis amigos(as) y hermanos del alma por su apoyo y acompañarme en mi crecimiento emocional. Mis agradecimientos especiales para las empresas: AUTODO SA, TEPLASA Y LAB. TQ, por su apoyo y confianza.

Con especial agradecimiento a nuestro asesor Lic. **Fernando Medrano**, por compartir con nosotros sus conocimientos y guiarnos en el desarrollo de este documento; y a COOPAS de R.L por su confianza y apoyo en la realización de esta investigación.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y COOPERATIVISMO

1 PROYECTO.....	1
1.1 CICLO DE VIDA.....	2
1.1.1. PREINVERSIÓN.....	2
1.1.1.1. Idea.....	3
1.1.1.2. Estudio Preliminar o Perfil.....	5
1.1.1.3. Estudio de Prefactibilidad.....	8
1.1.1.4. Estudio de Factibilidad.....	10
1.1.2. INVERSIÓN.....	12
1.1.3. OPERACIÓN.....	14
1.2. PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....	16
1.2.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	16
1.2.2. ESTUDIO TÉCNICO.....	20
1.2.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	22
1.2.4. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	24
1.2.4.1. Estudio Económico.....	24
1.2.4.2. Estudio Financiero.....	25
1.2.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	27
1.2.5.1 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	28

1.2.5.2 Valor Presente Neto (VPN o VAN).....	29
2. COOPERATIVISMO	30
2.1. CONCEPTO DE COOPERATIVA.....	30
2.2. HISTORIA DEL COOPERATIVISMO.....	31
2.3. PRINCIPIOS COOPERATIVISMO.....	37
2.4. CLASES DE COOPERATIVAS	41
2.5. VALORES COOPERATIVOS.....	43
2.6. MARCO LEGAL DEL COOPERATIVISMO.....	45
2.7. INSAFOCOOP.....	48
2.7.1. MISIÓN.....	48
2.7.2. VISIÓN.....	48
3. CASO ILUSTRATIVO: ASOCIACIÓN COOPERATIVA	
DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADORENOS	
COOPAS DE RL.....	49
3.1. GENERALIDADES.....	49
3.1.1 ANTECEDENTES.....	49
3.2 PROYECCIÓN EMPRESARIAL.....	51
3.2.1 MISIÓN.....	51
3.2.2 VISIÓN.....	51

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. SITUACIÓN ACTUAL	52
1.1 IMPORTANCIA.....	52
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
1.2.1 GENERAL.....	52
1.2.2 ESPECIFICOS.....	53
1.3 GENERALIDADES.....	53
1.4 DESAFIOS.....	54
1.5 PERSPECTIVAS DEL SECTOR.....	56
2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	57
2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.1.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	57
2.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
2.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	58
2.2.1 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.2.2 PRUEBA PILOTO.....	59
2.3 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	59
2.4 CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	60
2.5 ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	61
2.6 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	63
2.7 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	63

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
3.1 CONCLUSIONES	68
3.2 RECOMENDACIONES	70

CAPITULO III

**“PROPUESTA: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE
AGENCIAS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
EN EL ÀREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”. CASO ILUSTRATIVO
COOPAS DE RL.**

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	74
1.1 GENERAL	74
1.2 ESPECÍFICOS	74
2. ESTUDIO DE MERCADO	75
2.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	75
2.1.1 UNIVERSO	76
2.1.1.1 Zona de estudio	76
2.1.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	77
2.1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	79
2.1.3.1 Secundarias	80
2.1.3.2 Primaria	80
2.1.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	80

2.1.5 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	81
2.2 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	81
2.2.1 ASOCIADOS POTENCIALES.....	82
2.2.2 ASOCIADOS REALES DE COOPAS DE R.L.....	96
2.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	115
2.3.1 ASOCIADOS POTENCIALES.....	115
2.3.2 ASOCIADOS REALES.....	117
2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
2.4.1 CONCLUSIONES.....	119
2.4.2 RECOMENDACIONES.....	121
3. ESTUDIO TÉCNICO.....	123
3.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	123
3.1.1 MACROLOCALIZACIÓN.....	123
3.1.2 MICROLOCALIZACIÓN.....	123
3.2 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	124
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	124
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....	124
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....	124
4.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA AGENCIA.....	125
4.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPO.....	126
5. ESTUDIO LEGAL.....	133
6. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	136
6.1. COSTOS.....	138
6.1.1 INVERSIÓN.....	138

6.1.2 OPERACIÓN.....	138
6.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.....	138
6.2 INGRESOS.....	140
6.3 FLUJOS DE EFECTIVO.....	141
6.3.1 INVERSIONISTA.....	141
6.3.2 FINANCIERO.....	141
6.3.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	141
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA AGENCIA COOPAS DE RL...	142
7. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	144
7.1 VAN (VALOR ACTUAL NETO).....	144
7.2 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO).....	146
8. CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO.....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	149

ANEXOS

1. ORGANIGRAMA DE COOPAS DE RL
2. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AMSS QUE NO TIENEN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)
3. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AMSS QUE TIENEN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)
4. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AMSS (PRUEBA PILOTO)

5. NOTA EMITIDA POR EL JEFE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA SOLICITAR APOYO A LAS CAC'S DEL AMSS
6. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
7. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASOCIADOS POTENCIALES DEL AMSS
8. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASOCIADOS REALES DEL AMSS
9. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
10. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
11. COMPORTAMIENTO DE AHORROS CONSOLIDADO
 - 11-A PRESUPUESTO DE AHORRO A LA VISTA
 - 11-B PRESUPUESTO DE AHORRO RESTRINGIDO
 - 11-C PRESUPUESTO DE AHORRO PROGRAMADO
 - 11-D PRESUPUESTO DE DEPOSITOS A PLAZO
 - 11-E COMPORTAMIENTO DE CARTERA DE AHORROS DURANTE DIEZ AÑOS
12. PRESUPUESTOS
 - 12-A PRESUPUESTO DE CARTERA DE PRESTAMOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS AÑO UNO
 - 12-B PRESUPUESTO DE COLOCACIÓN AÑO UNO
 - 12-C PRESUPUESTO DE COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN PARA DIEZ AÑOS
 - 12-D PRESUPUESTO DE CARTERA DE PRESTAMO PARA DIEZ AÑOS

12-E PRESUPUESTO DE PRODUCTOS FINANCIEROS PARA DIEZ
AÑOS

13. FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA

14. FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO PROYECTADO

15. GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO

16. CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

RESUMEN

El sector de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito a sido una parte fundamental para el desarrollo económico y social del país durante las ultimas tres décadas, actualmente se enfrentan a un mercado muy exigente, y muchas cooperativas continúan trabajando en unidades centralizadas, desaprovechando la oportunidad de crecer dentro del mercado financiero.

En este sentido la investigación está enfocada en el desarrollo de un estudio de factibilidad que contribuya a la creación de agencias de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en el área metropolitana de San Salvador (AMSS), el cual se ilustró en la Asociación Cooperativa de Profesionales Salvadoreños COOPAS de R.L.

El estudio se realizó en el municipio de San Salvador, tomando en cuenta aquellas cooperativas que ya han emprendido la expansión de servicios a través de agencias y las que aun no, así como a los asociados reales y potenciales de COOPAS.

El método que se utilizó es el científico con un enfoque inductivo, donde se analizó a las cooperativas de la zona en estudio, así como la demanda para COOPAS tras la

apertura de una agencia, utilizando cuestionarios estructurados con preguntas abiertas y cerradas, los cuales contribuirán a sistematizar las diferentes interrogantes planteadas alrededor de la investigación.

Se utilizó técnicas estadísticas para el cálculo y determinación de la muestra, a fin de que ésta sea representativa del universo en estudio, así mismo en la tabulación e interpretación de la información.

Finalmente, se plantea la propuesta de un estudio de factibilidad, el cual ayudará a COOPAS de R.L a tomar la decisión de emprender la descentralización de servicios financieros a través de la apertura de una agencia en el AMSS.

INTRODUCCIÓN

El mercado de servicios financieros a evolucionado durante los últimos años, la competencia agresiva de la banca comercial a obligado a las empresas a adoptar mecanismos que permitan satisfacer las necesidades de la población en forma ágil y oportuna, por lo que el sector cooperativo de ahorro y crédito se ve con la necesidad de expandir sus servicios financieros a través de unidades descentralizadas.

La antigüedad de las cooperativas de ahorro y crédito en el mercado, es una muestra suficiente de permanencia, así mismo, emprender la descentralización de servicios a través de la apertura de agencias facilitará a su membresía realizar las operaciones financieras, para lo cual es necesario hacer uso de un estudio de factibilidad que contribuya al sector cooperativo en la toma de decisiones.

La investigación sobre un "Estudio de factibilidad para la creación de agencias en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en el área metropolitana de San Salvador (AMSS)", es un aporte para el sector cooperativo, el cual contiene:

Capítulo I, hace referencia al marco teórico, que comprende aspectos generales sobre estudios de factibilidad y cooperativismo, así como las generalidades de la empresa

COOPAS de R.L, lugar donde se realizó el caso ilustrativo de este estudio.

Capítulo II, se realizó una investigación de campo para establecer un diagnóstico de la situación actual de las asociaciones cooperativas en el área metropolitana de San Salvador, a través de la recolección de información por medio de instrumentos como cuestionarios, dirigidos a gerentes de las CAC'S con y sin agencias; lo que sirvió de base para la determinación de conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, representa la propuesta de un Estudio de Factibilidad para la creación de Agencias en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Área Metropolitana de San Salvador, caso ilustrativo: COOPAS de R.L, la cual contiene los aspectos técnicos, organizacionales, legales, económicos y financieros que facilitarían la puesta en marcha del proyecto a corto plazo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y COOPERATIVISMO

1. PROYECTO

Es una respuesta tentativa y una solución humana, ante una necesidad económica y social para la cual se requiere definir y evaluar ciertos aspectos esenciales en la toma de decisiones. Es decir que el proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema o el aprovechamiento de una oportunidad de negocio.

Un proyecto busca satisfacer las necesidades que son desarrolladas por el hombre con el fin de cumplir con objetivos planteados. Además la evaluación de proyectos compara sus costos y beneficios económicos con el objetivo de emitir un juicio sobre la conveniencia de ejecutar dichos proyectos en lugar de otros.

El proceso de evaluar un proyecto implica identificar, medir y valorar los costos y los beneficios pertinentes de distintas y múltiples alternativas de proyectos para lograr los objetivos propuestos, con el fin de establecer cual de ellos es más conveniente ejecutar.

Según Baca Urbina Un proyecto es "La búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana".¹

Si se desea evaluar un proyecto en función de la creación de una nueva inversión, debe hacerse en términos de conveniencia de tal forma que busque resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

1.1. CICLO DE VIDA

El ciclo de vida de un proyecto son las diferentes etapas en la cual se visualiza un proceso. Entre las etapas que lo constituyen están: Preinversión, Inversión y Operación.

1.1.1. PREINVERSIÓN

Esta etapa conforma el inicio de un proyecto y es considerada como la de estudios, en la cual se revelan cuatro niveles para su ejecución, los cuales llevan distinto modelo de profundización en tipos de estudios y los resultados pueden llevar a la aceptación o rechazo del proyecto, o su futura consideración, estas etapas son: generación de la idea, estudio preliminar o perfil, prefactibilidad y factibilidad. De esta manera por sucesivas aproximaciones, se define el problema por resolver. En cada fase de estudios se requiere

¹ Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México, 2004, Pág. 2

profundidad creciente, de modo de adquirir certidumbre respecto de la conveniencia del proyecto.

La ventaja de este estudio por fases es la de permitir que al estudio mismo, se destine un mínimo de recursos. Esto es así porque, si una etapa se llega a la conclusión de que el proyecto no es viable técnica y económicamente, carece de sentido continuar con las siguientes. Por lo tanto se evitan gastos innecesarios.

1.1.1.1 Idea

Este nivel representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución. La generación de ideas en un proyecto surge como consecuencia de una necesidad; o lo que es lo mismo, las ideas de un proyecto constituyen las diferentes formas de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad. Aquí se define la necesidad que se pretende satisfacer o se trata de resolver, establecer su magnitud y establecer a quienes afectan las deficiencias detectadas (grupos, sectores, regiones o a totalidad del país). Es necesario indicar los criterios que han permitido observar la existencia del problema, verificando la confiabilidad y pertinencia de la información utilizada. De tal análisis surgirá la especificación precisa del bien que desea o el servicio que pretende dar.

Para Nassir Sapag Chain la idea "surge como respuesta para satisfacer una necesidad o llenar un vacío que, a grandes rasgos, parezca atractivo hacerlo desde un punto de vista económico. La idea representa generalmente la realización de un diagnóstico, que detecta la necesidad que llenaría el proyecto y que identifica las vías de solución".²

En esta etapa, corresponde además, identificar las alternativas básicas de solución del problema, de acuerdo con los objetivos predeterminados.

Cada una de las alternativas de solución constituirá un proyecto que se deberá estudiar pero que, frente a un juicio preliminar, aparenta ser viable.

Respecto a la idea de proyecto definida en su primera instancia, es posible adoptar diversas decisiones, tales como abandonarla, postergar su estudio, o profundizar en el mismo.

1.1.1.2 Estudio Preliminar o Perfil

Este nivel de estudio representa el análisis de las ideas planteadas para poder determinar la más factible en la realización del proyecto, cuyo estudio implica un análisis de los resultados en los que se demuestra si un proyecto es factible. La preparación de este estudio no demandará mucho tiempo o dinero, sino más bien conocimientos técnicos de

² Sapag Chain, Nassir, "Preparación y Ev.de Proyectos". Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México, 1992, Pág. 27

expertos que permitan, a grandes rasgos, determinar la factibilidad técnica de llevar adelante la idea; contara con estimaciones de costos y beneficios, incluyendo rangos de variación de los mismos.

Según Baca Urbina "el perfil se elabora a partir de la información existente, el juicio común, y la opinión que da la experiencia, en términos monetarios solo representa cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos sin entrar en investigaciones de terreno".³

En esta fase corresponde estudiar todos los antecedentes que permitan formar juicio respecto a la conveniencia y factibilidad técnico -económico de llevar a cabo la idea del proyecto. En la evaluación se deben determinar y definir los beneficios y costos del proyecto para lo cual se requiere definir precisamente la situación "sin proyecto", es decir, prever que sucederá en el horizonte de evaluación si no se ejecuta el proyecto.

El perfil permite adoptar alguna de las siguientes decisiones:

- Profundizar el estudio en los aspectos del proyecto que lo requieran. Para facilitar esta profundización conviene formular claramente los términos de referencia.

³ Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México, 2004, Pág. 5

- Ejecutar el proyecto con los antecedentes disponibles en esta fase, o sin ellos, siempre que se haya llegado a un grado aceptable de certidumbre respecto a la conveniencia de materializarlo.
- Abandonar definitivamente la idea si el perfil es desfavorable a ella.
- Postergar la ejecución del proyecto.

El informe de la evaluación del perfil será presentado a los inversionistas interesados en poner en marcha el proyecto los cuales pueden adoptar los siguientes caminos de acción:

- Archivar el proyecto para una reconsideración en el futuro,
- Desecharlo por completo
- Ordenar un estudio de prefactibilidad.

En el estudio de perfil mas que evaluar la rentabilidad del proyecto, se pretende determinar alguna razón que justifique el abandono de una idea antes que se destinen recursos, a veces de magnitudes importantes para calcular la rentabilidad en niveles mas acabados de estudio como la prefactibilidad y la factibilidad.



1.1.1.3 Estudio de Prefactibilidad

Este estudio profundiza la investigación, consiste en buscar cierta aproximación a los resultados reales en un proyecto basándose en la información recabada de fuentes secundarias, las cuales contribuyen a establecer parámetros que profundicen la investigación. En esta fase se examinan en detalles las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior. Es en este nivel en donde se demuestra con mayores especificaciones el grado de aceptación o rechazo del proyecto.

El estudio de prefactibilidad persigue disminuir los riesgos de la decisión; dicho de otra manera, busca mejorar la calidad de la información que tendrá a su disposición los inversionistas, que deberá decidir sobre la ejecución del proyecto. La preparación de este estudio demanda tiempo y dinero para que sus distintos profesionales efectúen trabajos mas profundos de terrenos y de investigación, aunque puede todavía basarse en fuentes de información secundarias y entregar rangos de variación bastante amplios para los costos y beneficios.

Los resultados de la evaluación del estudio de prefactibilidad deberán presentarse a los inversionistas para su conocimiento y acción.

Para la elaboración del informe de prefactibilidad del proyecto deben analizarse en detalle los aspectos identificados en la fase de perfil, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas. Entre estos aspectos sobresalen:

- El mercado.
- La tecnología.
- El tamaño y la localización.
- Las condiciones de orden institucional y legal.

Para Baca Urbina "Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determinará los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión"⁴. Cuando se realiza este estudio debe ser analizado por un comité de inversiones para determinar si el proyecto debe aceptarse, rechazarse, su reestudio o su reconsideración en otras circunstancias para la inversión.

1.1.1.4 Estudio de Factibilidad

Este es el último nivel del ciclo de preinversión y contiene los mismos estudios que el de prefactibilidad sin embargo la

⁴ Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México, 2004, Pág. 5

diferencia principal radica en que aquí se profundiza aun más y se elimina el exceso de variación entre la estimación de costos y beneficios, para ello es primordial la participación de especialistas, además de disponer de información confiable.

Se establece definitivamente los aspectos técnicos más fundamentales: la localización, el tamaño, la tecnología, el calendario de ejecución, puesta en marcha y el lanzamiento, etc.

Como norma, el estudio de la factibilidad lleva a la aprobación final, su postergación o a modificaciones menores en la formulación del proyecto.

Para Baca Urbina "contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos más finos. Aquí no solo deben presentarse los canales de comercialización mas adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos, se deben actualizar y preparar por escrito cotizaciones de la inversión, presentar los planos arquitectónicos de la construcción, etc."⁵

Para Nassir Sapag Chain "se elabora en base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información. Las variables cualitativas son

⁵ Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México, 2004, Pág. 5

mínimas comparadas con los estudios anteriores. El cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos items.”⁶

Con la etapa de factibilidad finaliza el proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de proyectos, en el cual tiene importancia significativa la secuencia de afinamiento y análisis de la información. El informe de factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto, y constituye la base de la decisión respecto de su ejecución. Sirve a quienes promueven el proyecto, a las instituciones financieras y a los responsables de su implementación.

INVERSIÓN

Esta etapa de un proyecto se inicia con los estudios definitivos y termina con la puesta en marcha de lo planeado.

Sus fases son:

- **Financiamiento:** Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar a la inversión, en forma o proporción definida en el

⁶ Sapag Chain, Nassir, “Preparación y Ev.de Proyectos”. Mc Graw Hill, 3ª. Edición, México, 1995, Pág. 17

estudio de pre-inversión correspondiente. Por lo general se refiere a la obtención de préstamos.

- Estudio definitivo: Denominado también estudio de ingeniería, es el conjunto de estudios detallados para la construcción, montaje y puesta en marcha. Generalmente se refiere a estudios de diseño de ingeniería que se concretan en los planos de estructuras, planos de instalaciones eléctricas, planos de instalaciones sanitarias, etc., son documentos elaborados por arquitectos e ingenieros civiles, eléctricos y sanitarios, que son requeridos para otorgar la licencia de construcción. Dichos estudios se realizan después de la fase de pre-inversión, en razón de su elevado costo y a que podrían resultar inservibles en caso de que el estudio salga factible, otra es que deben ser lo mas actualizados posibles al momento de ser ejecutados. La etapa de estudios definitivos, no solo incluye aspectos técnicos del proyecto sino también actividades financieras, jurídicas y administrativas.
- Ejecución y montaje: Comprende al conjunto de actividades para la implementación de la nueva unidad de producción, tales como compra del terreno, la construcción física en sí, compra e instalación de

maquinaria y equipos, instalaciones varias, contratación del personal, etc. Esta etapa consiste en llevar a ejecución o a la realidad el proyecto, el que esta antes de ella, solo eran planteamientos teóricos.

- Puesta en marcha: Denominada también "Etapa De Prueba" consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura de producción, a fin de realizar las correcciones del caso y poner "a punto" la empresa, para el inicio de su producción normal.

1.1.3 OPERACIÓN

Es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir. Esta etapa se inicia cuando la empresa comienza a producir hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis evaluación de los resultados obtenidos.

La determinación de la vida útil de un proyecto puede establecerse por el periodo de obsolescencia del activo fijo

más importante (ejemplo: maquinarias y equipo de procesamiento). Para efecto de evaluación económica y financiera, el horizonte o vida útil del proyecto mas utilizado es la de 10 años, en casos excepcionales 15 años.

En esta etapa existen los siguientes sub procesos:

- **Desarrollo:** es aquí donde se comienza a producir un beneficio neto para la entidad a la que el proyecto pertenece para la sociedad en general.
- **Vida útil del proyecto:** este se da cuando el proyecto ya esta produciendo bienes y/o servicios de una manera constante para la sociedad; en otras palabras, cuando los beneficios superan o son iguales a los costos necesarios para operar.

Evaluación Expost: en este último proceso del estado de operación se trata de controlar o señalar los desfases que existieron entre lo planeado (estudios) y los resultados obtenidos hasta ese momento. Constituye una retroalimentación del ciclo; es considerado básico, porque en este subproceso, se obtiene la experiencia necesaria para la evaluación de futuros proyectos.

PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Este proceso realizado adecuadamente conlleva al logro de la eficiencia económica por medio de una serie de estudios, los cuales son secuenciales para la toma de decisiones, una de ellas es de continuar o no con la formulación del proyecto, es decir que si en una de estas etapas se decide rechazar el proyecto no es necesario realizar las restantes. Esta serie de estudios son los siguientes:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio organizacional
- Estudio económico y financiero
- Evaluación económica

1.2.1 ESTUDIO DE MERCADO

En primer lugar se debe de realizar un estudio de mercado con la información y teorías principalmente provenientes de las ciencias sociales. Esta es la primera parte de la investigación formal del estudio y constituye la parte medular de todo proyecto y de su viabilidad depende el desarrollo de los demás aspectos del proyecto. El objetivo lleva las siguientes preguntas:

- ¿Que producir?
- ¿Por qué producir?
- ¿Para quién producir?
- ¿Cómo será la distribución física del producto?

Para Nassir, Sapag Chain "el estudio de mercado no es mas que un análisis y determinación de la oferta y la demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizaran"⁷

Dentro de esta etapa se realizan los siguientes estudios:

a) Estudio de la oferta:

- Oferta: Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes o productores están dispuestos a poner a disposición de un mercado a un precio determinado. Según J. Rosseti la oferta se puede definir como "las diferentes cantidades que los productores estarán dispuestos y aptos a ofrecer en el mercado en función de los distintos niveles de precios posibles, en determinado tiempo".⁸
- Análisis de los principales competidores: este apartado consiste en identificar los principales

⁷ Sapag Chain, Nassir, "Preparación y Ev.de Proyectos". Mc Graw Hill, 3ª. Edición, México, 1995, Pág. 19

⁸ Rosseti, José P. "Introducción a la Economía". Edit Mexicana, México, 1994, Pag. 205

competidores de la empresa, y realizar una comparación entre ellos analizando factores como precio, áreas cubiertas, publicidad entre otros, con el objetivo de obtener una perspectiva que permita conocer fortalezas y debilidades de la competencia.

b) Estudio de la Demanda:

- Demanda: Es la cantidad de bienes y/o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. Según J. Rosseti la demanda se puede definir como "las diferentes cantidades los consumidores estarán dispuestos y aptos a comprar en el mercado en función de los distintos niveles de precios posibles, en determinado tiempo"⁹
- Ubicación geográfica del usuario del servicio: se refiere a los lugares físicos donde ocurre el intercambio de bienes y servicios, y en los cuales tienen lugar los resultados de la interacción de la oferta con la demanda.
- Segmentación demográfica del usuario: es la división del mercado en grupos basados en variables demográficas como la edad, el sexo, tamaño de la

⁹ Rosseti, José P. "Introducción a la Economía". Edit Mexicana, México, 1994, Pag. 206

familia, su ciclo de vida, nivel de ingresos, profesión, educación, religión, raza y nacionalidad.

- Factores determinantes para el uso del servicio: estos son el precio que es la suma de dinero que se paga al vendedor a cambio de recibir determinado producto o servicio; y la calidad que es una certificación que acredita la eficiencia y eficacia de los productos.
- Al concluir que existe demanda potencial del producto, o la conveniencia de participar en un mercado competitivo, se procede a realizar el estudio técnico.

1.2.2 ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo de este estudio es diseñar como se producirá aquello que se venderá. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial.

En este estudio, se describe que proceso se va a usar, y cuanto costara todo esto, que se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

Según Juan Gallardo "el estudio técnico está constituido por diversos estudios parciales interdependientes, tales como: el tamaño, la localización, la tecnología y el de costos".¹⁰

Aspectos fundamentales que debe incluir el estudio técnico de un proyecto de inversión:

- Localización óptima del Proyecto.

El objetivo que persigue es el de lograr una posición adecuada basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. De manera que nos orientemos en dos sentidos: Hacia un mercado de consumo o hacia el mercado de insumos o materias primas. Según Juan Gallardo "el objetivo que persigue la localización de un proyecto es lograr la posición de competencia basada en menores costos de transporte y de rapidez de servicio".¹¹

Hay dos niveles que deben estudiarse con respecto a la localización de un proyecto: uno a nivel macro (regional) y otro a nivel Micro (local).

- Determinación del tamaño óptimo.

El objetivo de este punto consiste simplemente establecer el sitio donde se hará el emplazamiento final de la planta industrial, con el fin de que todos los análisis económicos-financieros se refieran a dicha localización.

¹⁰ Gallardo C. , Juan "Formulación y evaluación de proyectos de inversión", Mc. Graw Hill, México, 1995, Pag. 31

¹¹ Gallardo C. , Juan "Formulación y evaluación de proyectos de inversión", Mc. Graw Hill, México, 1995, Pag. 25

En la determinación del tamaño de un proyecto existen, por lo menos, dos puntos de vista: el técnico o de ingeniería y el económico.

a) Punto de vista técnico o de ingeniería:

Define la capacidad o tamaño como nivel máximo de producción que se puede obtener de una operación con determinados equipos e instalaciones.

b) Punto de vista económico:

Define la capacidad como nivel de producción que, utilizando todos los recursos invertidos, reduce el mínimo los costos unitarios o bien, que genera las máximas utilidades.

1.2.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Este estudio consiste en definir como se hará la empresa, o que cambios hay que hacer si la empresa ya esta formada. Que régimen fiscal es el más conveniente. Que pasos se necesitan para dar por finalizado el proyecto. Como se organizará la empresa cuando el proyecto este en Operación.

Según Sapag Chain "para alcanzar los objetivos propuestos por el proyecto es preciso analizar los esfuerzos y analizar los recursos disponibles de la manera mas adecuada a dichos objetivos. La instrumentalización de esto se logra a través del componente administrativo de la organización, el cual debe integrar tres variables básicas para la gestión: las

unidades organizativas, los recursos humanos, materiales y financieros y los planes de trabajo.”¹² Además: “los factores organizacionales mas relevantes que deben tenerse en cuenta en la preparación del proyecto se agrupan en cuatro áreas de decisión específicas:

- Participación de unidades externas al proyecto
- Tecnología administrativa
- Complejidad de las tareas administrativas.

Este estudio determina la inversión y selección de tecnología, además incluye todos los insumos necesarios para la elaboración del bien o prestación del servicio, siendo organizado de forma correcta para que sea distribuida en la planta o espacio a utilizar.

1.2.4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este estudio representa la medula principal para poner en marcha el proyecto, su importancia radica en conocer los costos financieros y las fuentes de financiamiento necesarios.

¹² Sapag Chain, Nassir, “Preparación y Ev.de Proyectos”. Mc Graw Hill, 3ª. Edición, México, 1995, Pág. 23

1.2.4.1 Estudio económico

Los métodos aplicados en este estudio deben ser claros para el inversionista ya que a través de este se define la implementación del proyecto además cuantifica los ingresos y costos que generaría establecer el mismo.

Según Baca Urbina: "su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica".¹³

La importancia de el estudio económico de un proyecto estriba en que este sea técnicamente aceptable pero que no sea del menor costo, entonces en base a el estudio económico tomamos una decisión.

1.2.4.2 Estudio financiero

Constituyen una parte medular del estudio de factibilidad de un proyecto de inversión, en su mayoría de los casos dependerá si el empresario decide llevar acabo su implementación, para lo cual es necesario identificar las fuentes de financiamiento que se utilizaran para poner en marcha al proyecto.

Su objetivo es determinar la viabilidad financiera que tiene el proyecto en términos de la recuperación del capital

¹³ Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México, 2004, Pág. 8

invertido, de la capacidad de pago de los créditos y de conocer y ponderar los efectos que el crédito tendría sobre la liquidez, el riesgo y el rendimiento de la empresa.

Este objetivo deberá llevar implícito las preguntas: ¿En que invertir? ¿Cuánto invertir? ¿Cómo financiar la inversión? ¿Cómo planear las utilidades de la empresa? ¿Qué factores influyen mayormente sobre el rendimiento? ¿Cuál es el grado de riesgo asumido por los inversionistas?

Para que el empresario responda adecuadamente a dichas interrogantes, deberá llevar a cabo por lo menos las siguientes actividades:

- La formulación de presupuestos de inversión.
- La formulación de presupuestos de ingresos y egresos.
- Cálculo e interpretación de indicadores financieros que permita conocer el punto de equilibrio, liquidez de autonomía financiera.
- Cálculo de las interpretaciones de indicadores que permitan conocer si la rentabilidad económica del proyecto así como el riesgo que involucra la operación de la empresa.
- Determinar la estructura financiera más adecuada para el proyecto.

- Conocer si el crédito beneficia al empresario en cuanto a la liquidez, rentabilidad y el riesgo de su empresa.
- Análisis que permita conocer a que factores es más sensible el rendimiento del proyecto.

Según Sapag Chain, dice que "la sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico que es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto" ¹⁴

Aquí se demuestra lo importante: ¿La idea es rentable?,. Para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos. Con esto se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesita cambios, como por ejemplo, si se debe vender mas, comprar maquinas mas baratas o gastar menos, etc.

¹⁴ Nassir Sapag Chain, "Preparación y Evaluación de proyectos", Mc Graw Hill, 3ª. Edición Pag. 24

1.2.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Tiene por objeto determinar hasta qué punto las características de un proyecto corresponden a los patrones óptimos establecidos anteriormente; indican coeficientes numéricos que, expresados como parámetros, reflejan las ventajas de un proyecto.

Según Baca Urbina, "propone describir los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la Tasa Interna de Rendimiento y el Valor Presente Neto".¹⁵

1.2.5.1 Tasa Interna de Retorno(TIR)

Definido como la Tasa Interna de Retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo. La TIR. de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cual es la "Inversión Inicial" del proyecto y cuales serán los "flujos de Ingreso" y "Costo" para cada uno de los períodos que dure el proyecto de tal manera considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos. Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un

¹⁵ Baca Urbina, Gabriel. "Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill, 4ª. Edición, México, 2004, Pág. 9

proyecto de inversión. En la cual desarrollamos la fórmula para encontrar el valor cero¹⁶. Así:

$$\text{Desembolso inicial} + \text{ingreso mensual (P/A, i\%, años)} + \text{ingreso final (1 + i)}^{-1} = 0$$

1.2.5.2 Valor Presente Neto (VPN)

Definido como el Valor presente de una inversión a partir de una tasa de descuento, una inversión inicial y una serie de pagos futuros. La idea del VAN es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos.

Si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento, se dice por tanto, que "es conveniente invertir" en esa alternativa propuesta. La fórmula del Valor Presente Neto a utilizar es:

$$\text{VPN} = \text{VP} (1+k)^n$$

Donde:

VP= valor presente o principal

k = tasa anual de interés pagado

n= número de periodos (tiempo)¹⁷

¹⁶ Lawrence J.Gitman, "Administración Financiera", Prentice Hall, 8ª. Edición Pag. 151

¹⁷ Lawrence J.Gitman, "Administración Financiera", Prentice Hall, 8ª. Edición Pag. 151

2. COOPERATIVISMO

Desde sus inicios el cooperativismo se desarrolló en diferentes sectores entre los cuales están las Cooperativas de Ahorro y Crédito, de producción agropecuaria, de producción manufacturera, pesqueras, de servicios, de consumo, de transporte, entre otros; por lo cual este sector se está expandiendo en casi todos los sectores de la economía.

Una Cooperativa es un grupo de personas que se asocian buscando la satisfacción de necesidades comunes, esto se realiza cuando existe apoyo mutuo entre los asociados. Se crea sobre la base de principios, valores y sobre todo la democracia.

2.1 CONCEPTO DE COOPERATIVA

Cooperativismo: El Cooperativismo es un sistema que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

Según Julio Rosembui una Cooperativa es "Una entidad basada en la autonomía de voluntad de las personas que la integran para satisfacer sus necesidades económicas, así como las de

naturaleza cultural y social, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua".¹⁸

Es decir, que las Cooperativas son un medio que permite lograr resultados mas allá de los alcances del esfuerzo aislado.

Una de las principales características de las Cooperativas es que se mantienen al margen del materialismo político en la cual no distingue credo, raza ni diferencias entre clases sociales.

2.2 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

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.

Desde las primeras manifestaciones netamente humanas, los hombres, respondiendo a una vocación natural, pero también buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y a las acciones de otros hombres, han actuado guiados por su instinto de conservación en donde la acción en

¹⁸ Fuente de Pagina Web: <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre/shtml>

conjunto con los otros miembros de la comunidad ha ocupado un lugar muy importante.

Cuando el hombre se asentó en determinados lugares y comenzó a explotar la tierra de una manera más previsiva y permanente, la cooperación entre los individuos comenzó a convertirse en una acción mucho más compleja. En verdad, los hombres primitivos eran cooperadores por naturaleza y tanto el trabajo como sus frutos, incluyendo los bienes necesarios para obtenerlos, eran de índole colectiva.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema Cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se menciona los siguientes: Peter Cornelius Plockboy; publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y Jhon Bellers (1654-1725), quien en 1695 hizo una exposición sobre doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles en la Agricultura" el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursor del Cooperativismo de consumo, Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis

Blanc (1812-1882), precursores del Cooperativismo de producción.

En esta fase precursora del Cooperativismo, es necesario mencionar de manera especial a dos destacados ideólogos: Roberto Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837).¹⁹ Owen el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnica y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark.²⁰

El Padre del Cooperativismo de Ahorro y Crédito fue Fredereick William Raiffeisen (1818 - 1888), quién se destacó entre otras cosas, por su empeño en aplicar los principios y métodos de la Cooperación a las actividades financieras de los campesinos, artesanos y pequeños empresarios, a quienes agobiaba el hambre, por cuanto las deudas de grandes proporciones y los usureros poco escrupulosos estaban despojándoles de todo cuanto poseían. Por tanto, Raiffeisen sugirió a su pueblo afrontar el problema común de la pobreza juntando sus recursos y prestándoselos unos a otros a intereses razonables. Tal fue la idea que dio vida a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo.

"Hoy día cerca de 800 millones de seres humanos, asociados a 740 mil sociedades cooperativas locales, conforman el

¹⁹ Cuevas, Carlos, "El Cooperativismo Financiero hacia el siglo XXI", Edit. Salvador Juárez, El Salvador, 1999, Pag. 35.

²⁰ Cuevas, Carlos, "El Cooperativismo Financiero hacia el siglo XXI", Edit. Salvador Juárez, El Salvador, 1999, Pag. 35.

movimiento Cooperativo mundial. Si a estas cifras se agrega que cada asociado a una Cooperativa forma parte de una familia promedio de cuatro o cinco personas se encuentran relacionadas con el Cooperativismo y abarca 93 países del mundo.”²¹

El Origen del Cooperativismo se sitúa de manera informal en 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII, que nació como un movimiento organizado que tuvo a las masas y su bienestar, como razón de ser, tratando de evitar los abusos que, en nombre de la revolución industrial, se hacían contra la clase obrera.

Durante el siglo XIX bajo esta realidad nacen tres grandes manifestaciones: el sindicalismo en materia laboral, el socialismo y el Cooperativismo.

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 Nacional de El Salvador.

Fue en 1914, que se organiza la primera Cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

Luego, el Cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo.

²¹ www.monografias.com/trabajos12

Las Cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad Cooperativa en el país.

El sector Cooperativo, crece cada día más en El Salvador, después que se mostrara con resultados evidentes la eficiencia del modelo Cooperativo en distintos ámbitos de la vida nacional.

Las Asociaciones Cooperativas son ahora parte esencial en el desarrollo nacional, están trabajando en sectores donde han demostrado que pueden llegar a igualar o incluso superar a empresas constituidas de forma tradicional.

Ejemplo de esta eficiencia son las Asociaciones Cooperativas de Transporte Público que además de brindar un servicio a los usuarios, han cumplido con las exigencias impuestas por un nuevo modelo de transporte que dejó fuera a otros empresarios del sector.

También han crecido en considerable magnitud las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que se vuelven una opción más real para los pequeños y microempresarios que no encuentran solución en la banca tradicional. Además se convierten en una opción de inversión y ahorro para los empleados públicos y privados que desean utilizar servicios de carácter financiero.

El modelo Cooperativo es también una especie de enfriador para algunas crisis sociales, o mejor aun, la solución para quienes se consideran excluidos de beneficios gubernamentales como lo fue el caso de los Ex patrulleros de Defensa Civil que amenazaban con desestabilizar al país si no se les presentaba solución a sus demandas. Con ellos se trabajó bajo la cobertura del Programa Nacional "Solidaridad Rural" y en la conformación de Cooperativas de Producción donde encontraron el apoyo necesario para salir adelante.

2.3 PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Los principios del sistema cooperativo tienen como punto de partida los principios formulados por el fallecido cooperativista, Mauricio Colombain, que fueron publicados por la OIT en 1976, y que rigen en su mayoría actualmente; hoy en día se han determinado 7 principios básicos del cooperativismo.

A estos principios también se les conocen con el nombre de Principios de Rochdale, en memoria del pequeño pueblo de Inglaterra, donde por primera vez se recopilaron y pusieron en práctica los principios de Rochdale; estos aseguran que una cooperativa mantenga su espíritu democrático y se desenvuelva como negocio sólido y fuerte, es decir, debe ser una empresa de economía solidaria, estos principios han sido divulgados por las diferentes organizaciones como la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI). Los principios cooperativos son los siguientes:

- Asociación Voluntaria y Abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.
- Control Democrático para los Asociados: Las cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los asociados. En las cooperativas primarias los asociados tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las

cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.

- Participación Económica de los asociados: Los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los asociados suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos, debe ser indivisible; la distribución a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.
- Autonomía e Independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control por parte de los asociados y mantienen su autonomía cooperativa.

- Educación, Capacitación e Información: Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.
- Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la Comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.4 CLASES DE COOPERATIVAS

De acuerdo a la Ley General de las Asociaciones Cooperativas en el Artículo 7 Capítulo II, existen tres clases de

Cooperativas las cuales son: de Producción, de vivienda y de Servicios. ²²

- De Servicios: se conforman para prestar servicios al público con el propósito de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales. Estos servicios pueden ser: de seguros, de educación, de aprovisionamiento, de comercialización, de educación, de transporte, de profesionales, de ahorro y crédito. Nuestro estudio se enfocará en estas últimas, las cuales tienen como objetivo el servir de caja de ahorro para sus miembros, e invierten sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados.
- De Vivienda: Estas tienen por objeto la adquisición de inmuebles para lotificación y/o construcción de viviendas, así como la mejora de las mismas a través de la ayuda mutua y esfuerzo propio, con el fin de venderlas o arrendarlas a sus asociados.
- De Producción: Están conformadas por productores individuales que se asocian con el fin de producir, transformar o vender sus productos, las cuales pueden

²² Ley General de las Asociaciones Cooperativas, Asamblea Legislativa, Año 1986, Artículo 7 Capítulo II del Título I

ser agrícolas, pecuarias, pesqueras, industrial, agroindustrial o artesanal.

Y por la naturaleza de la investigación el estudio está enfocado en las Asociaciones Cooperativas de Servicios, entre las cuales de acuerdo al Artículo 12 Capítulo II, de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas son las siguientes: de Ahorro y crédito, de transporte, de consumo, de profesionales, de seguros, de educación, de aprovisionamiento, de comercialización, de escolares y juveniles.

2.5 VALORES COOPERATIVOS

El sector cooperativo esta fundamentado en valores de: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, los cuales definen su función social. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Entre los cuales se mencionan:

- **Ayuda Mutua:** El grupo de personas que se asocian a una Cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.

- **Responsabilidad:** Todas las personas que conforman un grupo Cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se detenga por haber pospuesto alguna actividad.
- **Democracia:** La máxima autoridad dentro de un grupo Cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes, en donde las decisiones se toman entre todos los Asociados.
- **Igualdad:** Todos los miembros de un grupo Cooperativo tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin Cooperativo además no existen privilegios especiales.
- **Equidad:** Los Cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa Cooperativa.
- **Solidaridad:** El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

2.6 MARCO LEGAL DEL COOPERATIVISMO

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP, como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 30 años al servicio del sector Cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

De igual manera la Constitución de la República de El Salvador el artículo 114 cita que "El estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, Facilitando su Organización, Expansión y Financiamiento", preceptos que son tomados en alguna medida por el INSAFOCOOP.

Con el fin de fomentar el desarrollo económico, por medio de la Ley de creación de INSAFOCOOP que literalmente dice, "I.- Que nuestra constitución de la República en el Capítulo dedicado al Régimen Económico, trata de fomentar y proteger la iniciativa privada que acrecienta la riqueza nacional,

mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, promoviendo de esta forma la justa distribución al mayor número de habitantes, de los beneficios provenientes de sus actividades;

II.- Que para centralizar en una sola institución especializada que dirija y coordine la actividad cooperativista en el país, es necesario crear el organismo estatal adecuado, el cual a la vez que releve a las distintas dependencias del Estado encargadas actualmente de esa actividad, se encargue de obtener mayores logros en el desarrollo del cooperativismo nacional, fuente poderosa de un mejor desenvolvimiento económico y social, que eleve al país, a niveles superiores, por ser esta forma de colaboración humana la fuente de ingreso familiar más sencilla y duradera".

Sus atribuciones son: la ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas; iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederación de las mismas, prestándoles la asesoría y asistencia técnica que necesiten; planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo; conceder su personalidad jurídica; planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo; conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones

cooperativas; ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas (CNC); promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas, y CNC; divulgar las líneas generales de la actividad cooperativista, en particular los relativos a administración y legislación aplicables a aquélla con el objeto promover el movimiento cooperativo; asumir la realización y ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacione con sus atribuciones.

2.7 INSAFOCOOP

INSAFOCOOP es la Institución rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño. Bajo los márgenes de calidad ISO9001, ofrece a las Asociaciones Cooperativas más de setenta servicios certificados.

El objetivo principal en la institución es dar lo mejor al público cooperativo y al país, contribuyendo de forma directa

en el desarrollo nacional a través del control y fomento cooperativo.

2.7.1. MISIÓN

Normar y apoyar la organización, desarrollo y consolidación de las entidades que conforman el Movimiento Cooperativo Salvadoreño, desde un concepto de autonomía autogestión a través de Actividades de asistencia técnica, Fiscalización y Asesoría Integral.

2.7.2. VISIÓN

"Ser la Institución Líder y rectora del Cooperativismo Salvadoreño con la credibilidad y eficiencia en la Administración Pública".

3. CASO ILUSTRATIVO: ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS "COOPAS DE RL"

3.1. GENERALIDADES

3.1.1. ANTECEDENTES

COOPAS de R.L fue fundada en la ciudad de San Salvador el veinticinco de septiembre de 1970. Fue autorizada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) hasta el veintitrés de febrero de 1973; Los asociados

fundadores fueron 11, con un capital inicial suscrito de quinientos cincuenta colones ¢550, equivalente a \$62.86 de los cuales solo se cancelo ciento diez colones ¢110.00 equivalente a \$12.57 . En esta sesión se eligió Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y el Comité de Crédito. Inicialmente los sujetos a ser asociados eran egresados de las facultades y escuelas de Agronomía o Zootecnia, además aquellos que no siendo egresados prestan servicios relevantes a la actividad agropecuaria nacional.

La cooperativa inicio sus operaciones en un local alquilado ubicado sobre la calle Manuel José Arce, y fue a partir de Enero de 1991 que adquirió tres locales en el Centro Profesional Roosevelt, en el cual se mantuvo operando hasta 1996. En ese mismo año celebro sus bodas de plata y adquiere en junio el edificio en el que opera actualmente, esta situado en Zona Medicentro La Esperanza y Hospital Bloom, entre 27 av. norte y 25 calle Poniente No. 1505 San Salvador; estos esfuerzos son muestra del trabajo sostenido por mejorar imagen institucional y potenciar el crecimiento de una empresa basada en modelos económicos de solidaridad y cooperación, centro su nicho de mercado en profesionales del área agronómica, sin embargo a raíz de la demanda de

muchos profesionales de otras especialidades, se reformaron sus estatutos el veintiséis de septiembre de 1987 y se amplió a profesionales de otras áreas tales como: Profesores, Enfermeras, Contadores, Arquitectos, Abogados, Psicólogos, Sociólogos, Secretarias, Economistas, Trabajadores Sociales, Visitadores Médicos, Administradores de Empresas, Médicos, Odontólogos, etc. lo cual permitió acelerar el crecimiento de la membresía.(VER ANEXO 1)

3.2 PROYECCION EMPRESARIAL

3.2.1 MISION

"Somos una Cooperativa de profesionales, que proporciona servicios de intermediación financiera con eficiencia y eficacia, satisfaciendo las necesidades económicas de nuestros asociados: sustentando y aplicando los principios cooperativos universales"²³.

3.2.2 VISION

"Llegar a ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito de profesionales del país, auto sostenible, ofreciendo productos y servicios financieros, innovadores y de alta Calidad que satisfagan las necesidades económicas, sociales y culturales de nuestros asociados"²⁴.

²³ PLAN ESTRATEGICO 2005-2007

²⁴ PLAN ESTRATEGICO 2005 -2007 COOPAS DE RL

CAPITULO II

"DIAGNÓSTICO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1 IMPORTANCIA.

Este capítulo esta enfocado en recabar la información necesaria de las CAC'S, con el propósito de conocer la situación actual y al mismo tiempo contribuir a definir recomendaciones en beneficio del sector cooperativo de ahorro y crédito de El Salvador.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 GENERAL

- Identificar la necesidad de expansión de los servicios financieros en forma descentralizada, por parte de las CAC'S en el AMSS.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Conocer la experiencia de las CAC'S en ofrecer servicios financieros en el mercado cooperativo.
- Determinar las limitantes que enfrentan las CAC'S, para descentralizar los servicios financieros.
- Conocer la estructura organizativa de las CAC'S actualmente.
- Conocer el horizonte de vida del proyecto que Permitirá alcanzar el punto de equilibrio.

1.3 GENERALIDADES

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC'S) en El Salvador son instituciones que nacieron bajo el pensamiento de mantener el bienestar común en la sociedad, y cuya visión es mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Actualmente el sector busca fortalecer la cultura cooperativa divulgando los principios y valores entre sus asociados actuales y potenciales, con el propósito de crear una base sólida capaz de enfrentarse al mercado financiero; sin embargo esto no es suficiente ya que la agilidad con que se mueve el mercado financiero obliga a las CAC'S a buscar un crecimiento que les ayude a mantenerse a través de la diversificación de los servicios, al mismo tiempo el sector ha venido desarrollando la implementación de nuevos sistemas

de información el cual esta orientado a agilizar las operaciones.

1.4 DESAFIOS

El sector cooperativo se enfrenta a un mercado de libre comercio que abre oportunidades y genera amenazas, lo cual implica tomar posiciones definidas ante los procesos de apertura comercial y generar políticas que impulsen un desarrollo sostenible.

Un ejemplo de desarrollo sostenible es el que ha alcanzado "LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VICENTINA DE R.L (ACCOVI DE RL)", la cual ha logrado fortalecer su imagen corporativa y mayor presencia en el mercado; fruto de la inversión en tecnología y la expansión a través de nuevos puntos de servicios (7 sucursales), convirtiéndose en la primera cooperativa autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero en el país y la segunda en América Latina según fuentes proporcionadas por el Instituto Salvadoreño del Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

El cooperativismo financiero en El Salvador presenta amenazas que hacen vulnerable su estabilidad en el mercado, entre las principales se tiene el desconocimiento y apropiación de los principios básicos del cooperativismo, que son el hilo conductor, el alma y vida del movimiento cooperativo. Otra

amenaza existente es la competencia agresiva de los bancos comerciales y las ONG's los cuales están ampliando los nichos de mercado. La globalización también es una amenaza significativa, y permitirá la inversión de multinacionales crediticias y mejorar la oferta de dinero a costos bajos; estrechando el mercado de las CAC'S, minimizando su crecimiento y desarrollo. Ante estos escenarios es imprescindible que la administración de las cooperativas adopten estrategias que les permitan competir dentro del mercado, innovando los sistemas informáticos para ofrecer servicios de alta calidad, con tasas de interés competitivas de acuerdo a las exigencias del mercado, asignando fondos para publicidad y promoción; también mejorar la imagen física, obteniendo instalaciones amplias, funcionales y sofisticadas, donde el cliente se sienta cómodo; además enfocarse a reclutar personal idóneo para que pueda realizar las actividades eficientemente y siempre destinados a mejorar el servicio al cliente.

1.5 PERSPECTIVAS DEL SECTOR

Las CAC'S, deben de explotar la fidelidad de su membresía especialmente la de mayor antigüedad, generando estrategias de crecimiento e integración de las familias, buscando mecanismos de asociatividad que permitan integrar las nuevas

generaciones, al mismo tiempo posicionarse en el mercado utilizando sus recursos escasos de forma eficaz.

Las cooperativas deben fortalecer una cultura empresarial que privilegie el bienestar de sus asociados y la sociedad como un todo, para ello es fundamental contar con la tecnología necesaria que les permita expandirse, ampliando su estructura organizativa, cuya finalidad este orientada a ofrecer diversificación de servicios en forma ágil y oportuna además comprometiendo a sus asociados a practicar los valores y principios cooperativos.

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El estudio se centra en conocer las necesidades y perspectivas de las CAC'S en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), con el propósito de generar proyectos de expansión que permitan ofrecer servicios descentralizados, asegurando el crecimiento y desarrollo para sus asociados reales y potenciales.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizó el método científico con un enfoque inductivo donde se analizó las CAC'S que tienen Agencias o ventanillas, para llegar a establecer estrategias que contribuyan a desarrollar el sector cooperativo de ahorro y crédito de El Salvador.

2.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se utilizó es el explicativo ya que se analizó causas y condiciones de la muestra seleccionada, para hacer inferencia en todo el mercado cooperativo financiero.

2.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este estudio tomó en cuenta la información necesaria a efecto de arribar a resultados objetivos, coherentes y consistentes, manteniendo el contacto directo con las unidades de análisis.

a) Fuentes primarias:

Esta información se refiere a la investigación de campo propiamente dicha, la cual es dirigida a los gerentes de las CAC'S del AMSS.

b) Fuentes secundarias:

Como apoyo al estudio de campo se centró en la bibliografía necesaria tales como tesis, textos o artículos de revistas especializadas y sitios Web relacionadas con las CAC'S.

2.2.1 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó la técnica de la encuesta a una muestra establecida de gerentes de las CAC'S en estudio, utilizando como instrumento dos tipos de cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, para las Cooperativas con agencias (VER ANEXO 2) y para las que aun no tienen agencias (VER ANEXO 3).

2.2.2 PRUEBA PILOTO

Se realizó una prueba piloto dirigida a 10 gerentes de las CAC'S del AMSS a efecto de definir la problemática y el ajuste del instrumento de recolección de información. De tal manera que permita sistematizar la investigación de campo.
(VER ANEXO 4)

2.3 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de la investigación esta constituido por Las CAC'S del AMSS. El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) maneja en sus registros un total de

75 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en donde el 26% tienen agencias y un 74% no.

2.4 CALCULO DE LA MUESTRA

El cálculo de la muestra para los Gerentes de las CAC'S se efectuó mediante métodos estadísticos para universos finitos, utilizando parámetros de error y nivel confianza que garantiza que los resultados obtenidos sean representativos para el universo. Para el cálculo del universo se utilizó la fórmula para la población finita la cual se detalla a continuación.

Fórmula a utilizar:

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

DONDE:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad 93%; Z= 1.93

P = Probabilidad de éxito (0.26)

Q = Probabilidad de fracaso (0.74)

e = Error (0.07)

N = Tamaño de la población (75)

Según registros de INSAFOCOOP existen un total de 75 Asociaciones Cooperativas, de las cuales según cálculos

estadísticos la muestra es de 50; dato establecido según el nivel de confianza de 1.93, y el margen de error de 7%. Por lo que la probabilidad de fracaso se consideró un 74%, así como probabilidad de éxito un 26%.

APLICACIÓN DE LA FORMULA

$$n = \frac{(1.93)^2 (0.26) (0.74) 75}{(0.07)^2 (75-1) + (1.93)^2 (0.26) (0.74)}$$

$$n = 49.80 = 50 \text{ Cooperativas}$$

De la muestra establecida, 36 de las CAC'S no tienen agencias mientras 14 si poseen, dentro de las cuales una se abstuvo de responder por lo que no se tomó en cuenta en la tabulación.

2.5 ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA ENCUESTA

Para el desarrollo de la encuesta se eligió 50 de las CAC'S del AMSS. Para lo cual se utilizaron las siguientes estrategias:

- Nota oficial: emitida por el Jefe de la escuela de Administración de Empresas, como apoyo para facilitar el acceso a la obtención de la información requerida.

(VER ANEXO 5)

- Audiencia con el gerente: se solicitó vía teléfono cita con los gerentes o encargados de proporcionar la información.
- Visita: se le explicó al gerente o encargado la importancia de la encuesta para el sector cooperativo.
- Retroalimentación: consistió en apoyar a los gerentes con dudas suscitadas en el desarrollo de la encuesta.
- Entrega de cuestionario: en los casos en que no se pudo obtener audiencia con los gerentes, se procedió a dejar el cuestionario para ser llenado y retirarlo posteriormente.

2.6 TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

(VER ANEXO 6)

2.7 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO

La antigüedad de las cooperativas en el mercado de servicios financieros es una fortaleza para el sector, a pesar de que el 74% de ellas, aun no han iniciado la expansión de servicios; su permanencia promedio oscila entre los 11 y 30 años, (VER ANEXO 3 PREGUNTA 1, CAC'S SIN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)); y las CAC'S que han constituido una o mas

agencias tienen un promedio de vida mayor a 31 años, lo cual es un reflejo de estabilidad en el sector,(VER ANEXO 2 PREGUNTA 1, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

El nivel de generación de empleo es limitado, por su naturaleza las cooperativas no producen empleos en forma masiva, las CAC'S que operan en forma descentralizada están generando entre 5 y 25 empleos, (VER ANEXO 2 PREGUNTA 2, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)); mientras que las cooperativas que no tienen agencias o ventanillas, únicamente aportan un nivel de empleo entre 5 y 20 (VER ANEXO 3 PREGUNTA 2, CAC'S SIN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

Es notable que el crecimiento de la membresía se ha incentivado en las cooperativas con agencias o ventanillas, ya que estas poseen una membresía de 2000 a 8000 asociados (VER ANEXO 2 PREGUNTA 3, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)), mientras que las que aun no operan descentralizando sus servicios tienen hasta 600. (VER ANEXO 3 PREGUNTA 3, CAC'S SIN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

La experiencia en descentralizar los servicios a través de agencia o ventanillas es de uno a seis años (VER ANEXO 2 PREGUNTA 5, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)); Consecuentemente a este indicador, se observa la importancia

de iniciar el proceso de expansión en forma gradual ya que la mayoría de cooperativas ha descentralizado sus operaciones con la apertura de una a tres agencias o ventanillas (VER ANEXO 2 PREGUNTA 4, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

Los gerentes de las cooperativas sin agencias consideran que al expandir los servicios financieros los indicadores mas favorecidos son el crecimiento de la membresía, el mejoramiento de la imagen institucional y el posicionamiento en el mercado (VER ANEXO 3 PREGUNTA 6, CAC'S SIN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)); es notable que el crecimiento de los excedentes no es el fin ultimo, sino mas bien un resultante del crecimiento operativo.

Las cooperativas que tienen experiencia en la expansión de servicios alcanzaron el punto de equilibrio en un rango de uno a tres años (VER ANEXO 2 PREGUNTA 11, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)), mientras que aquellas que aun no emprenden proyectos de expansión, prevén que al abrir agencias o ventanillas se estaría llegando al punto de equilibrio en un año (VER ANEXO 3 PREGUNTA 8, CAC'S SIN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)); dada la inexperiencia en este tipo de proyectos, este sector representa una visión a corto plazo y se les dificulta establecer el tiempo de equilibrio en forma objetiva.

De acuerdo a la opinión de los gerentes, los principales servicios que se ofrecen en las agencias o ventanillas con los cuales se pretende satisfacer la demanda de su membresía actual y potencial son el uso de caja, apertura de cuentas, depósitos de ahorro, gestión de préstamos y nuevos asociados (VER ANEXO 2 PREGUNTA 7, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

De acuerdo a la experiencia de las cooperativas que han descentralizado sus servicios, el personal mínimo requerido para la apertura de agencias o ventanillas es de dos a cuatro empleados, el número de personas requeridas dependerá del volumen de las operaciones, consecuentemente a este indicador los gerentes de las cooperativas con experiencia en la expansión de servicios financieros, estiman necesario contar con los siguientes puestos tipos: Jefe de Agencia, Cajero, Secretaria, ejecutiva de mercadeo, y los servicios de vigilancia y limpieza; los cuales serán los responsables de brindar un servicio de calidad a su membresía (VER ANEXO 2 PREGUNTA 9, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

Las CAC'S que aun no tienen agencia o ventanilla consideran que dentro de las causas principales por la que aun no inician proyectos de expansión es la falta de fondos para

invertir en este tipo de proyectos, así como el impacto de no contar con estudios de factibilidad técnicos, que amparen la consecución de financiamiento externo y que mejore la visión de los cuerpos directivos, ya que es otra de las razones más fuertes por las que muchas cooperativas aun no operan con puntos de servicios. (VER ANEXO 3 PREGUNTA 5, CAC'S SIN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)); los gerentes de las cooperativas que tienen agencias o ventanillas, coinciden en las causas planteadas anteriormente; quedando en evidencia la necesidad de crear estudios técnicos que contribuyan a la toma de decisiones para emprender el proceso de expansión de servicios financieros cooperativos.

La carencia de recursos necesarios para emprender proyectos de expansión es la razón principal por la que algunas cooperativas aun no inician la etapa de descentralización de servicios financieros (VER ANEXO 3 PREGUNTA 10, CAC'S SIN AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

Las CAC'S sin agencias en su mayoría sostienen que su desarrollo económico y social se vera impulsado a medida que inicien proyectos de descentralización de servicios financieros (VER ANEXO 2 PREGUNTA 9, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)).

La decisión de expandir los servicios financieros a través de agencias o ventanillas, no siempre estuvo amparada en estudios técnicos, sin embargo el 54% de CAC'S con agencias o ventanilla reconoció haber contado con proyectos formulados que les facilitó la toma de decisiones, (VER ANEXO 2 PREGUNTA 6, CAC'S CON AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)), opinión que genera confianza entre aquellas cooperativas que aun no inician proyectos de descentralización.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

1. Las cooperativas que han acumulado más de 30 años en el mercado, poseen la experiencia requerida para emprender proyectos de descentralización de servicios financieros en el corto plazo.
2. La capacidad de generación de empleo, e incremento de membresía es limitada y esta condicionada a la antigüedad de las cooperativas y a su capacidad de descentralizar servicios en agencias o ventanillas.
3. El nivel de estabilidad institucional de las CAC'S es alto, aunque con un crecimiento lento en sus indicadores operativos.

4. Las limitantes que impiden la creación de agencias o ventanillas son: la falta de fondos para invertir en este tipo de proyectos, la carencia de estudios de factibilidad técnicos, y la falta de visión directiva en el sector cooperativo.
5. Los servicios básicos que se ofrecen en las agencias o ventanillas son: el uso de caja, apertura de cuentas, depósitos ahorro, gestión de préstamos y nuevos asociados.
6. El nivel de operatividad para alcanzar el punto de equilibrio oscila entre uno a tres años, pese a que la decisión de ampliar los servicios no siempre ha sido sustentada por estudios, sino mas bien es el resultado de una mezcla de empirismo, lo cual hace que el punto de equilibrio se retarde en alcanzarlo.
7. Difícilmente se cierra una agencia o ventanilla, a pesar de que el tiempo de operar sea corto y retarde alcanzar su punto de equilibrio, lo cual representa el grado de emprendurismo de las CAC'S y la poca seguridad de las decisiones.
8. La carencia de recursos necesarios para emprender proyectos de expansión es la razón principal por la cual el 74% de CAC`S aun operan en forma centralizada.

9. La mayoría de gerentes coincide en que la existencia de estudios de factibilidad ayudaría a implementar la descentralización de servicios financieros en forma ordenada y sistemática.

3.2 RECOMENDACIONES

1. Las cooperativas con más de 30 años deben iniciar proyectos de expansión, la mayoría cuentan con la antigüedad y experiencia requerida para emprender la descentralización de servicios financieros a través de puntos de venta, por lo que se recomienda al sector contemplar la apertura de agencias o ventanillas a corto plazo.
2. La generación de empleo entre las cooperativas es lenta, a demás el nivel de membresía se ve limitado por el crecimiento pasivo del sector, el cual será incentivado a medida que se inicien proyectos de descentralización de servicios financieros que permitan llegar a asociados actuales y potenciales, en forma ágil, ofreciendo servicios de calidad personalizados, con el propósito de generar un mayor nivel de empleo e incrementar su membresía, de esta manera cumplir con su labor social, produciendo mayores excedentes y así contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador.

3. La expansión de servicios financieros ayudara a acelerar el crecimiento operativo del sector, estimulando principalmente la membresía, la imagen institucional, y el posicionamiento en el mercado, facilitando a las cooperativas competir con productos financieros de calidad.
4. Para poder iniciar la expansión de servicios financieros a través de agencias o ventanillas, las cooperativas deben generar conciencia entre directivos y asociados, para crear reservas especiales que contribuyan a lograr este tipo de proyectos; al mismo tiempo, se recomienda hacer uso de estudios de factibilidad técnicos que ampare la consecución de financiamiento externo y que mejore la visión de los cuerpos directivos.
5. Dada la experiencia de CAC'S que ya han iniciado la descentralización de sus operaciones, se recomienda ofrecer los servicios financieros básicos como el uso de caja, apertura de cuentas, depósitos de ahorro, gestión de prestamos y nuevos asociados; y de esta manera satisfacer la demanda de la membresía actual y potencial, para lo cual es necesario contar con los siguientes puestos: jefe de agencia o ventanilla, cajero, secretaria, ejecutiva de mercadeo, así mismo se requiere los servicios de vigilancia y limpieza.

6. De acuerdo a la opinión de los gerentes y basándose en su experiencia de descentralizar los servicios financieros a través de agencias o ventanillas, se recomienda que el tiempo estimado para que el nivel de operatividad permita alcanzar el punto de equilibrio sea durante un periodo de uno a tres años.
7. La creación de agencias o ventanillas deberá ser en forma gradual, ya que el tiempo de operar de estas es relativamente corto; y la mayoría de cooperativas ha descentralizado sus operaciones con la apertura de uno a tres puntos de venta, indicador que se debe tener presente al momento de emprender los proyectos de expansión.
8. Ante la carencia de recursos para iniciar proyectos de descentralización, las CAC'S deben recurrir a fuentes de financiamiento externas, para lo cual será conveniente utilizar este tipo de estudios que alienten a las instituciones financieras a crear líneas de créditos apoyando al sector cooperativo.
9. Para emprender la expansión de servicios financieros, se recomienda hacer uso de estudios de factibilidad técnicos, que permitan a las cooperativas alcanzar un mayor crecimiento y desarrollo institucional en forma ordenada y sistemática, al mismo tiempo que ayuden a la consecución de fondos y a la toma de decisiones futuras.

CAPÍTULO III

"PROPUESTA: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR". CASO ILUSTRATIVO COOPAS DE RL.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 GENERAL

- Formular, un estudio de factibilidad que permita a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito tomar decisiones sobre expandir sus servicios financieros, mediante el establecimiento de agencias, mejorando su cobertura y beneficiar a una mayor población.

1.2 ESPECÍFICOS

- Elaborar un estudio de mercado que permita determinar la demanda potencial de los bienes y servicios cooperativos, en el AMSS a efecto de ampliar los servicios en forma descentralizada.

- Diseñar un Estudio Técnico Organizacional, que permita establecer los procesos operativos de las agencias o ventanillas de servicios financieros.
- Formular un estudio financiero y económico que permita conocer los costos de inversión y operación de una agencia de servicios cooperativos.
- Evaluar el proyecto de creación de una agencia o ventanilla desde el punto económico, a efecto de tomar decisiones sobre la inversión.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se baso en el método científico, con un enfoque inductivo, utilizando el tipo de investigación descriptivo, el cual consiste en explicar las diferentes variables que inciden desde el punto de vista mercadológico, para establecer la demanda, y requerimientos sobre servicios financieros de los asociados reales y potenciales.

2.1.1 UNIVERSO

El universo de estudio está constituido por dos poblaciones:

a) La población de asociados reales, es decir la que constituyen los asociados actuales de COOPAS de R.L, y b) la

población de asociados potenciales, que son aquellos que cumplen los siguientes requisitos: nivel de formación académica mínima bachillerato y con ingresos superiores a dos salarios mínimos; Además, estos sujetos en estudio cumplen la condición de residir en la AMSS.

2.1.1.1 Zona de estudio

Son los Centros Comerciales del AMSS, que concentran la afluencia significativa de personas y en donde los servicios financieros generalmente son buscados por los clientes.

Los centros comerciales en estudio son: a) Metrocentro San Salvador; b) Plaza Merliot, Santa Tecla; c) Plaza Mundo soyapango, d) Galerías, San Salvador; e) Las Cascadas, Santa Tecla.

2.1.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

El cálculo de la muestra se efectuó mediante métodos estadísticos, utilizando parámetros de error y confianza que garantiza que la representatividad de los resultados.

CÁLCULO DE LA MUESTRA

a) Asociados Reales

El universo de estudio fue de 4,325 asociados de COOPAS de R.L. al 31 de Diciembre 2,005; la muestra se estableció mediante fórmula estadística para universos finitos, y aplicando parámetros de un nivel de confianza del 95% para una distribución probabilística normal, un nivel de error de 5%.

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

Donde:

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de Éxito

Q= Probabilidad de Fracaso

N= Universo

E= Margen de error

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) 4325}{(0.05)^2 (4325-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 353 \text{ asociados}$$

b) Asociados Potenciales.

El universo se estimó como infinito, ya que lo constituye la población con formación mínima de bachillerato del AMSS; el cálculo de la muestra fue estadístico, y se aplicó un nivel de confianza del 98%, para la probabilidad de éxito un 60%, y en cuanto a la probabilidad de fracaso se consideró un 40%, y un nivel de error del 4.4%.

Fórmula:

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

Donde:

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de Éxito

Q= Probabilidad de Fracaso

N= Universo

E= Margen de error

$$n = \frac{(1.98)^2 (0.6)(0.4)(230000)}{(0.044)^2 (230000-1) + (1.98)^2 (0.6)(0.4)}$$

n= 485 Asociados Potenciales

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Para efectos de mantener la representatividad y estructura de la muestra de acuerdo a la naturaleza de los centros comerciales se estratificó así:

CENTRO COMERCIAL	No. De Encuestas
Metrocentro	100
Plaza Merliot	100
Plaza Mundo	100
Galerías	93
Las Cascadas	92
TOTAL	485

2.1.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Este apartado representa el origen de la diferente información que se utiliza en la muestra, de tal manera que existe el soporte necesario entre las fuentes primarias y secundarias.

2.1.3.1 Secundarias

Se efectuó una revisión bibliográfica de estudios, revistas, libros y tesis sobre el tema de Cooperativismo, Ahorro y Crédito e investigación de Mercados y Proyectos; donde se destacan memorias de labores, estatutos, Ley General de Asociaciones Cooperativas, Conferencias de COLAC

(Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito) y diagnósticos del sector.

2.1.3.2 Primaria

Esta fuente de información esta constituida por la investigación de campo, en la que se abordaron a Asociados Potenciales y Reales; con el objetivo de arribar a conclusiones y recomendaciones acerca del tema de estudio.

2.1.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El Instrumento de Investigación utilizado fue el Cuestionario, el cual contribuyó a sistematizar las diferentes interrogantes planteadas alrededor de la investigación, estableciéndose dos formatos (ANEXO 1 y 2).

2.1.5 ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La encuesta a Asociados Potenciales, se realizó en coordinación con los administradores de los Centros Comerciales en estudio y se encuestó a la población con formación académica mínima de Bachillerato que visita los Centros Comerciales.

En referencia a los asociados reales, se encuestó a la membresía por dos vías, los que se encontraban en ese momento realizando las operaciones en la Cooperativa y otros vía

teléfono desde el local de COOPAS de R.L, lo cual permitió institucionalizar la investigación de campo.

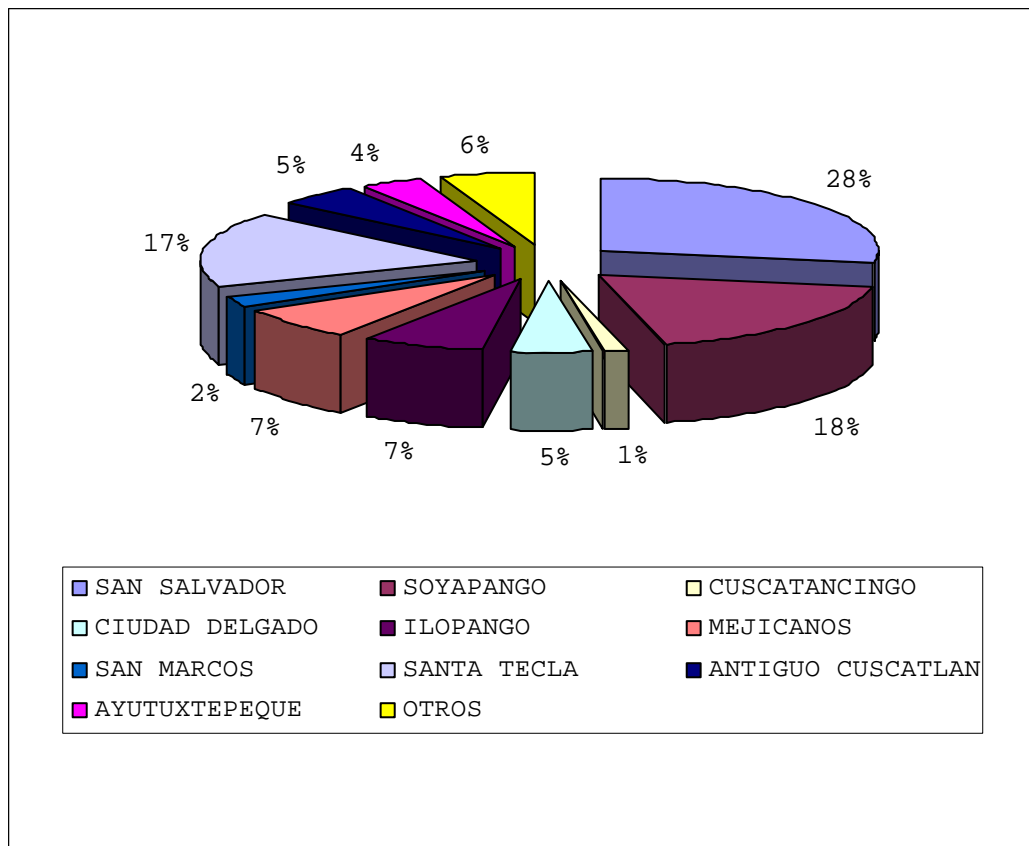
2.2 PROCESAMIENTO DE DATOS

Se detalla la tabulación de las encuestas realizadas a los asociados potenciales y reales de COOPAS de RL, en la cual se presentan preguntas de respuestas, abiertas, cerradas y múltiples.

2.2.1 ASOCIADOS POTENCIALES

1. Lugar de residencia.

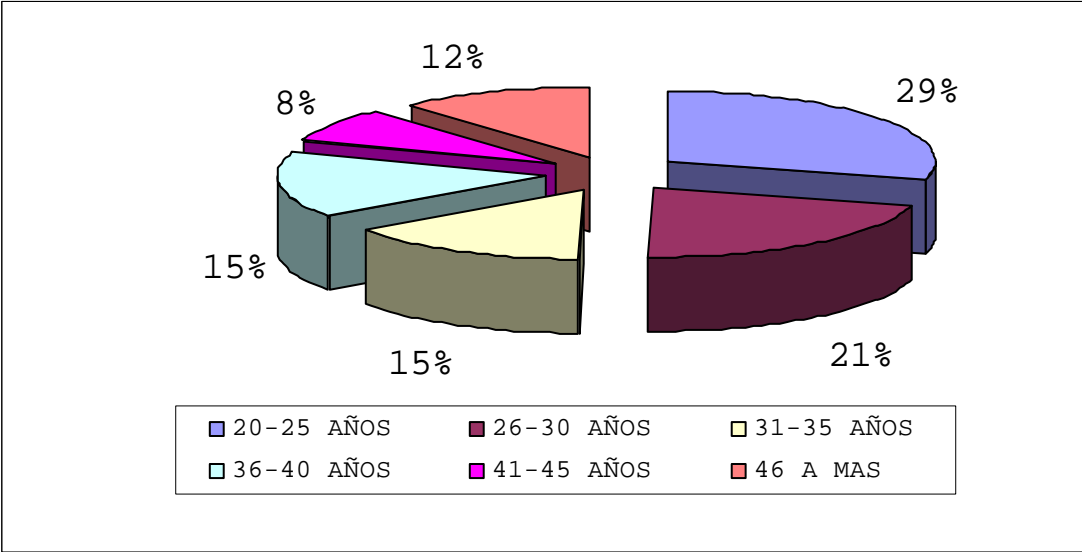
Objetivo: Identificar el lugar geográfico de residencia de los asociados potenciales.



Comentario: Los asociados potenciales residen mayormente en San Salvador, Soyapango y Santa Tecla, municipios de mayor desarrollo poblacional en los últimos años.

2. Edad

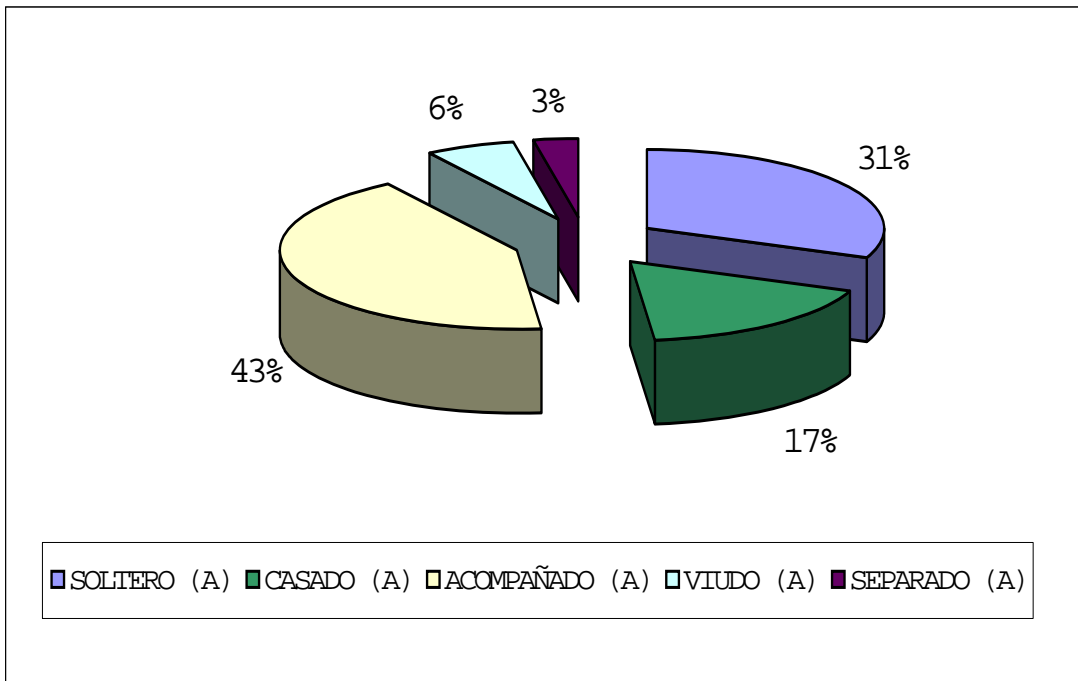
Objetivo: Conocer las edades de los asociados potenciales.



Comentario: Las edades entre 20 a 40 años, representan el 80% de los asociados potenciales, indicador positivo para la formación como asociados activos, con una vida útil larga.

3. Estado Familiar

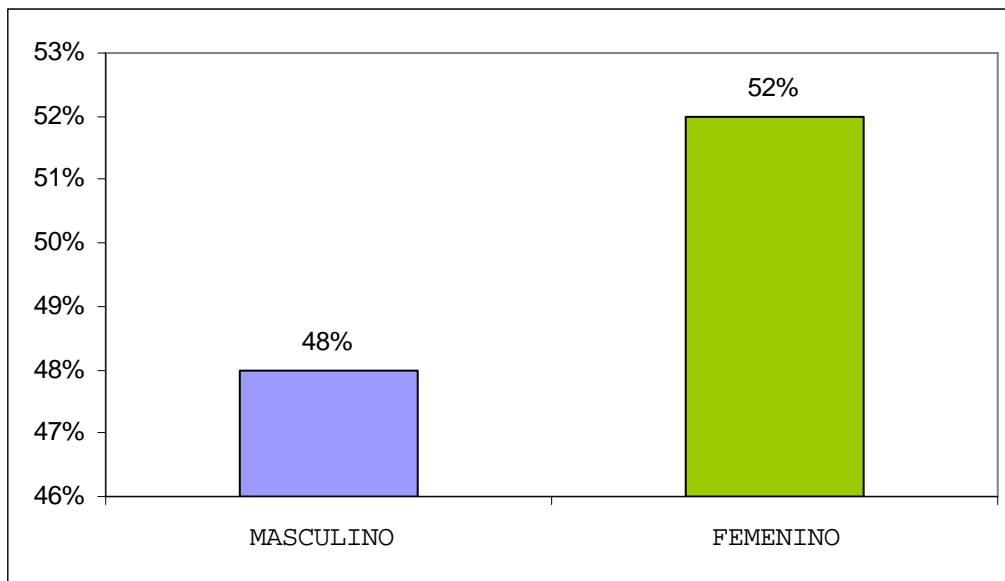
Objetivo: Conocer el estado familiar de los asociados Potenciales.



Comentario: El 59% de los asociados potenciales, posee un estado familiar que implica el mantenimiento de una familia y con esto mayor responsabilidad en sus compromisos.

4. Sexo

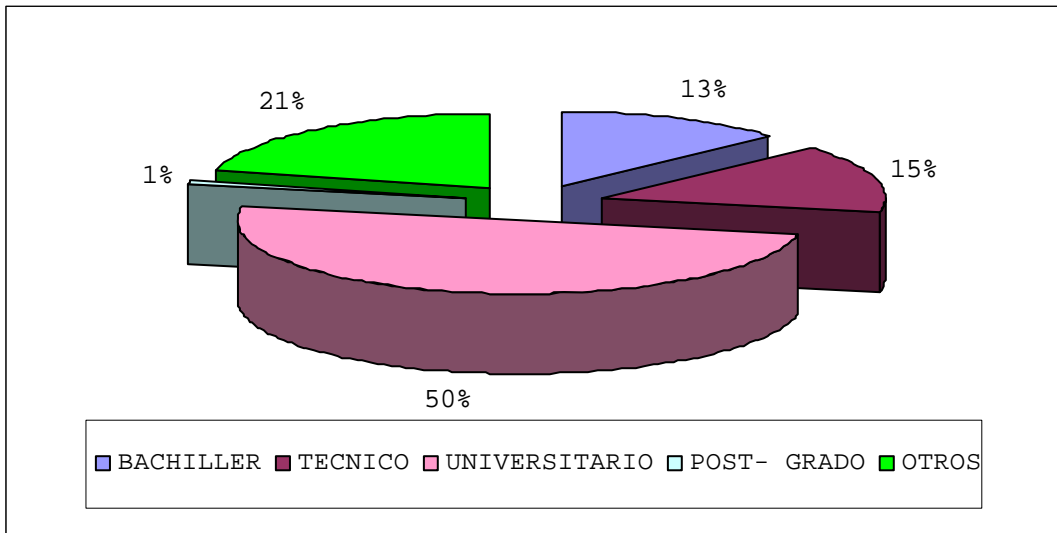
Objetivo: Conocer el género de los asociados potenciales.



Comentario: El 52% de los asociados potenciales pertenece al sexo femenino, y el 48% al masculino, situación coherente con los índices demográficos del país, y con la participación de la mujer en la actividad económica.

5. Nivel de estudios

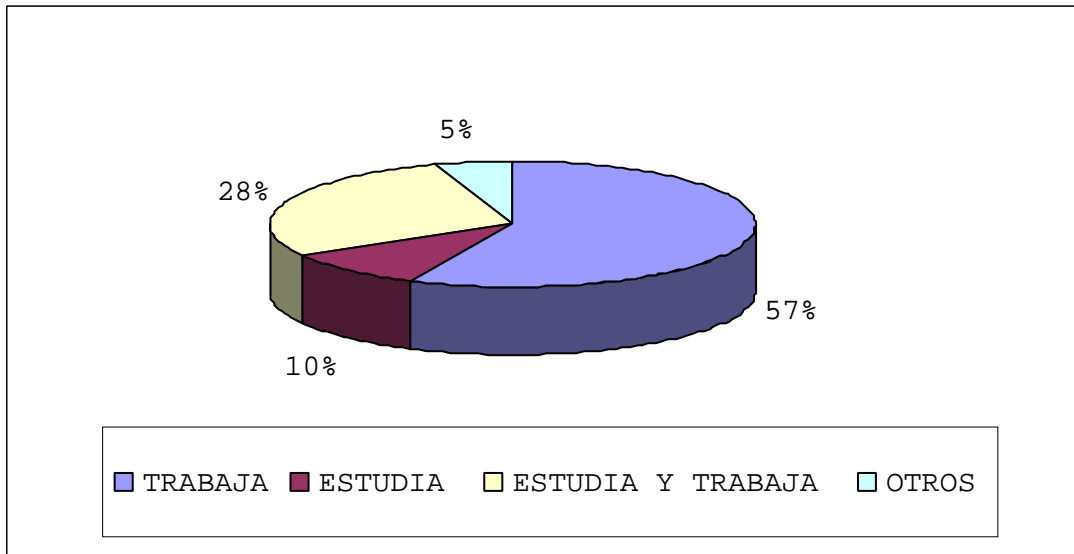
Objetivo: Conocer el grado académico de los asociados Potenciales.



Comentario: Aproximadamente el 50% de la población posee formación universitaria, el 13% bachiller y 15% técnico, perfiles atractivos para COOPAS, dado los requisitos exigidos a su membresía.

6. Actividad que realiza

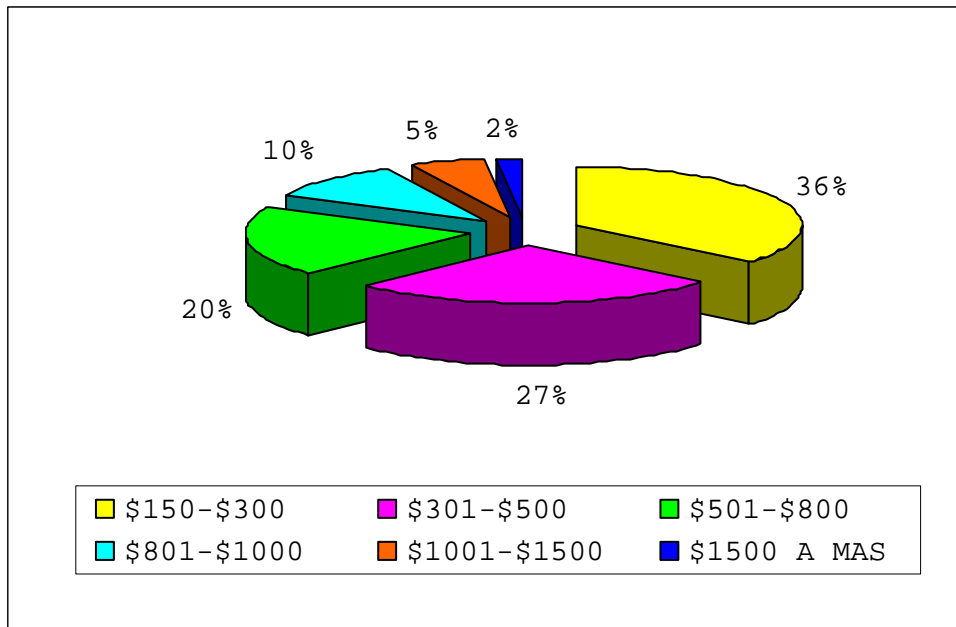
Objetivo: Identificar la actividad productiva de los asociados potenciales.



Comentario: Un 85% de los asociados potenciales se encuentran en actividades productivas, trabajan y estudian, situación que permite inferir un nivel ocupacional activo.

7. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?

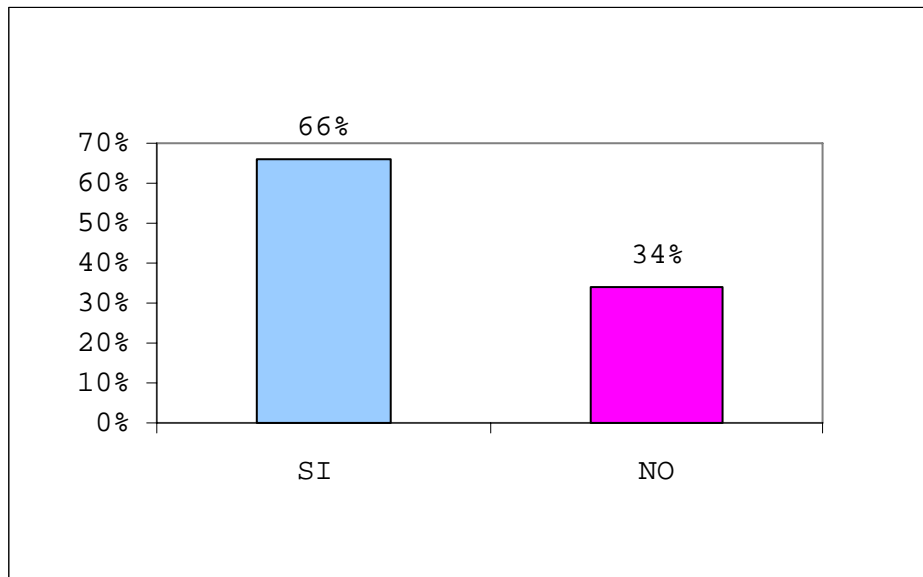
Objetivo: Conocer el nivel de ingresos económicos de los asociados potenciales.



Comentario: El 47% de los asociados potenciales perciben ingresos entre \$300 a \$800, y un 17% con ingresos mayores de \$800; lo cual implica generar productos financieros atractivos a estos estratos económicos ya que se infiere una mayor capacidad de pago.

8.- ¿Conoce usted cooperativas de ahorro y crédito?

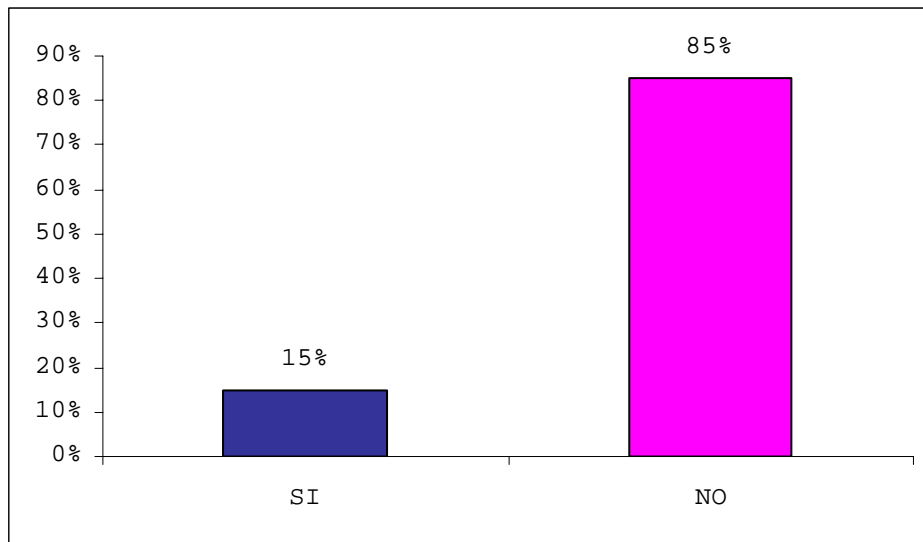
Objetivo: Identificar el posicionamiento de mercado de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.



Comentario: El 66% de la población tiene conocimiento de cooperativas de ahorro y crédito, y 34% desconocen este tipo de empresas, indicador atractivo que implica perspectivas de crecimiento del sector.

9.- ¿Es asociado de alguna cooperativa de ahorro y crédito?

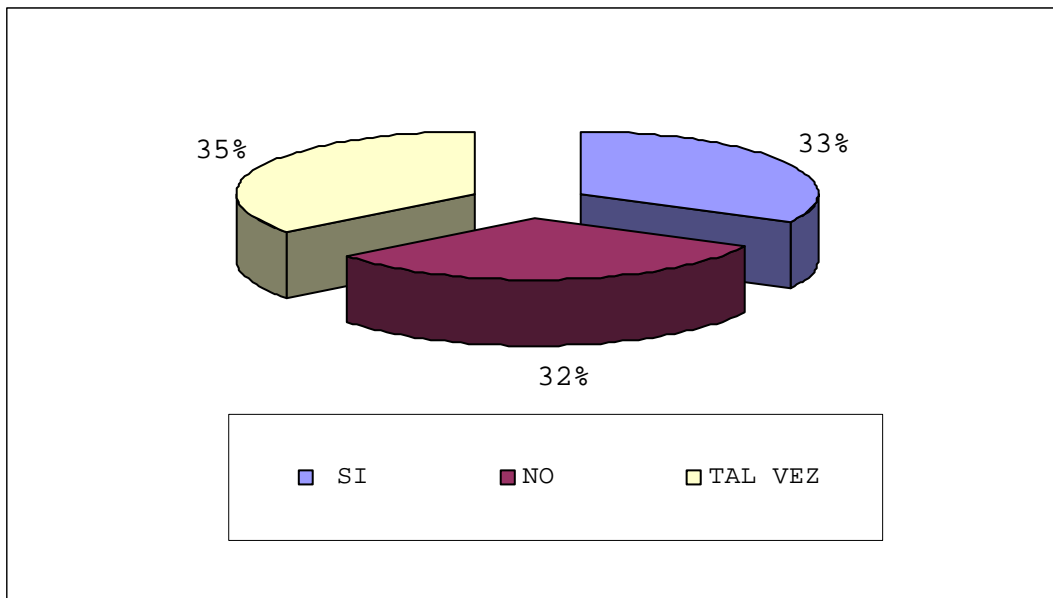
Objetivo: Conocer el porcentaje de la población, que forman parte del sector cooperativo.



Comentario: Los resultados demuestran que el 85% de la población no están afiliados ha cooperativas, muestra significativa del grado de desconocimiento del sector.

10.- ¿Le gustaría ser miembro de una cooperativa?

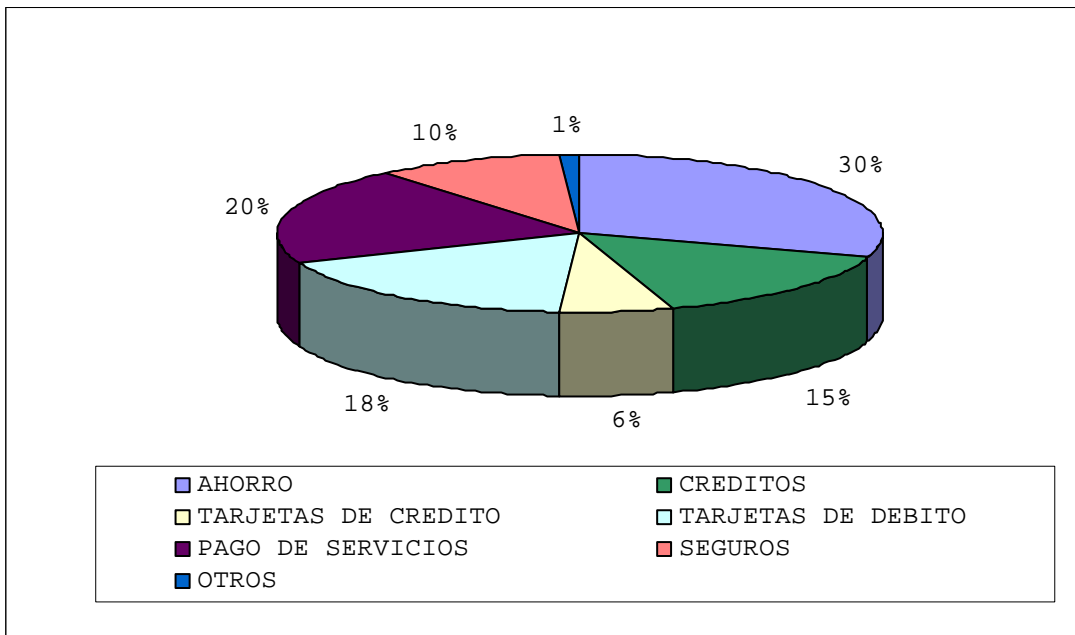
Objetivo: Identificar la demanda potencial para hacer uso de los servicios del sector cooperativo.



Comentario: Un 33% de la población, les gustaría formar parte de una cooperativa, y el 35% menciona que tal vez, lo que representa que existe un 68%, que muestra algún grado de predisposición por pertenecer al sector cooperativo.

11.- ¿Cuáles son los servicios financieros que utiliza?

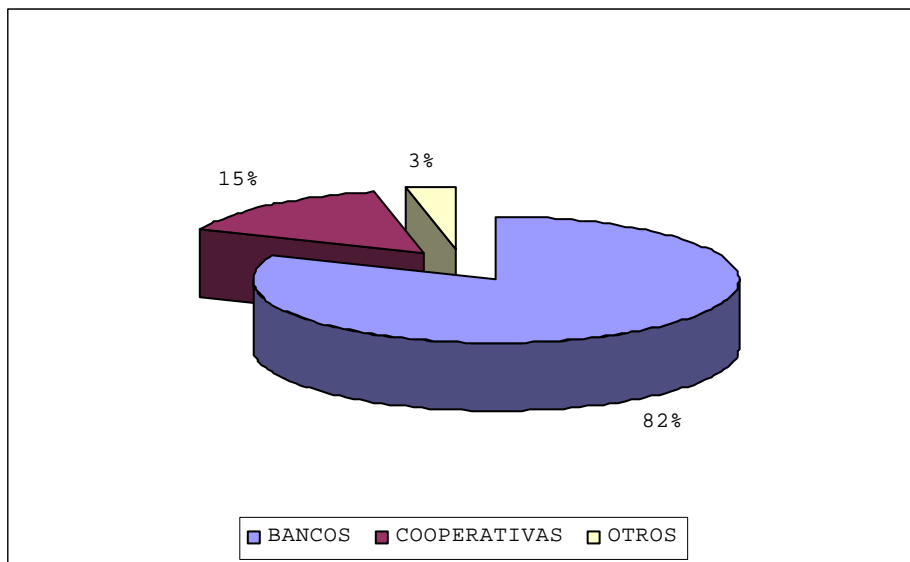
Objetivo: Identificar los servicios financieros más utilizados en las distintas entidades financieras.



Comentario: Los servicios financieros que más demanda la población de acuerdo al grado de importancia son: ahorros, pago de servicios básicos, el uso de tarjetas de débito, y crédito.

12.- ¿Donde recibe estos servicios?

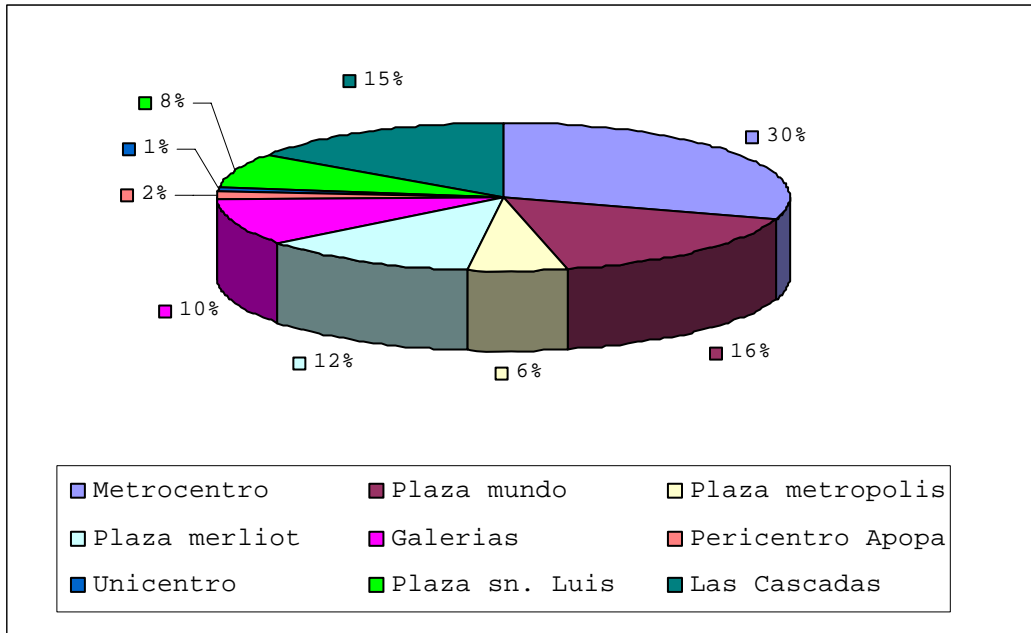
Objetivo: Identificar el sector que atiende mayormente las necesidades financieras de la población.



Comentario: El 82% de la población satisface sus necesidades financieras con la Banca, lo cual implica una participación reducida del sector cooperativo de ahorro y crédito.

13.- ¿Con que frecuencia visita los Centros Comerciales?

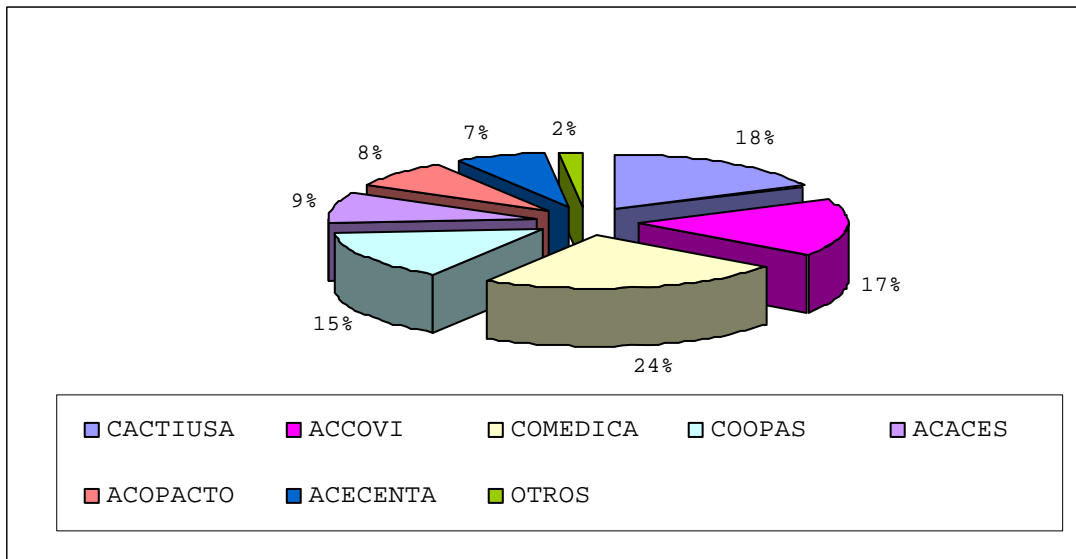
Objetivo: Conocer el centro comercial de mayor afluencia por los asociados potenciales.



Comentario: Según los asociados potenciales, el centro comercial de mayor afluencia es Metrocentro (San Salvador) con 30%, luego tenemos a plaza mundo (Soyapango) con 16% y las cascadas (La Libertad) con 15%, resultados coherentes con la zona de residencia de los asociados potenciales y con el nivel de desarrollo urbano.

14.- Categóricamente la cooperativa de mayor importancia

Objetivo: Conocer el grado de posicionamiento de las cooperativas en la AMSS, que los asociados potenciales consideran más importantes y así determinar en que lugar se encuentra COOPAS de R.L.

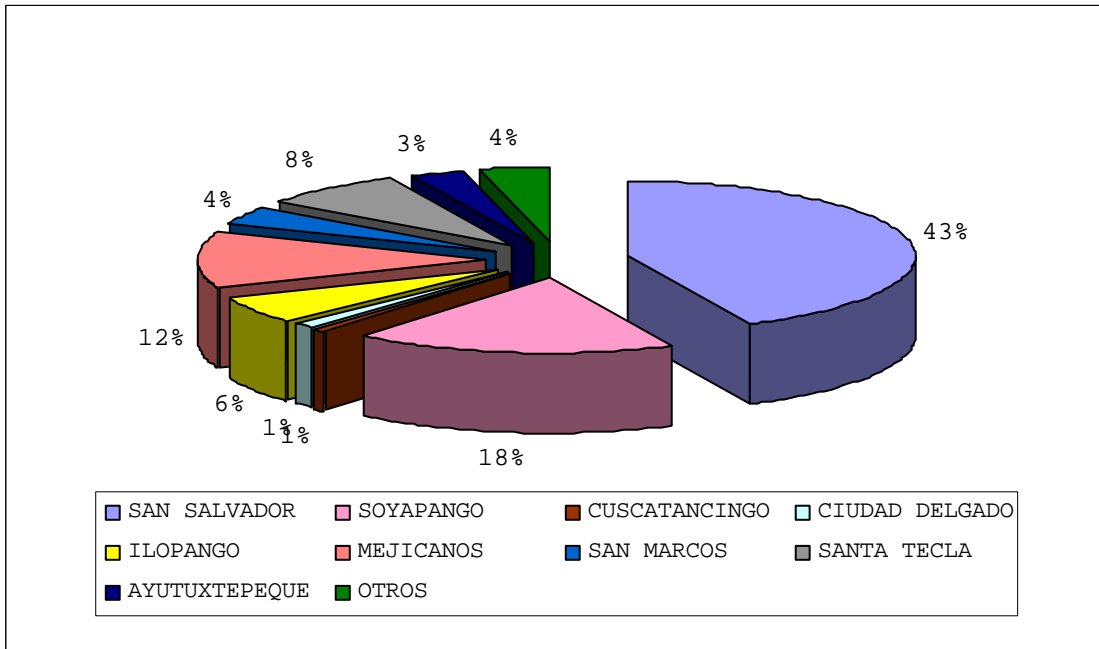


Comentario: Las cinco cooperativas de mayor posicionamiento en la AMSS son: COMEDICA, CACTIUSA, ACCOVI, COOPAS y ACACES, en orden de importancia respectivamente, lo cual implica un reconocimiento de la población en el mercado.

2.2.2 ASOCIADOS REALES DE COOPAS DE R.L

1. Lugar de Residencia

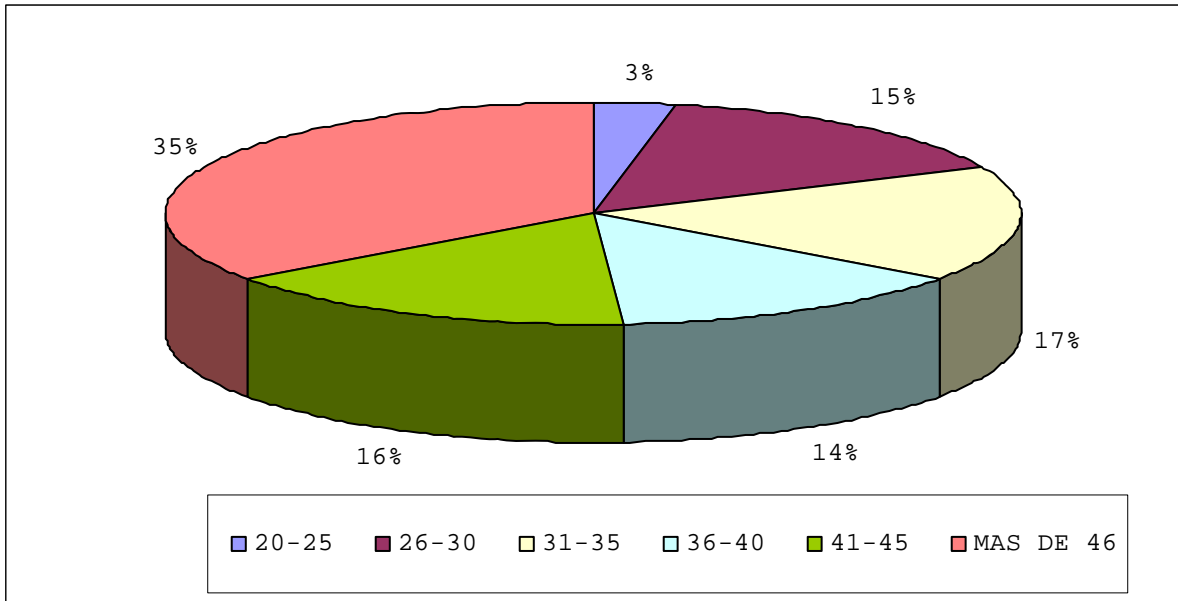
Objetivo: Identificar el lugar geográfico de residencia de los asociados reales de COOPAS.



Comentario: Los municipios que mayor concentran a los asociados de COOPAS son: San Salvador, Soyapango y Mejicanos que en conjunto representan el 73%, situación coherente con el área de afluencia de la cooperativa.

2. Edad

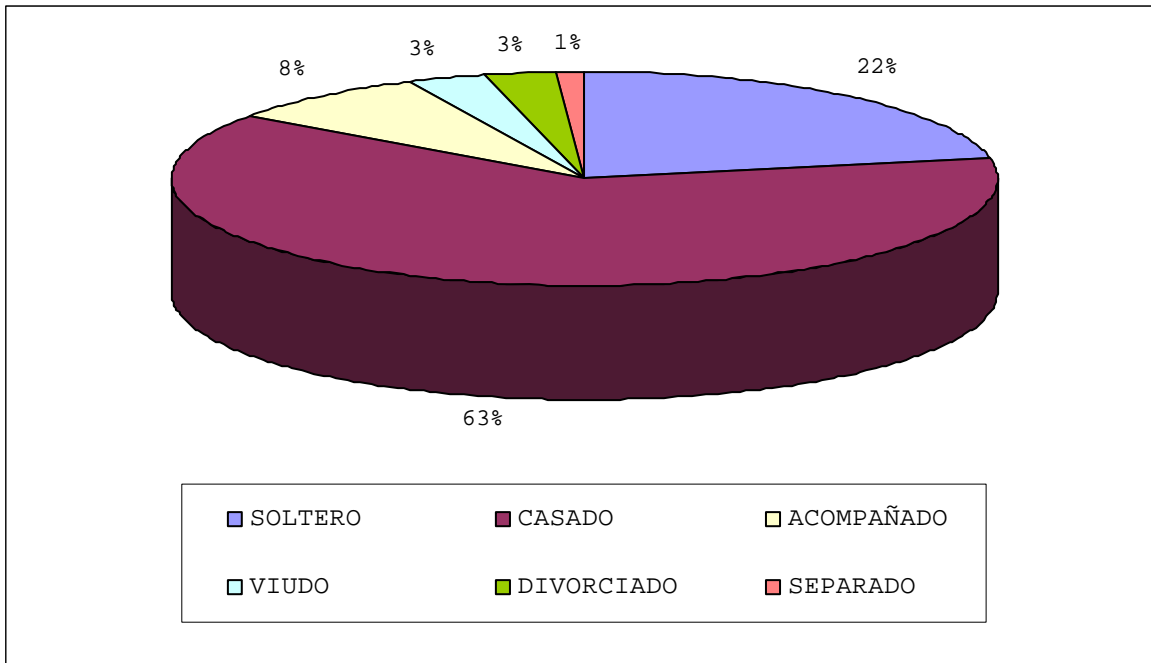
Objetivo: Conocer la distribución de edades de la membresía de COOPAS.



Comentario: El 65% de los asociados de COOPAS esta representado en edades menores a 46 años, lo cual significa un horizonte de vida útil alto como asociado activo.

3. Estado familiar

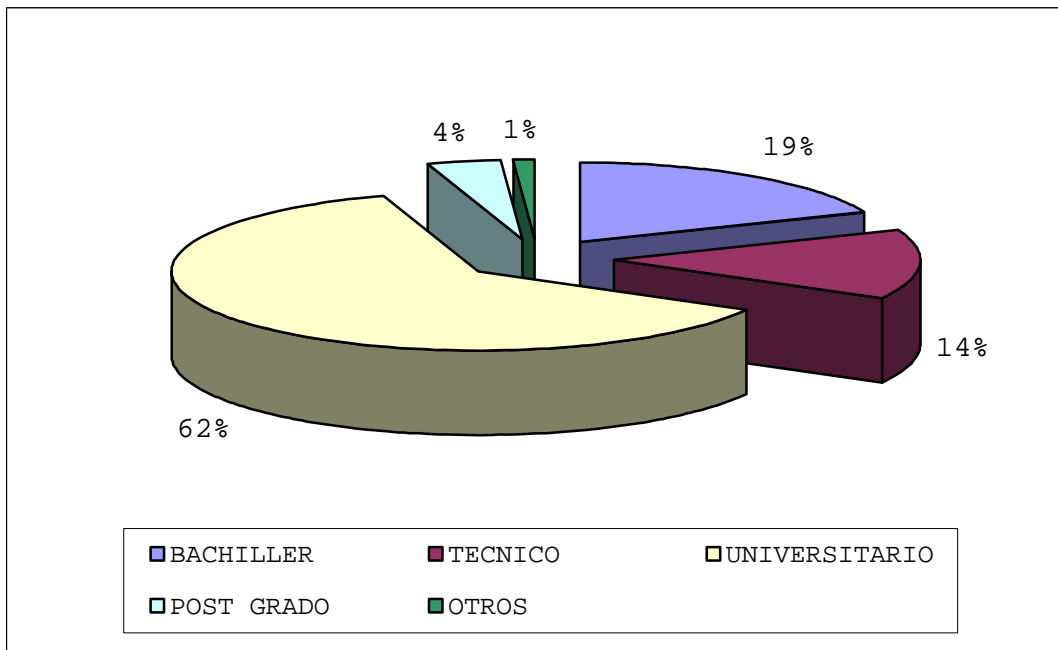
Objetivo: Conocer el estado familiar en el que se encuentran actualmente los asociados.



Comentario: Del total de los encuestados tenemos que; la mayoría (63%), tiene familias formadas, lo cual implica madurez y responsabilidad personal, y por ende mayor responsabilidad en sus decisiones económicas.

4. Nivel de estudios

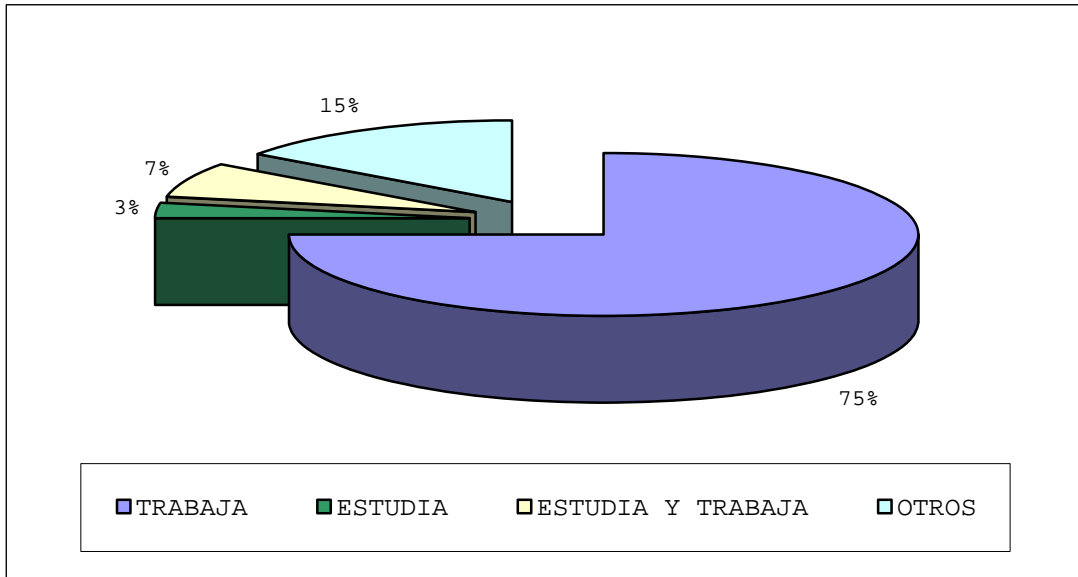
Objetivo: Conocer el grado académico de la membresía de COOPAS.



Comentario: El 62% de la membresía tiene una formación académica universitaria, lo cual implica el cumplimiento del perfil básico exigido y se infiere mayor capacidad económica.

5. Actividad que realiza.

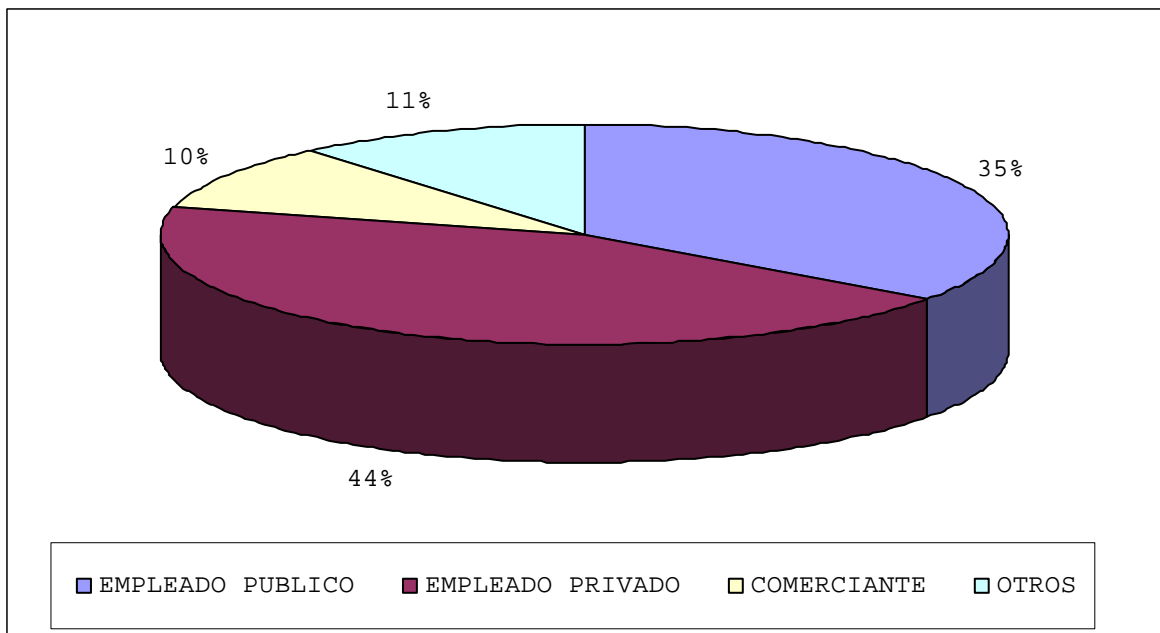
Objetivo: Identificar la actividad productiva ocupacional de los asociados de COOPAS de R.L.



Comentario: El 75% de los encuestados trabaja, situación que permite inferir un nivel ocupacional activo y de responsabilidad.

6. Tipo de actividad que realiza

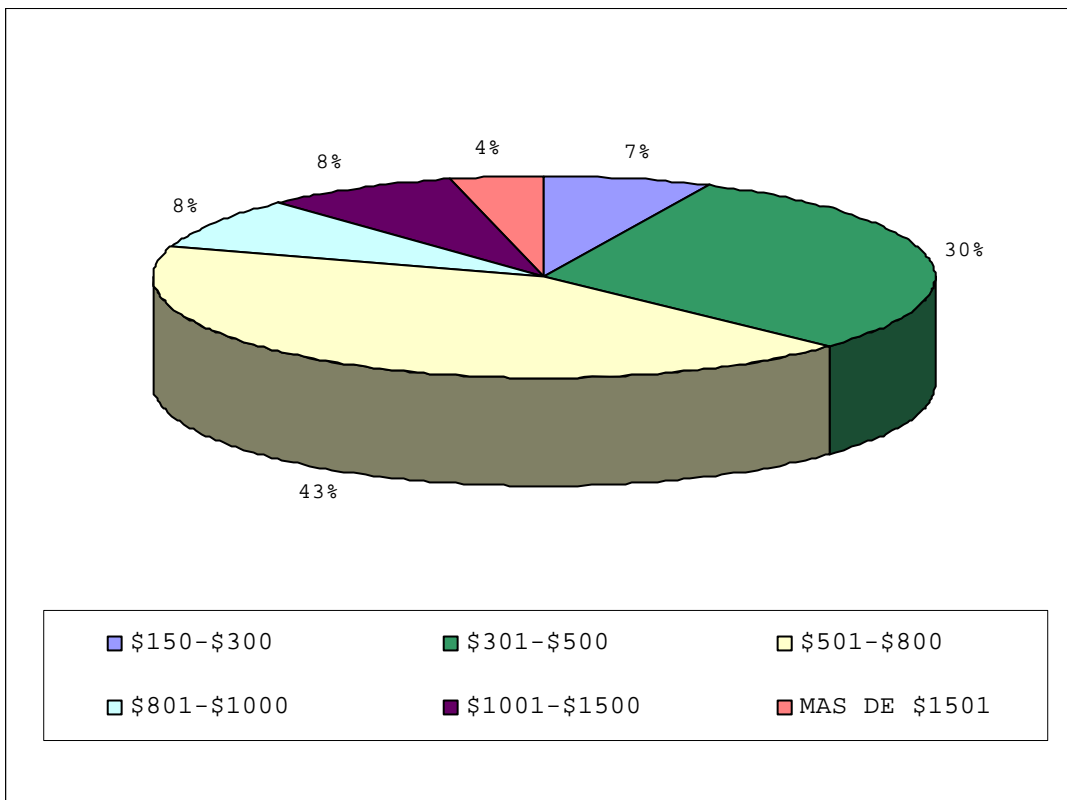
Objetivo: Conocer el sector de procedencia ocupacional de los afiliados a COOPAS.



Comentario: El 44% de la membresía labora en el sector público, el 35% en el sector privado, lo cual hace que el 79% de estos, tengan permanencia en sus ingresos mensuales.

7. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

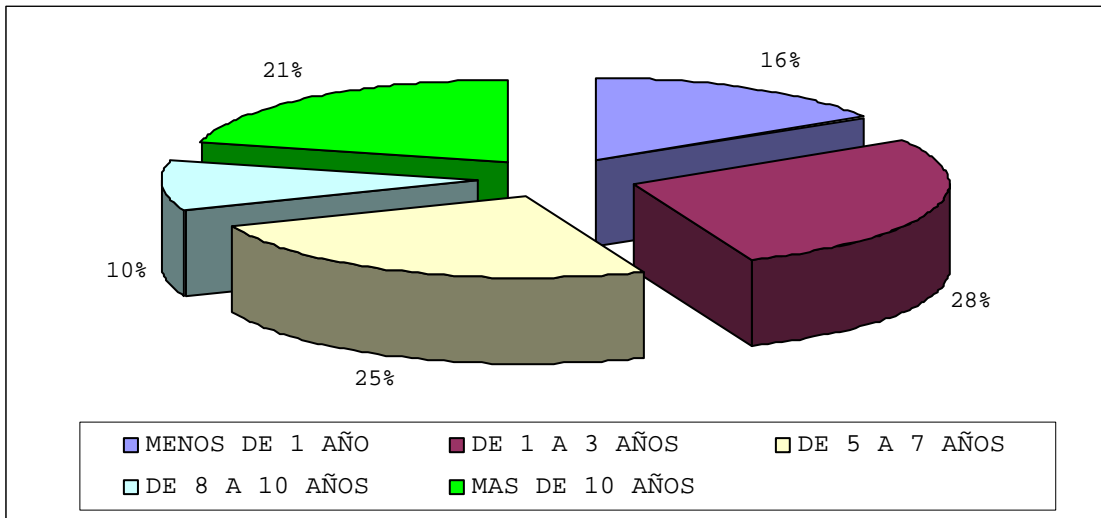
Objetivo: Identificar el nivel de ingresos que poseen los asociados de COOPAS DE R.L.



Comentario: El 73% de la membresía percibe ingresos entre \$301.00 a \$800.00, situación que implica ofrecer servicios financieros atractivos a este segmento y evitar que el sistema financiero satisfaga sus necesidades.

8. ¿Cuanto tiempo tiene de ser asociado de COOPAS de R.L.?

Objetivo: Determinar la permanencia de los asociados de COOPAS de R.L.



Comentario: Es notable la antigüedad de la membresía, ya que el 56% de los asociados tienen mas de cinco años de ser miembros de COOPAS, indicador que refleja la estabilidad de los asociados.

9. ¿Que tipo de servicios utiliza actualmente de COOPAS de R.L?

Objetivo: Identificar los servicios que demanda la membresía actualmente.

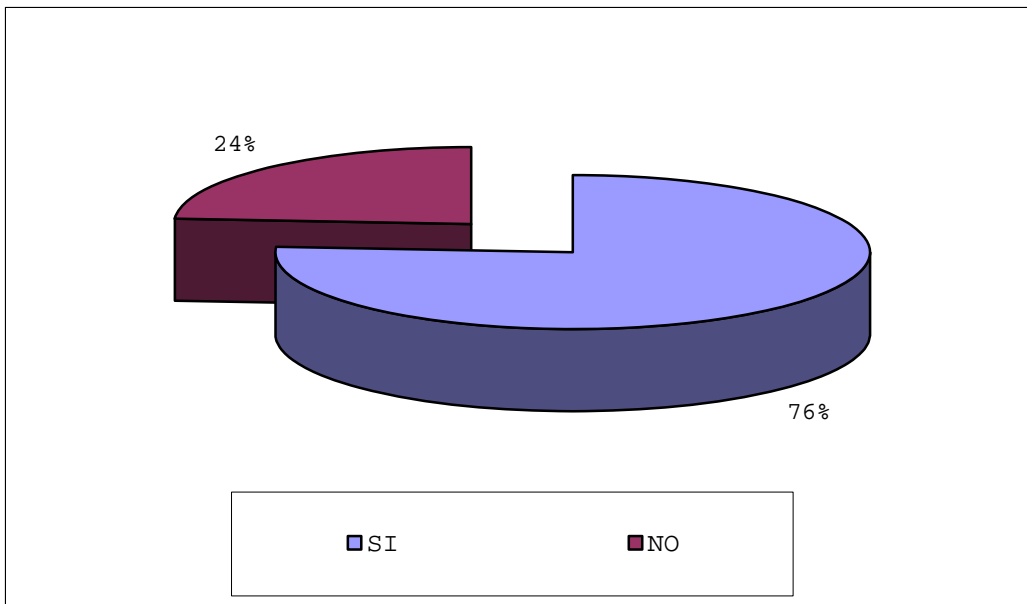
TIPOS DE SERVICIOS	F
APORTACIONES	353
AHORRO A LA VISTA	236
AHORRO PROGRAMADO	75
AHORRO A PLAZO FIJO	75
CREDITOS	275

n = 353

Comentario: Los servicios que mayor demanda la membresía actualmente son: Aportaciones, créditos y ahorro a la vista.

10. ¿Es usuario de otras instituciones financieras?

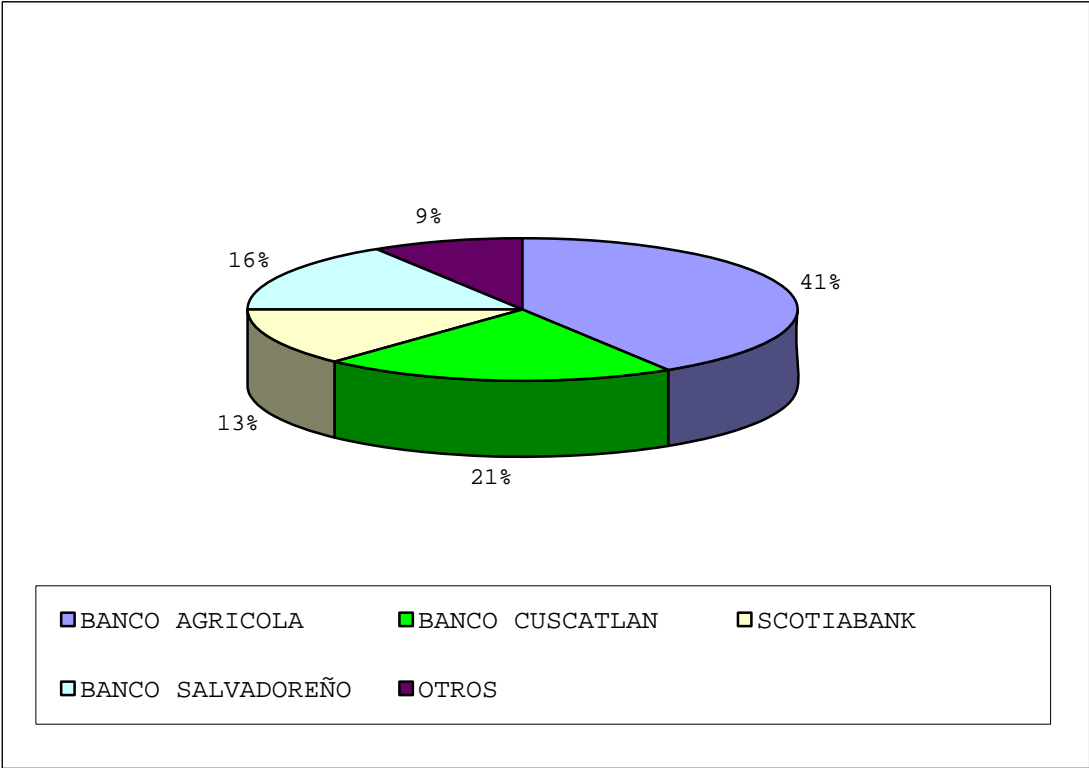
Objetivo: Conocer el porcentaje de asociados que utilizan los servicios en otras instituciones financieras.



Comentario: El 76% de los asociados hace uso de los servicios financieros que ofrece la competencia, lo cual implica la influencia de otras instituciones, porque ofrecen otros servicios como es la banca comercial.

11. De las siguientes instituciones cuales:

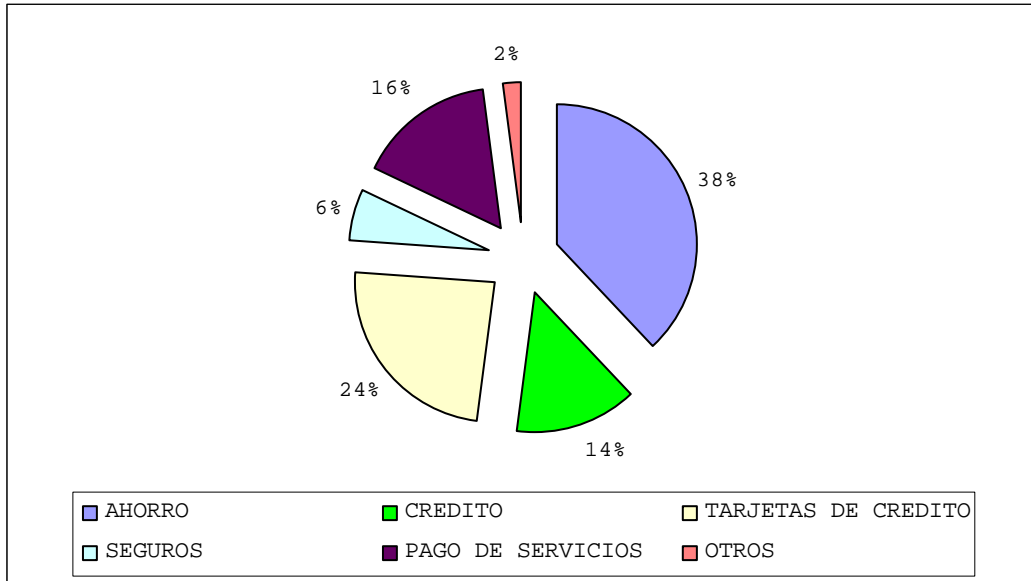
Objetivo: Conocer la institución financiera de mayor presencia ante los asociados.



Comentario: Los cuatros bancos de mayor presencia en la membresía son: Banco Agrícola, Cuscatlan, Salvadoreño y Scotiabank; lo cual implica una situación desventajosa ante el desarrollo del sistema financiero.

12. Identifique los tipos de servicios que utiliza en otras instituciones financieras.

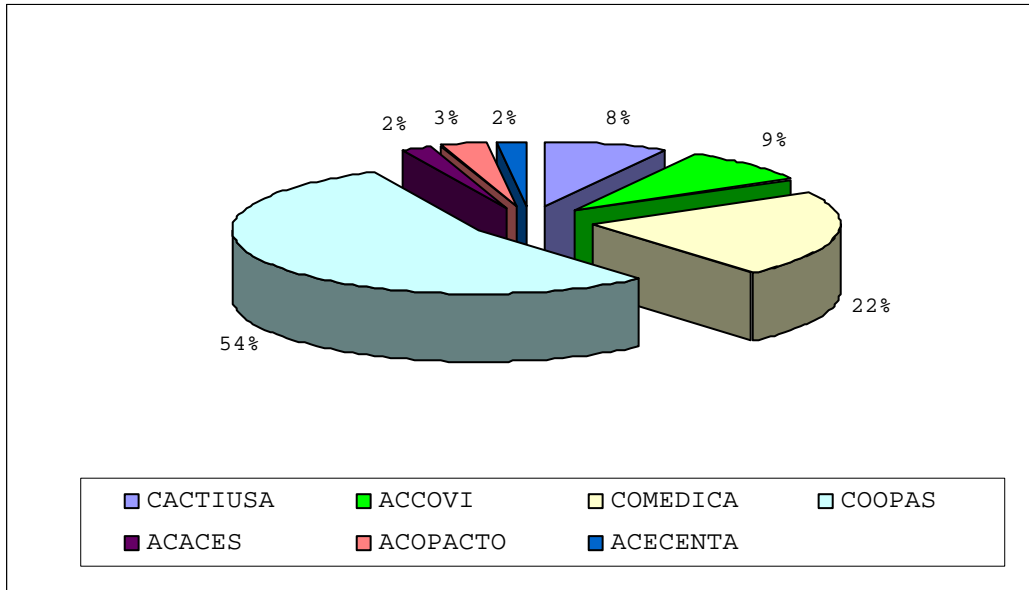
Objetivo: Determinar los servicios financieros utilizados por los asociados en los bancos.



Comentario: Los servicios financieros más utilizados por los asociados en las instituciones financieras son en un 38% los ahorros, seguidos de las tarjetas de crédito con un 24%, un 16% los utiliza para pago de servicios, el 14% tiene créditos, un 6% seguros y otros con un 2%.

13. Categorice por orden de importancia la cooperativa de mayor presencia en el mercado, en la escala del 1 al 10 (siendo 10 la más importante)

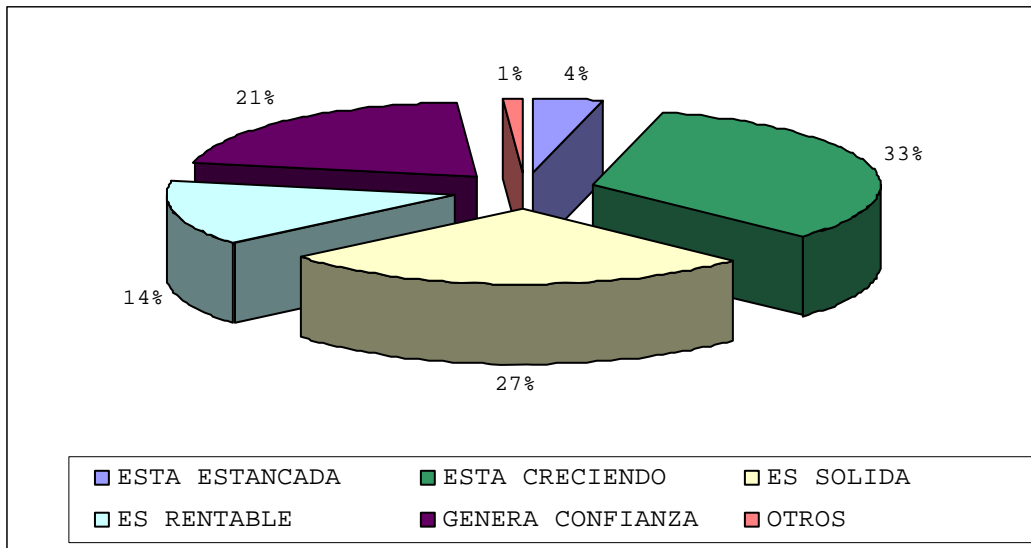
Objetivo: Conocer el posicionamiento de COOPAS DE RL en el mercado por parte de sus asociados.



Comentario: Según la membresía COOPAS es la Cooperativa numero uno, seguido de COMEDICA Y ACCOVI; indicador coherente por la fidelidad que guardan con su Cooperativa.

14. ¿Qué opinión le merece COOPAS DE R.L?

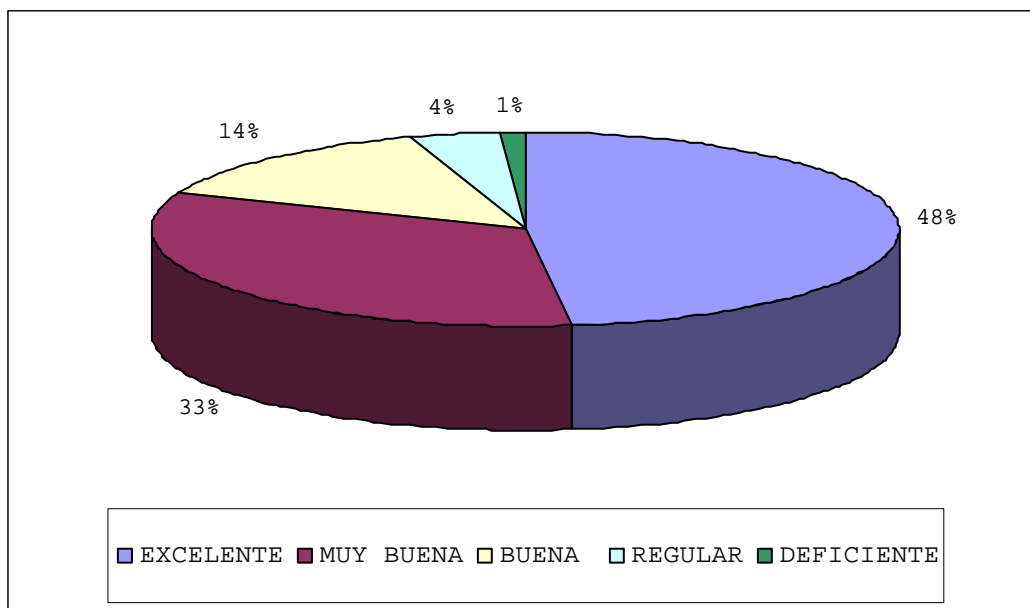
Objetivo: identificar las diferentes opiniones que tienen los asociados de COOPAS DE R.L.



Comentario: Es evidente, el desarrollo de COOPAS, los asociados en un 33% opinan que esta creciendo, mientras que el 27% piensa que es sólida, a un 21% le genera confianza y el 14% la considera rentable, en su conjunto representan opiniones positivas de la institución.

15. ¿Cómo califica la atención que recibe?

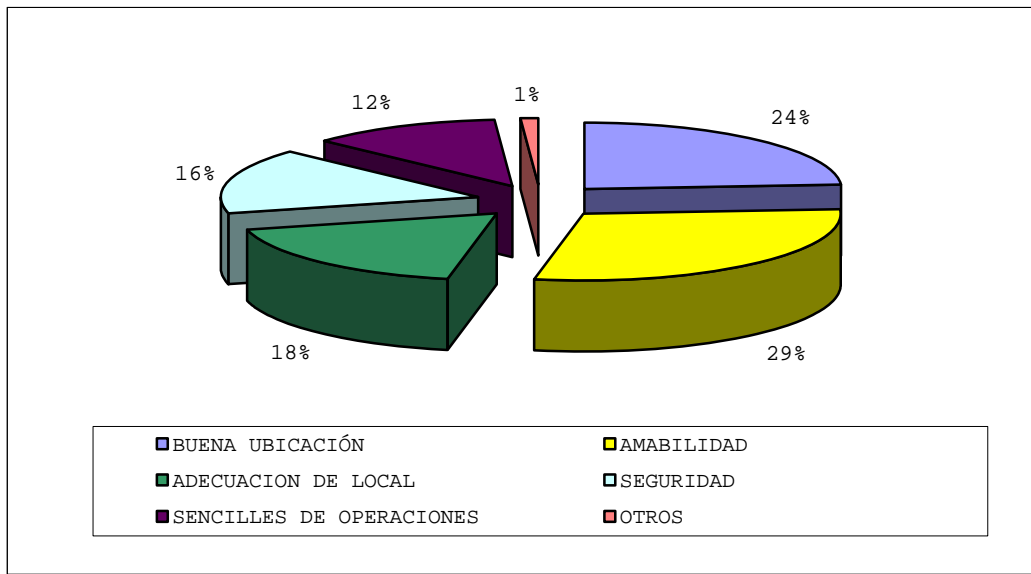
Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de su membresía.



Comentario: El grado de satisfacción de los asociados esta entre excelente y muy bueno, así lo expresa el 81%, aspecto que debe ser potenciado por los cuerpos directivos.

16. ¿Mencione aspectos positivos de COOPAS DE R.L?

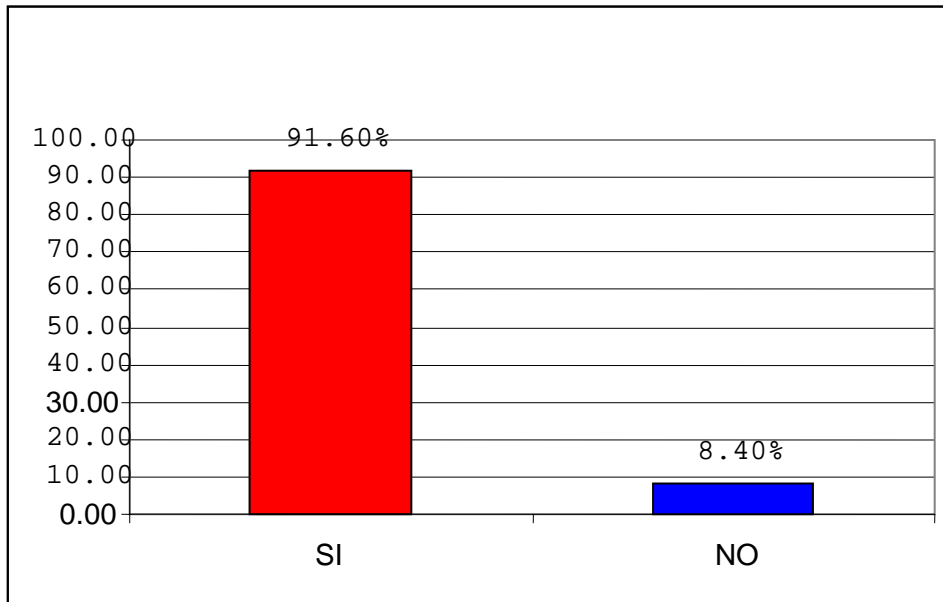
Objetivo: Identificar cuales son las fortalezas que perciben los asociados de la cooperativa.



Comentario: El 71% considera que la buena atención al cliente, la ubicación estratégica y la comodidad del local, son características que los asociados consideran importantes.

17. ¿Considera que COOPAS DE R.L debería de poseer una nueva agencia?

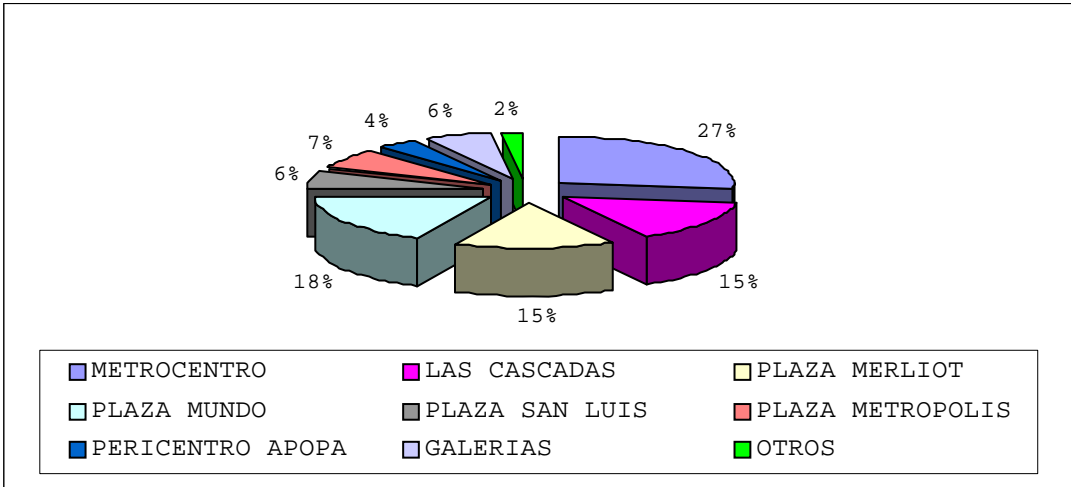
Objetivo: Conocer el grado de aceptación de los asociados para la apertura de una nueva sucursal.



Comentario: El 91.60% de los asociados considera que COOPAS DE R.L debería de abrir una nueva agencia, resultado que obliga a descentralizar los servicios en el mediano plazo.

18. Califíque a su juicio la mejor ubicación para una nueva agencia de COOPAS DE R.L.

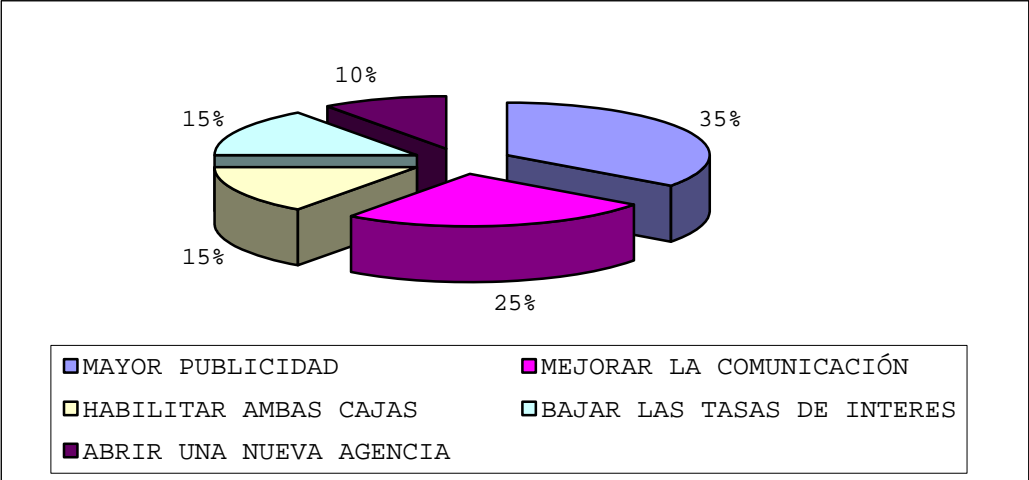
Objetivo: conocer el lugar de preferencia por parte de los asociados para la ubicación de la nueva agencia de COOPAS DE R.L.



Comentario: Metrocentro (San Salvador) es el lugar estratégico para que la cooperativa inicie operaciones a través de agencias o ventanillas, luego se suma Plaza Mundo (Soyapango) y Plaza Merliot (Santa Tecla) como segundo y tercer lugar respectivamente.

19. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el funcionamiento de COOPAS DE R.L?

Objetivo: Conocer las sugerencias por parte de los asociados para mejorar COOPAS.



Comentario: El 35% de los encuestados manifiesta que para mejorar COOPAS DE R.L se necesita mayor publicidad, mientras que el 25% opina que se debe de mejorar la comunicación, y el 15% le apuesta a de habilitar ambas cajas, con el mismo porcentaje se encuentra aquellos que opinan que se deben bajar tasas de interés y finalmente el 10% opina que se debe de abrir una nueva agencia.

2.3 ANALÍISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.3.1 ASOCIADOS POTENCIALES

La investigación en los centros comerciales muestran resultados interesantes sobre la residencia de la población que los frecuenta, siendo San Salvador (28%), Soyapango (18%) y Santa tecla (17%), las ciudades cuyos residentes asisten con mayor regularidad, y además, son los municipios de mayor desarrollo poblacional en los últimos años.

El nivel educativo de la población que visita los centros comerciales, esta distribuido en un 50% con formación universitaria, 13% bachiller y 15% técnico, perfiles atractivos para COOPAS, dados los requisitos para ser membresía. Bajo otra perspectiva, el nivel de ingresos del 47% de los asociados potenciales que frecuentan los centros comerciales es entre \$ 300.00 a \$800.00, y un 17% con ingresos mayores de \$800, lo cual implica generar productos financieros atractivos a estos estratos económicos, ya que se estima con alguna capacidad de pago, por lo que se vuelve atractivo este segmento de mercado.

Otro aspecto importante a destacar es que el 85% de los habitantes que asisten a los centros comerciales no son asociados de las CAC'S, sin embargo existe un 33%

aproximadamente que desean asociarse, lo que refleja una tendencia a constituirse en membresía.

El nivel de afluencia o demanda de los centros comerciales es el siguiente: Metrocentro (San Salvador) con 30 %, Plaza Mundo (Soyapango) 16 %, seguido de las Cascadas y Galerías (San Salvador) con 15% y 10% respectivamente.

COOPAS esta ubicada dentro de las cinco cooperativas de mayor posicionamiento en el mercado cooperativo del AMSS, atrás de COMEDICA, CACTIUSA y ACCOVI lo que es bueno a nivel de imagen, tomando en cuenta que se carece de agencias y un presupuesto suficiente para promoción.

2.3.2 ASOCIADOS REALES

La zona de residencia de nuestra membresía se distribuye en los siguientes municipios: San Salvador con un 43%, Soyapango y Mejicanos con un 18% y 12% respectivamente, situación coherente con el área de afluencia de COOPAS.

Un factor importante a destacar es el nivel de formación académica de la membresía, en donde el 62% tiene una

formación universitaria, lo cual implica el cumplimiento del perfil básico exigido; además es coherente con su situación económica, ya que el 73% percibe ingresos entre \$301.00 a \$800.00, situación que conduce a ofrecer servicios financieros a este segmento de la población. Ya que el 79% tiene permanencia en sus ingresos mensuales como empleado público o privado, lo que garantiza de alguna manera la estabilidad económica de esta población y estabilidad para COOPAS.

Los servicios que actualmente demanda la membresía de COOPAS son: aportaciones, créditos y ahorro a la vista; de igual manera demandan servicios del sistema financiero de tal forma que un 76% realiza operaciones regulares con la banca, siendo las más importantes : ahorro, tarjetas de crédito, pago de servicios y créditos; Las instituciones financieras con mayor presencia son el Banco Agrícola, Banco Cuscatlan y Banco Salvadoreño, lo cual significa que nuestra membresía es sujeto de atención del sistema financiero más que de otras cooperativas.

Es importante destacar la fidelidad que la membresía guarda a su cooperativa, el 54% la sitúa en primer lugar, seguida por COMEDICA y ACCOVI, contraste de esta opinión es el hecho que

el 85% opinan que la cooperativa esta experimentando un crecimiento con solidez y generando confianza a su membresía; De igual forma es evidente lo satisfechos que se encuentran los asociados de COOPAS, ya que existe un agrado por la atención y servicio al cliente, el 81% la califica como excelente y muy bueno.

La mayoría de asociados (92%) coincide en que la cooperativa debe de contar con al menos una agencia, siendo las localizaciones recomendadas en orden de importancia las siguientes: Metrocentro (San Salvador) 27%, Plaza Mundo (Soyapango) 18%, Plaza Merliot (Santa Tecla) y San Luís (San Salvador) con un 15% para cada una.

2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.4.1. CONCLUSIONES

1. COOPAS es considerada como la cuarta cooperativa de mayor posicionamiento en el mercado de servicios financieros cooperativos en el AMSS, pese a la ausencia de puntos de venta, a la poca promoción y publicidad. El grado de fidelidad de la membresía de COOPAS es alta y la ubican como la número uno en el AMSS.

2. Los centros comerciales de mayor atractivo mercadológico para la apertura de agencias o ventanillas son: Metrocentro (San Salvador), Plaza Mundo (Soyapango) y Plaza Merliot (Santa Tecla).
3. El 85% de la población que visita los Centros Comerciales en estudio no están asociados a cooperativas, y al menos el 50% de esta población cumple con los requisitos de ingreso y formación académica que COOPAS exige a su membresía, por tanto representa un nicho de mercado atractivo.
4. Las limitantes primordiales que impiden al sector cooperativo expandir sus operaciones, es la escasez de capital para inversión, y la ausencia de estudios técnicos que amparen la toma de decisiones con mayor certeza.
5. Las cooperativas que han descentralizados sus servicios financieros en agencias o ventanillas han generado mayor crecimiento y desarrollo institucional.
6. El 92% de los asociados coincide en que COOPAS DE R.L debe emprender el proyecto de creación de agencias o ventanillas en el AMSS.
7. La membresía de COOPAS realiza operaciones financieras permanentes con la Banca Comercial, lo que constituye

una amenaza permanente por el grado de competitividad del sector.

8. La membresía se encuentra satisfecha por el servicio que recibe, ya que existe un agrado por la atención y servicio al cliente, el 81% la califica como excelente y muy buena.

2.4.2 RECOMENDACIONES

1. COOPAS debe emprender proyectos de descentralización de servicios financieros y además tiene que generar un presupuesto suficiente para promoción y publicidad, lo que le ayudará a mejorar su imagen institucional y a posicionarse en la mente de los asociados potenciales.
2. La mejor opción de mercado para establecer agencias o punto de servicios en centros comerciales en orden de prioridad son: Metrocentro (San Salvador), Plaza Mundo (Soyapango) y Plaza Merliot (Santa Tecla).
3. Se debe aprovechar el nicho de mercado, ya que existe aproximadamente un 50% de la población que cumple los requisitos de afiliación, además muestran interés por pertenecer al sector cooperativo.
4. COOPAS debe desarrollar estudios técnicos, que amparen la toma de decisiones para la apertura de agencias o

ventanillas, al mismo tiempo este tipo de herramientas les permitirá obtener financiamientos externos.

5. Para poder lograr crecimiento y desarrollo institucional, COOPAS, debe iniciar la expansión de servicios financieros en el mediano plazo.
6. COOPAS cumple con las condiciones y requisitos para iniciar proyectos de expansión vía creación de agencias, poseen mas de 30 años de experiencia, por lo q se recomienda la apertura de agencias o ventanillas, la cual debe ser gradual, es decir una agencia o punto de servicio por año y al momento de tomar la decisión por la tercera agencia se recomienda efectuar un estudio de mercado en las ciudades principales de la zona occidental a efecto de comparar demandas con Santa Tecla.
7. La expansión de los servicios financieros a través de agencias o ventanillas, contribuirá a contrarrestar la competencia agresiva de la banca comercial.
8. La cooperativa debe capacitar constantemente al personal con técnicas de atención al cliente, cuyo propósito sea ofrecer siempre servicios de calidad satisfaciendo las expectativas de su membresía.

3 ESTUDIO TÉCNICO

3.1 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La naturaleza del proyecto es económica y social, cuya finalidad es mejorar la calidad de vida de los asociados de COOPAS de R.L a través de la prestación de servicios financieros descentralizados, el estudio de mercado realizado determinó como localización idónea para la creación de la agencia:

3.1.1 MACROLOCALIZACIÓN

Está determinada por la delimitación del proyecto el cual es dentro del AMSS, dado que el área de influencia de COOPAS DE RL se encuentra en esta zona, lo cual constituye su nicho de mercado.

3.1.2 MICROLOCALIZACIÓN

De acuerdo a la investigación recabada, la localización idónea para el proyecto de expansión es el centro comercial Metrocentro, por ser uno de los lugares con mayor afluencia por parte de los asociados potenciales, al mismo tiempo satisface los gustos y preferencias de los asociados actuales de la cooperativa

3.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

De acuerdo a los análisis, la demanda potencial es alta lo cual significa una potencialidad de 85%. Sin embargo tomando en cuenta los recursos existentes se tiene que la capacidad sería de atender a 1000 asociados nuevos con todos los servicios financieros: ahorro, préstamos, aportaciones, etc.

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

En la actualidad COOPAS de R.L. cuenta con una estructura organizativa definida (VER ANEXO 1), sin embargo se integrará la nueva unidad descentralizada.

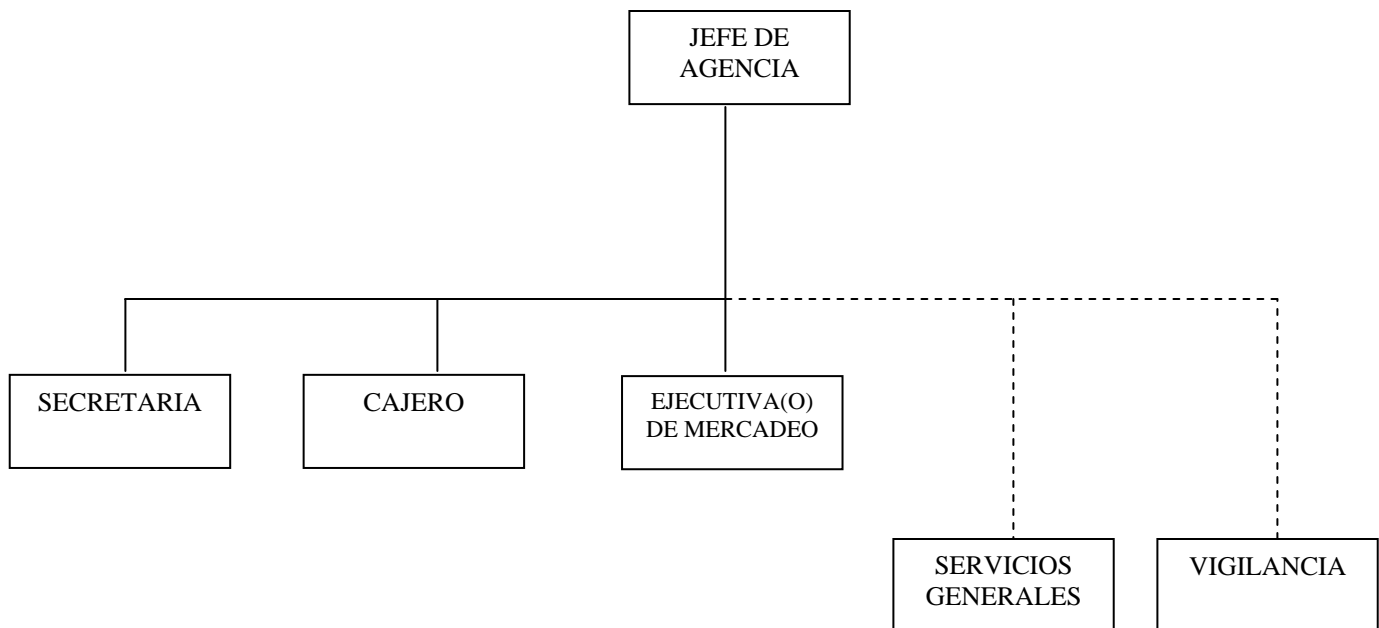
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

La estructura organizativa propuesta para la nueva Agencia estará orientada a la oferta de servicios financieros; además dependerá jerárquicamente de la Casa Matriz, la cual controlará sus actividades, por lo tanto no será descentralizada.

4.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA AGENCIA.

Se ha estructurado cuatro puestos tipos: Jefe de Agencia, Secretaria, Ejecutiva(o) de Mercadeo y Cajero(a); además de subcontratar los servicios de vigilancia y limpieza, como se muestra en el siguiente gráfico:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA AGENCIA DE COOPAS DE RL



4.2.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPOS

JEFE DE AGENCIA:

Es el responsable de velar por el buen funcionamiento de la agencia, sus funciones están orientadas a coordinar y verificar las transacciones operativas, con el objeto de hacer cumplir las metas propuestas por el consejo de administración.

FUNCIONES:

- Rendir informes a la gerencia general.
- Revisar y autorizar apertura de cuentas de ahorro.
- Revisar y autorizar los desembolsos de créditos gerenciales.
- Supervisar las operaciones crediticias.
- Manejo de caja fuerte.
- Entregar y recibir efectivo diario de caja
- Elaborar remesas de efectivo
- Realizar los cortes de caja.
- Autorización de cheques

PERFIL DEL PUESTO:

- Licenciado(a) en Administración de empresas o carreras a fines
- Experiencia mínima de cinco años en puestos similares.
- Capacidad de análisis
- Capacidad de realizar informes
- Proactivo y con iniciativa
- Buenas relaciones interpersonales y servicio al cliente.
- Manejo de paquetes computacionales.

CAJERO:

Se encarga de efectuar las aplicaciones de ingresos y egresos, en el sistema de información de movimientos efectuados por los asociados.

FUNCIONES:

- Elaborar solicitud de efectivo a caja fuerte para recibir el suministro diario de efectivo.

- Aplicar las transacciones de depósitos y retiros de efectivo en el sistema de información y posteo de transacciones en libreta.
- Aplicar pago de cuotas de préstamos en el sistema de información, elaborando facturas de pago para su entrega al asociado.
- Efectuar cuadraje general de la caja, sumando valor de facturas, retiros y cheques para compararlo contra el efectivo físico y establecer diferencias o cuadraje de la caja.
- Entregar al jefe de agencia hoja de arqueo de efectivo, para la contabilización del cuadraje diario.
- Elaborar comprobante de remisión de efectivo a caja fuerte para la entrega del efectivo al jefe de agencia.
- Llevar el control de remesas procesadas en libro para su entrega diaria al jefe de agencia.

PERFIL DEL PUESTO:

- Estudios mínimos de bachillerato.
- Experiencia mínima de un año en puestos similares.
- Habilidad en el manejo de efectivo.
- Manejo de paquetes computacionales.
- Buenas relaciones interpersonales y servicio al cliente.
- Proactivo.

SECRETARIA:

Este puesto está orientado a dar apoyo al jefe de agencia, en la elaboración de documentos, así como efectuar apertura de cuentas de ahorro en el sistema de información y tramitar créditos gerenciales a asociados.

FUNCIONES:

- Colaborar con las actividades de la Jefatura de Agencia.
- Proporcionar información sobre las diferentes líneas de ahorro y créditos que la cooperativa ofrece.
- Efectuar apertura de cuentas de ahorro.
- Solicitar autorización en la libreta y contrato a jefe de agencia.

- Efectuar apertura de depósitos de ahorro a plazo fijo en sistema de información.
- Efectuar consulta de estados de cuenta a asociados que lo soliciten.
- Recibir solicitudes de créditos e ingreso de nuevos asociados.
- Elaborar contrato de créditos gerenciales.
- Detallar en reporte la apertura de créditos gerenciales.
- Detallar en reporte la apertura de depósitos a plazo fijo.
- Cancelar depósitos a plazo fijo.
- Archivar copia de certificados a plazo fijo, contratos de ahorro.
- Elaborar cuadro de cobro para comité de mora.

PERFIL DEL PUESTO:

- Estudios mínimos de secretariado ejecutivo.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de redacción de informes.
- Dinámico y proactivo.

- Excelentes relaciones interpersonales y servicio al cliente.
- Manejo de equipo de oficina.

EJECUTIVA DE MERCADEO:

Es la responsable de promover los servicios de la cooperativa a asociados reales y potenciales, a través de visitas de campo, para dar información, tramitar membresías y otorgamiento de créditos en sus diferentes líneas, con el objetivo de contribuir al cumplimiento de las metas de la agencia.

FUNCIONES:

- Visitar candidatos a asociarse, para dar a conocer los servicios y beneficios de la cooperativa.
- Hacer citas con clientes potenciales, en forma telefónica.
- Establecer una promoción constante de los servicios que ofrece la cooperativa en diferentes empresas del país.
- Retirar documentación de créditos para dar un buen servicio y agilizar el trámite.

- Revisar solicitudes de créditos solidarios e hipotecarios, prepara documentación de tramite y entregarla al jefe de agencia para ser enviados a análisis y aprobación.
- Dar seguimiento a las solicitudes de crédito que se encuentren en análisis, para agilizar y mantener informado al asociado.
- Realizar informes de venta.
- Colaborar con las actividades de juramentación, asamblea general y demás eventos donde se puedan establecer contacto directo con los asociados.

PERFIL DEL PUESTO:

- Estudios universitarios de Mercadeo o carreras afines.
- Excelentes relaciones interpersonales y servicio al cliente.
- Dinámico y proactivo.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de redacción de informes.
- Manejo de equipo de oficina.

5. ESTUDIO LEGAL

COOPAS esta inscrita bajo el número DOCE, de folio dieciocho frente a folio dieciocho vuelto, del libro primero de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo , a los dieciséis días del mes de febrero de mil novecientos setenta y uno.

Desde su fundación, el respaldo legal que acompaña la apertura de agencias esta de la mano con el objetivo principal de COOPAS de R.L y la necesidad de garantizar a los asociados un bienestar económico y social, por lo que la expansión de servicios financieros a través de agencias o ventanillas, esta contemplado en sus estatutos; el artículo 3 cita que "el domicilio legal de la cooperativa, será la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer sucursales o agencias en cualquier lugar dentro de la república, previa autorización del consejo de administración".

En el artículo 114 de La Constitución de la República de El Salvador que literalmente dice "El estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento". Es evidente la obligación que el estado tiene de apoyar a las asociaciones cooperativas en el desarrollo de proyectos de expansión de servicios financieros a través de agencias que buscan beneficiar el entorno económico y social.

La Ley General de las Asociaciones Cooperativas establece en el artículo 4 literal a) y d) que "son fines de las Asociaciones Cooperativas, procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua el desarrollo y 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"; además "fomentar el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo a través de la integración económico y social". Las cooperativas son un medio que permiten lograr resultados más allá de los alcances del esfuerzo aislado, por lo que resulta necesaria la apertura de agencias o ventanillas.

En el artículo 1 inciso primero de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño De Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) menciona:

"I.- Que nuestra constitución de la República en el Capítulo dedicado al Régimen Económico, trata de fomentar y proteger la iniciativa privada que acrecienta la riqueza nacional, mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, promoviendo de esta forma la justa distribución al mayor número de habitantes, de los beneficios provenientes de sus actividades". Muestra de iniciativa es la creación de agencias para las asociaciones Cooperativas de ahorro y crédito, proyecto cuyo objetivo es incrementar el desarrollo

económico y social del país, y de igual manera apoyar a la población brindándole servicios que van encaminados al beneficio mutuo.

6. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para la realización del análisis económico del proyecto se estudio la tendencia de COOPAS durante los últimos cinco años y el comportamiento económico del sector, bajo ese criterio se estableció los siguientes supuestos:

- El horizonte de vida del proyecto será de 10 años.
- Tasa activa ponderada es de 12% anual.
- Tasa pasiva ponderada es de 5.5% anual.
- La colocación de créditos para el año uno es de \$675,000.00, incrementando un 75% para el segundo año, un 50% para el tercer año, un 25% para el cuarto año y a partir del quinto año un 10% hasta el año diez.
- La captación de ahorro para el primer año es de \$420,000.00, incrementando un 75% para el segundo año, un 50% para el tercer año, un 25% para el cuarto año y a partir del quinto año un 12% hasta finalizar.
- Los asociados retiraran el 50% de la captación en las diferentes líneas de ahorro, a excepción de los

depósitos a plazo, para lo cual se considera un retiro del 75%.

- Para determinar los otros ingresos se considera el 1% de la colocación.
- El saldo mínimo de caja deseado es del 15% respecto a la cartera de ahorro, para hacerle frente a las obligaciones provenientes de la captación de ahorro.
- Los costos de operación se mantienen fijos para el año uno y dos, a partir del año tres se considera un aumento del 10% mensual hasta el año diez.
- La cartera de préstamos será saneada en el año cinco y diez, en un 7% respectivamente, por considerarse irrecuperable.
- En el año cinco habrá reinversión de equipo de cómputo y mobiliario, además se tomara en cuenta una depreciación en línea recta para cinco años y un valor residual de cero.

6.1 COSTOS.

Los costos del proyecto están constituidos por los recursos destinados a la inversión, operación y capital de trabajo.

6.1.1 INVERSIÓN.

Los costos de inversión son los recursos destinados al alquiler del local, adaptación de este para su puesta en marcha, mobiliario y equipo; además el capital de trabajo. (Cuadro No.1)

6.1.2 OPERACIÓN.

Los costos de operación del proyecto están representados por los rubros destinados a mantener su funcionamiento y brindar los servicios financieros. Se dividen en gastos de venta y gastos de administración. Los costos de operación son de \$ 83,986.00. (VER ANEXOS 6, 7, 8).

6.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo lo constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activo corriente para la operación normal de un ciclo de producción.

En el caso de la creación de la agencia se estima conveniente un capital de trabajo equivalente a un año de operación.

CUADRO 1

COSTOS DE INVERSIÓN "AGENCIA" CONSOLIDADO

RUBROS	AÑO 1
INVERSION	\$704,513.00
REMODELACION	3,000.00
EQUIPO DE COMPUTO	17,455.00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	4,058.00
PROMOCION INICIAL	5,000.00
FONDO PARA PRESTAMO	<u>675,000.00</u>
CAPITAL DE TRABAJO*	\$83,986.00
COSTOS DE OPERACIÓN	42,008.00
GASTOS DE VENTA	15,434.00
GASTOS DE ADMON	65,808.00
GASTOS FINANCIEROS	<u>2,774.00</u>
COSTO TOTAL DEL PROYECTO	\$788,499.00

* En base a 1 año de gastos de operación

VER ANEXOS DEL 11-A AL 11-D)

6.2 INGRESOS

Los ingresos del proyecto están representados por intereses y otros productos generados por los servicios financieros ofrecidos entre sus asociados, dentro de los cuales están los siguientes: Colocación de créditos, ingresos por

tramitaciones, comisión por manejo de fondos y seguros. (Ver cuadro 2)

CUADRO 2

INGRESOS AGENCIA COOPAS DE R.L.

RUBROS	AÑO 1
INGRESOS	
Productos Financieros	\$27,087.00
Intereses sobre Prestamos	
Otros Productos	\$6,750.00
TOTAL INGRESOS	\$33,387

(VER ANEXO 12-A a 12-E)

6.3 FLUJOS DE EFECTIVO.

6.3.1. INVERSIONISTA.

El flujo de efectivo del inversionista está representado por la diferencia entre los ingresos y egresos, cuyo resultado refleja la rentabilidad de la inversión (VER ANEXO 13). Además no se toma en cuenta la depreciación ni gastos de

saneamiento. Sin embargo será en la evaluación económica donde se determinará la viabilidad del proyecto.

6.3.2. FINANCIERO.

El flujo de efectivo financiero está representado por la diferencia entre los ingresos y egresos de efectivo, tomando en cuenta el movimiento de ahorros y prestamos. El resultado refleja las necesidades de financiamiento. (VER ANEXO 13)

6.3.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

La apertura de la agencia requerirá financiamiento durante los primeros diez años de vida del proyecto, las tasas de interés promedios de la Banca comercial oscila entre un 6% y 9% anual respectivamente, el plazo para este tipo de inversión es de 10 años, sin embargo se estima solicitar financiamiento para un periodo de diez años, de la siguiente manera; para el año dos \$600,000; para el año tres \$1,010,000; para el año cuatro \$1,130,000; para el año cinco \$1,050,000; para el año seis \$ 970,000; para el año siete \$855,000; para el año ocho \$720,000; para el año nueve \$480,000 y finalmente para el año diez \$400,000. Periodo en el cual la agencia estará generando rentabilidad a sus asociados.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA AGENCIA COOPAS DE R.L.

El empleo de la técnica del punto de equilibrio brinda una herramienta auxiliar de análisis y reflexión para lograr una mejor toma de decisiones, esta representado por el nivel en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad. Es decir que es el punto en donde desaparecen las pérdidas y comienzan las utilidades.

En el caso de la apertura de la agencia, se utilizará la siguiente fórmula para determinar la cartera de préstamos de equilibrio:

$$Q = \frac{CF - O.Ing.}{P - CV}$$

Donde:

Q= Cartera de prestamos de equilibrio.

CF= Costos fijos.

OI= Otros ingresos.

P= Tasa activa ponderada.

CV= Tasa pasiva ponderada.

P = 0.120	Tasa ponderada activa
O.Ing.	\$ 6,750 Otros ingreso (1% colocación)
CF	\$ 81,242 Costos Fijos (Gastos Administración y venta)
CV = 0.070	Tasa ponderada pasiva

Sustituyendo:

$$\frac{81,242-6,750}{0.12-0.055} = \frac{74,492}{0.065}$$

CARTERA DE EQUILIBRIO: \$ 1,489,840.00

(VER ANEXO 15)

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación del proyecto toma como base el flujo de fondos presentado en el Cuadro No. 3 debido a que refleja al menos la cobertura de los costos de operación o funcionamiento, los parámetros a tomar en cuenta son los siguientes:

Vida Útil: Diez años

VAN (VALOR ACTUAL NETO)

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés, y compararlos con el importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el

costo promedio ponderado del capital de la empresa que hace la inversión.

$$\text{DONDE: } = \sum \frac{FNE}{(1+i)^n} - \text{Inv.Inicial}$$

FNE Flujo neto de efectivo del inversionista

I Tasa de interés del Dinero en el tiempo (19%)

n Años.

Io= Inversión Inicial

FLUJO DEL INVERSIONISTA

Año 0	-788,499
Año 1	-45,580
Año 2	-2,060
Año 3	22,051
Año 4	62,002
Año 5	87,746
Año 6	122,226
Año 7	145,030
Año 8	160,132
Año 9	173,839
Año 10	862,800
Flujo Neto	<u>\$ 799,687</u>

VAN = \$ 799,687

De acuerdo al Valor Actual Neto se recomienda que COOPAS inicie el proyecto de apertura de una agencia ya que muestra rentabilidad en su inversión y supera las expectativas del costo del dinero en el tiempo.

TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

Definido como la Tasa Interna de Retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo. Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. En la cual desarrollamos la fórmula para encontrar el valor cero, o sea que es la tasa de interés que hace valor cero a la VAN (Valor Actual Neto). Así:

$$\text{Desembolso inicial} + \text{ingreso mensual (P/A, } i\%, \text{ años)} + \text{ingreso final } (1 + i)^{-1} = 0$$

Por interpolación:

\$ 4,656		28.90	
\$ -	x		TIR
\$ (625)		29.00	

$$\text{TIR} = 28.99\%$$

La tasa interna de retorno sobrepasa la tasa de corte para el proyecto (19%), lo cual indica rentabilidad y aceptación del proyecto.

Los resultados de la evaluación económica del proyecto de creación de una agencia para COOPAS DE RL en el AMSS, muestra un VAN \$ 799,687 y una TIR 29.99%, lo cual indica que el

proyecto es rentable desde el punto de vista privado, razón por la cual se recomienda tomar la decisión de ejecutar el proyecto en el corto plazo.

8. CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

Dada la naturaleza de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito y su orden en la toma de decisiones se recomienda el siguiente programa:

1. Formación de un comité consultivo de proyecto agencia, el cual estará constituido por ocho miembros: dos del consejo de administración, uno de la junta de vigilancia, uno del comité de crédito, uno del comité de educación, un consultor, Gerente General, y un gerente financiero, los cuales serán responsables de evaluar y apoyar la toma de decisiones.
2. Infraestructura: incluye el alquiler y adecuación del local, compra de mobiliario y equipo de oficina, instalación de redes informáticas y todo lo concerniente a la logística de la agencia.
3. Reclutamiento y selección de recurso humano: es donde se ejecutará la contratación del personal de la agencia.
4. Inauguración y publicidad: es cuando se da a conocer la apertura de la agencia a través de medios publicitarios.

5. Monitoreo y seguimiento de la agencia: es la etapa en que el comité consultivo supervisará las operaciones de la agencia.

(VER ANEXO 16)

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS.

- BACA URBINA, GABRIEL (2004). "Evaluación de Proyectos". México. DF. Editorial Mc Graw Hill Companies, Inc. Cuarta Edición
- CUEVAS, CARLOS (1999). "El Cooperativismo Financiero Hacia el Siglo XXI". El Salvador. Editorial FEDECASES. Primera Edición.
- CASTRO CHIRIBOGA, ALFONSO (2002). "Manual de Administración Financiera. Para Cooperativas de Ahorro y Crédito". Ecuador. Quito. Ediciones CEDECOOP, Segunda Edición.
- GITMAN, LAWRENCE J. (2000). "Principios de Administración Financiera". México. ADDISON WESLEY LONGMAN, Octava Edición.
- ROJAS SORIANO, RAUL. (1997). "Guía para realizar investigaciones sociales". México. Editorial Plaza y Valdés S.A. de CV. Décimo novena edición.

- SAPAG CHAIN, NASSIR (1995). "Preparación y Evaluación de proyectos". COLOMBIA. Mc Graw Hill Interamericana, SA. Tercera Edición.
- SAMPIERI, ROBERTO HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; BAPTISTA LUCIO, PILAR (2003). "*Metodología de la investigación*". México. DF. Editorial Mc Graw Hill Interoamericana. Tercera Edición.

2. LEYES

- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR. DECRETO LEGISLATIVO N 154 DE FECHA 2 DE OCTUBRE DE 2003, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL N° 191, TOMO 361 DE 15 DE OCTUBRE DE 2003
- LEY GENERAL DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS, ASAMBLEA LEGISLATIVA, AÑO 1986. DECRETO N° 339, FECHA 06 DE MAYO DE 1986.

3. TESIS

- MEDRANO GUEVARA, FERNANDO; LOPEZ LANDAVERDE, CARLOS ALBERTO; CRUZ CACERES, LUIS ALONSO. "Estudio de factibilidad para la creación de un albergue para madres adolescentes en situación de abandono en la zona metropolitana de San Salvador". UES. 1993

- MORALES CAMPOS, DIOSIS RAQUEL; RIVERA VILLATORO, RICARDO ARTUR; MARTINEZ ALFARO, MIRNA DINORA. "Estudio de Factibilidad para la creación de una Línea de Financiamiento en el Programa de Crédito del Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO) Orientado A familias que habitan en mesones del Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador". Tesis para optar al grado de Licenciado en administración de empresas. UES. Julio 2002.
- ZEPEDA MARTINEZ, LENNY MARIELLA. "Rol de las Cooperativas dentro del Sistema Financiero Salvadoreño para el Año 2002". Tesis para optar al grado de Licenciado en administración de empresas. UCA. Mayo 2001.

4. OTROS

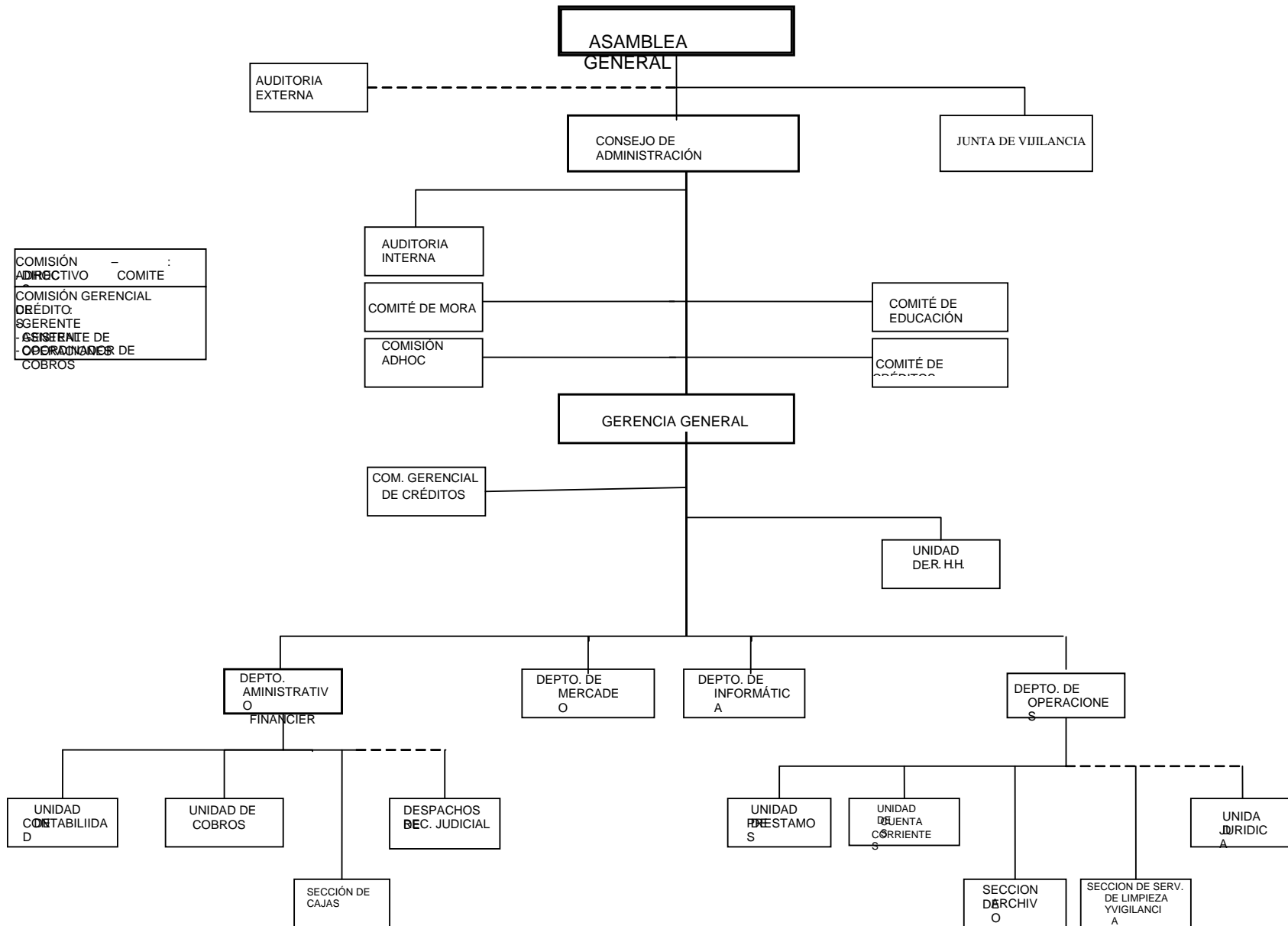
SITIOS WEB.

- www.aulafacil.com/CursoMatematicasFinancieras/Finanz64.htm - 25k
- <http://ciberconta.unizar.es/sic/excel/VANTIR.html>
- www.colac.com
- www.insafocoop.gob.sv
- <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre/shtml>

- <http://www.monografias.com/trabajos16/basescooperativismo/bases-cooperativismo.shtml#COOPER>
- www.aciamericas.coop
- www.rincondelvago.com

ANEXOS

ANEXO 1
ORGANIGRAMA DE COOPAS DE RL



ANEXO 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AMSS QUE NO TIENE AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)



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

Encuesta dirigida a Gerentes de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que no tienen Agencia(s) o Ventanilla(s).

Nosotros egresados de la carrera en licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos desarrollando una investigación como requisito para optar al grado de licenciado(a) en Administración de Empresas, cuyo tema es: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL AMSS.

En este sentido solicitamos su valiosa colaboración en responder las preguntas del siguiente cuestionario de manera sincera; de ello dependen los resultados y la viabilidad de la propuesta del estudio.

La información que proporcione será confidencial y de interés exclusivo para la investigación.

MUCHAS GRACIAS

INDICACIONES: Marque con una X o conteste la opción que considere conveniente

DATOS GENERALES:

- a) Nombre de la Cooperativa: _____
- b) Fecha de fundación: _____
- c) Número de Empleados: _____
- d) Número de Asociados: _____

CONTENIDO:

1. ¿La Cooperativa tuvo alguna vez agencia(s) o ventanilla(s)?
- a) Si b) No

Si su respuesta es “NO” pase a la pregunta No 3

2. ¿Cuáles son las causas que limitan la creación de agencia(s) o ventanilla(s)?
- a) Fondos insuficientes
 - b) Ausencia de fuentes de financiamiento blandas
 - c) Se carecen de estudios de factibilidad que ayuden a la toma de decisión de crear agencias

- d) Falta de visión directiva
- e) Otros
- Especifique: _____

3. ¿Que indicador considera se estimula con la creación de agencia(s) o ventanilla(s)?

- a. Membresía
- b. Cartera de préstamos
- c. Ahorros
- d. Imagen Institucional
- e. Presencia dentro del mercado cooperativo
- f. Excedentes
- g. Otros
- Especifique: _____

4. Marque cual ha sido el comportamiento de los siguientes indicadores durante los últimos 5 años

INDICADORES	INCREMENTO (%)	DISMINUYO (%)	SE MANTUVO
a) Depósitos de ahorro			
b) Membresía			
c) Aportaciones			
d) Cartera de Prestamos			
e) Excedentes			
f) Rentabilidad			
g) Índice de Morosidad			

5. ¿A su juicio una agencia o ventanilla en cuanto tiempo debe llegar a su punto de equilibrio?

- a. 1 año
- b. 2 años
- c. 3 años
- d. 4 años
- e) Mas de 5 años

6. ¿Considera que la creación de agencia(s) o ventanilla(s) beneficiaria a la Cooperativa en su crecimiento y desarrollo social y económico?

- a) Si
- b) No

¿Por que? _____

7. ¿Considera que en la situación actual de su Cooperativa, reúne las condiciones para contemplar el proyecto de creación de una agencia o ventanilla?

a) Si b) No

¿Por que? _____

6. ¿La formulación de un estudio de factibilidad Ayudaría a la toma de decisiones para implementar proyectos de creación de agencia(s) o ventanilla(s)?

a) Si b) No

¿Por que? _____

8. Que recomendaciones daría a las Juntas Directivas de las Asociaciones Cooperativas para alcanzar un mayor crecimiento económico y social.

Encuestado por: _____

Fecha: _____

ANEXO 3. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AMSS QUE TIENE AGENCIA(S) O VENTANILLA(S)



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

Encuesta dirigida a Gerentes de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen Agencia(s) o Ventanilla(s).

Nosotros egresados de la carrera en licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos desarrollando una investigación como requisito para optar al grado de licenciado(a) en Administración de Empresas, cuyo tema es: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL AMSS.

En este sentido solicitamos su valiosa colaboración en responder las preguntas del siguiente cuestionario de manera sincera; de ello dependen los resultados y la viabilidad de la propuesta del estudio.

La información que proporcione será confidencial y de interés exclusivo para la investigación.

MUCHAS GRACIAS

INDICACIONES: Marque con una X o conteste la opción que considere conveniente.

DATOS GENERALES:

- a) Nombre de la Cooperativa: _____
- b) Fecha de fundación: _____
- c) Numero de Empleados: _____
- d) Numero de Asociados: _____

CONTENIDO:

1. Número de agencia(s) o ventanilla(s):

2. Tiempo de operación de la(s) agencia(s) o ventanilla(s)
 - a) De 1 a 3 años
 - b) De 4 a 6 años
 - c) De 7 a 9 años
 - d) De 10 a 12 años
 - e) Mas de 13

3. ¿Se formulo un estudio previo para la creación de agencia(s) o ventanilla (s)?
 - a) SI
 - b) NO

4. ¿Marque cuales de los siguientes servicios se ofrecen en la(s) Agencia(s) o ventanilla(s)?

- | | | | |
|--|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a) Apertura de cuentas y Depósitos de ahorro | <input type="checkbox"/> | d) Cambio de cheques | <input type="checkbox"/> |
| b) Servicios de caja | <input type="checkbox"/> | e) Escrituración de préstamos | <input type="checkbox"/> |
| c) Gestión de nuevos asociados y préstamos | <input type="checkbox"/> | f) Otros | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Según su experiencia con cuanto personal debe operar una agencia o ventanilla?

- | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a) De 2 a 4 | <input type="checkbox"/> | c) De 8 a 10 | <input type="checkbox"/> |
| b) De 5 a 7 | <input type="checkbox"/> | d) Más de 11 | <input type="checkbox"/> |

6. Marque cuales de los siguientes puestos tiene la agencia o ventanilla para el desarrollo de sus operaciones:

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| a) Jefe de Agencia | <input type="checkbox"/> | i) Cajero | <input type="checkbox"/> |
| b) Administrador Financiero | <input type="checkbox"/> | j) Analistas | <input type="checkbox"/> |
| c) Contador | <input type="checkbox"/> | k) Recepcionista | <input type="checkbox"/> |
| d) Auxiliar contable | <input type="checkbox"/> | l) Promotor de venta | <input type="checkbox"/> |
| e) Secretaria | <input type="checkbox"/> | m) Ejecutivo de cobros | <input type="checkbox"/> |
| f) Encargado de control de calidad | <input type="checkbox"/> | n) Servicios Generales | <input type="checkbox"/> |
| g) Vigilante | <input type="checkbox"/> | o) Ejecutivos de atención al cliente. | <input type="checkbox"/> |
| h) Encargado de sistemas Informáticos | <input type="checkbox"/> | p) Otros | <input type="checkbox"/> |
- Especifique: _____

7. ¿En cuanto tiempo en promedio la(s) agencia(s) o ventanilla(s) llegaron a su punto de equilibrio?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> | e) 4 años | <input type="checkbox"/> |
| b) 1 años | <input type="checkbox"/> | f) 5 años | <input type="checkbox"/> |
| c) 2 años | <input type="checkbox"/> | g) Mas de 6 años | <input type="checkbox"/> |
| d) 3 años | <input type="checkbox"/> | h) No se ha llegado al punto de equilibrio | <input type="checkbox"/> |

8. Marque la fuente principal de financiamiento utilizadas para poner en marcha la agencia o ventanilla:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a) Reservas especiales | <input type="checkbox"/> |
| b) Financiamiento interno | <input type="checkbox"/> |
| c) Financiamiento externo | <input type="checkbox"/> |

9. Según su criterio ¿Cuáles son las tres causas principales por las que algunas cooperativas aun no han creado agencia o ventanilla?

- a) Fondos insuficientes
- b) Ausencia de fuentes de financiamiento externo
- c) Se carecen de estudio de factibilidad
- d) Falta de visión directiva

10. Según su criterio, ¿Considera vital para el crecimiento de las CAC'S contar con proyectos técnicamente elaborados para la toma de decisiones?

Encuestado por: _____

Fecha: _____

**ANEXO 4. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE
LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL AMSS
(PRUEBA PILOTO)**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Prueba Piloto

“Estudio de Factibilidad para la Creación de Agencias en Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Zona Metropolitana de San Salvador”.

Cuestionario dirigido a Gerentes de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito
INDICACIONES: Marque con una X o conteste la opción que considere conveniente.

DATOS GENERALES:

1. Nombre de la Cooperativa:

2. Fecha de fundación:

3. Dirección y Numero de teléfono:

4. Numero de asociados:

5. Numero de Empleados:

DATOS ESPECIFICOS:

6. ¿En que porcentaje ha crecido la membresía en los últimos tres años?

7. ¿Cuenta la Cooperativa con Agencias?

Si No

Si su respuesta es **Si**, conteste la siguiente pregunta. Si su respuesta es **NO** pase a La pregunta numero 9.

8. ¿Considera que ha ayudado al Crecimiento de la Cooperativa?

Si No

9. ¿Se formulo un Estudio previo para la Creación de la Agencia?

Si No

10. ¿Cuáles son las causas por la cual no se ha construido una Agencia?

- Poco capital de trabajo
- Falta de visión Directiva.
- No existen Estudios de Factibilidad.
- Otros

Especifique: _____

11. ¿Considera que la existencia de Estudios de Factibilidad para la Creación de Agencias ayudara a que las Cooperativas de Ahorro y Crédito tenga Crecimiento y Cobertura?

- Si No

Encuestado por: _____

Fecha: _____

**ANEXO 5. NOTA EMITIDA POR EL JEFE DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA SOLICITAR APOYO A LAS CAC'S
DEL AMSS**

San Salvador, Enero año 2,006.

Sres. Gerentes
Cooperativas de Ahorro y Crédito.
Presente.

Deseándoles éxitos en sus labores y que el presente año sea de provecho para su cooperativa.

Por medio de la presente estamos solicitando su colaboración para la realización de una encuesta efectuada por los estudiantes: Jaqueline Roxana Alberto, Maria del Carmen Flores y Alexander Marín Molina; egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, la cual permite la elaboración de un estudio de factibilidad en el Sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Área metropolitana de San Salvador, la información obtenida será de utilidad para la elaboración del trabajo de graduación.

Agradeciendo de antemano su colaboración

Atte.

Msc. Francisco Antonio Quintanilla
Director de Escuela de Administración de Empresas
Universidad de El Salvador

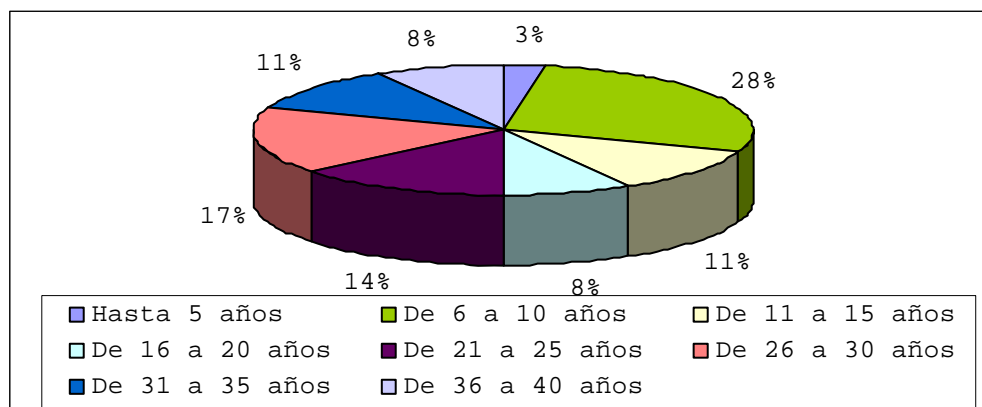
ANEXO 6. TABULACIÓN E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

CAC'S SIN AGENCIAS O VENTANILLAS

1. Antigüedad.

OBJETIVO: Conocer la antigüedad de las CAC'S en el mercado.

AÑOS	FA	%
Hasta 5	1	3%
De 6 a 10	10	28%
De 11 a 15	4	11%
De 16 a 20	3	8%
De 21 a 25	5	14%
De 26 a 30	6	17%
De 31 a 35	4	11%
De 36 a 40	3	8%
TOTAL	36	100%

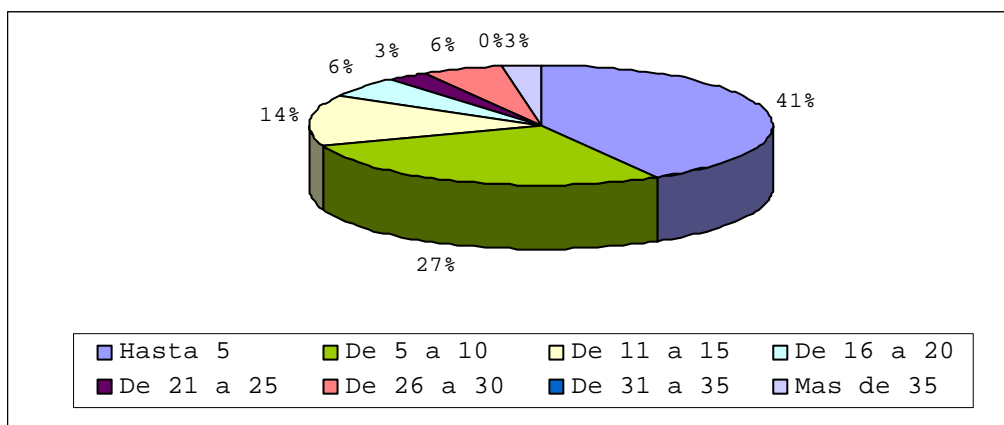


COMENTARIO: Las CAC'S tienen permanencia en el mercado, su antigüedad ubica al 50% de ellas entre los rangos de 11 a 30 años indicador significativo en la operatividad del sector.

2. Número de Empleados:

OBJETIVO: Conocer el nivel de empleo generado por las CAC'S.

EMPLEADOS	FA	%
Hasta 5	15	41%
De 5 a 10	10	27%
De 11 a 15	5	14%
De 16 a 20	2	6%
De 21 a 25	1	3%
De 26 a 30	2	6%
De 31 a 35	0	0%
Mas de 35	1	3%
TOTAL	36	100%



COMENTARIO: Las CAC`S, por su naturaleza no generan empleos de forma masiva, sin embargo cuando los crean son estables, el 41% genera hasta 5, mientras que el 47% aporta un nivel de empleos entre 5 a 20.

3. Número de Asociados:

OBJETIVO: Conocer el nivel de membresía asociada a las CAC`S.

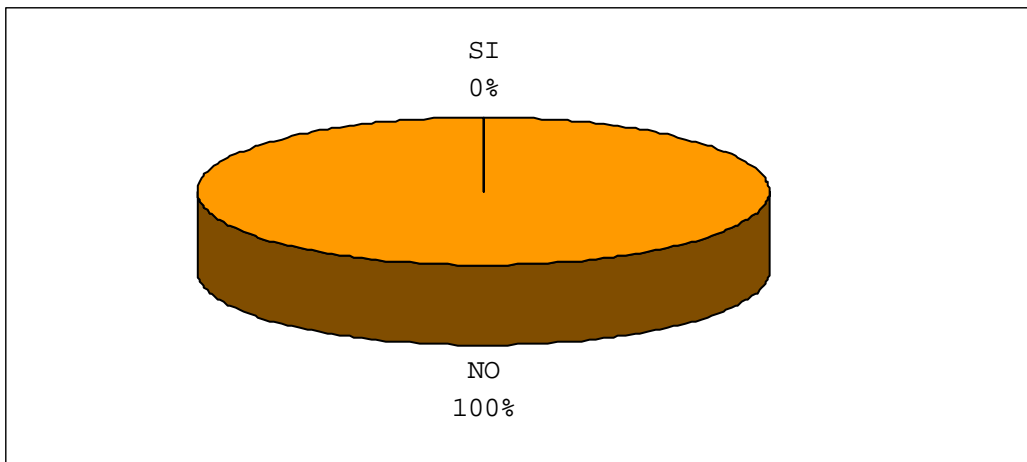
ASOCIADOS	FA	%
Hasta 200	17	47%
De 201 a 400	6	17%
De 401 a 600	3	8%
De 601 a 800	1	3%
De 801 a 1000	1	3%
De 1001 a 2000	4	11%
De 2001 a 6000	4	11%
TOTAL	36	100%

COMENTARIO: La capacidad de aglutinar membresía por las CAC`S es limitada, el 72% posee menos de 600 asociados, indicador débil para el crecimiento del sector, que implica la existencia de un gran número de cooperativas pequeñas que no generan presencia en el mercado.

4. ¿La Cooperativa tuvo alguna vez agencia(s) o ventanilla(s)?

OBJETIVO: Identificar la experiencia de las CAC'S en cuanto a la apertura de Agencias o Ventanillas.

OPCION	FA	%
SI	0	0%
NO	36	100%
TOTAL	36	100%



COMENTARIO: Las cooperativas sin agencias o ventanillas, carecen de experiencia en este tipo de proyectos; así, lo expresa el 100% de la muestra, significa que una vez emprendida la decisión de descentralizar sus servicios difícilmente estas son clausuradas.

5. ¿Cuáles son las causas que limitan la creación de agencia(s) o ventanilla(s)?

OBJETIVO: Determinar las limitantes principales que los gerentes identifican para la apertura de Agencias o Ventanillas.

LIMITANTES	F
Fondos insuficientes	24
Ausencia de fuentes de financiamiento externo	7
Se carece de estudios de factibilidad	15
Falta de visión directiva	11
Otros	5

n=36

COMENTARIO: La causa principal que limita la descentralización de servicios en las cooperativas es la falta de fondos para invertir en este tipo de proyectos, así lo expresa el 67% de los encuestados. Es importante destacar el impacto de no contar con estudios de factibilidad técnicos que amparen la consecución de financiamiento externo y que mejore la visión de los cuerpos directivos.

6. ¿Que indicador considera se estimula con la creación de agencia(s) o ventanilla(s)?

OBJETIVO: Conocer los indicadores sensibles positivamente con la apertura de agencias o ventanillas

INDICADORES	F
Membresía	28
Cartera de prestamos	16
Ahorros	18
Imagen Institucional	23
Presencia dentro del mercado	20
Excedentes	10
Otros	3

n=36

COMENTARIO: Los indicadores más favorecidos con la apertura de agencias son el crecimiento de la membresía, el mejoramiento de la imagen institucional y el posicionamiento en el mercado, así lo expresan el 78%, 64% y 56% respectivamente; por lo tanto el crecimiento de los excedentes no es el fin ultimo, sino mas bien un resultante del crecimiento operativo.

7. Marque cual ha sido el comportamiento de los siguientes indicadores durante los últimos 5 años.

OBJETIVO: Analizar el comportamiento de los indicadores principales en las CAC'S durante los últimos cinco años.

INDICADORRES	INCREMENTÓ	DISMINUYÓ	SE MANTUVO	TOTAL
DEPOSITOS DE AHORRO	26	1	5	32
MEMBRESIA	29	1	4	34
APORTACIONES	29	0	5	34
CARTERA DE PRESTAMOS	27	3	4	34
EXCEDENTES	25	6	4	35
RENTABILIDAD	24	5	4	33
INDICE DE MOROSIDAD	2	16	12	30
TOTAL	162	32	38	232

n=36

COMENTARIO: El 70% de las opiniones de los gerentes coinciden en que los indicadores principales se vieron significativamente mejorados durante los últimos cinco años, cuyo crecimiento probablemente a sido lento por la falta de unidades descentralizadas, ya que el sector cooperativo se ha visto estancado en El Salvador durante este periodo; no obstante el 14% expreso que estos indicadores sufrieron un impacto negativo, probablemente fue por la ausencia de agencias o ventanillas.

8. ¿A su juicio una agencia o ventanilla en cuanto tiempo debe llegar a su punto de equilibrio?

OBJETIVO: Conocer el tiempo estimado para alcanzar el punto de equilibrio.

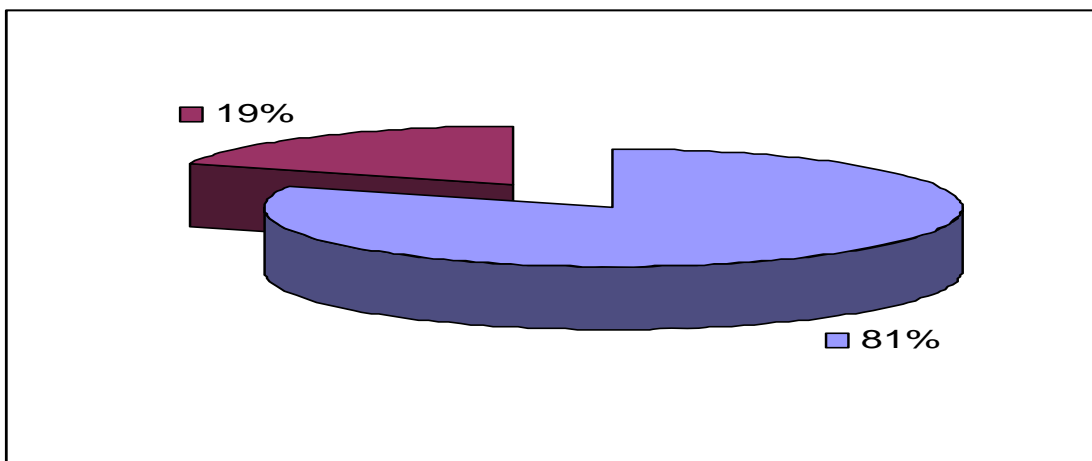
AÑOS	F
1	23
2	9
3	4
TOTAL	36

COMENTARIO: Dada la inexperiencia en la descentralización de servicios, los gerentes poseen una visión a corto plazo y se les dificulta establecer el tiempo de equilibrio objetivamente, lo cual es coherente por la falta de estudios de factibilidad de proyectos.

9. ¿Considera que la creación de agencia(s) o ventanilla(s) beneficiaría a la Cooperativa en su desarrollo económico y social?

OBJETIVO: Identificar la propensión de los gerentes para la apertura de agencias o ventanillas.

OPCION	FA	%
SI	29	81%
NO	7	19%
TOTAL	36	100%



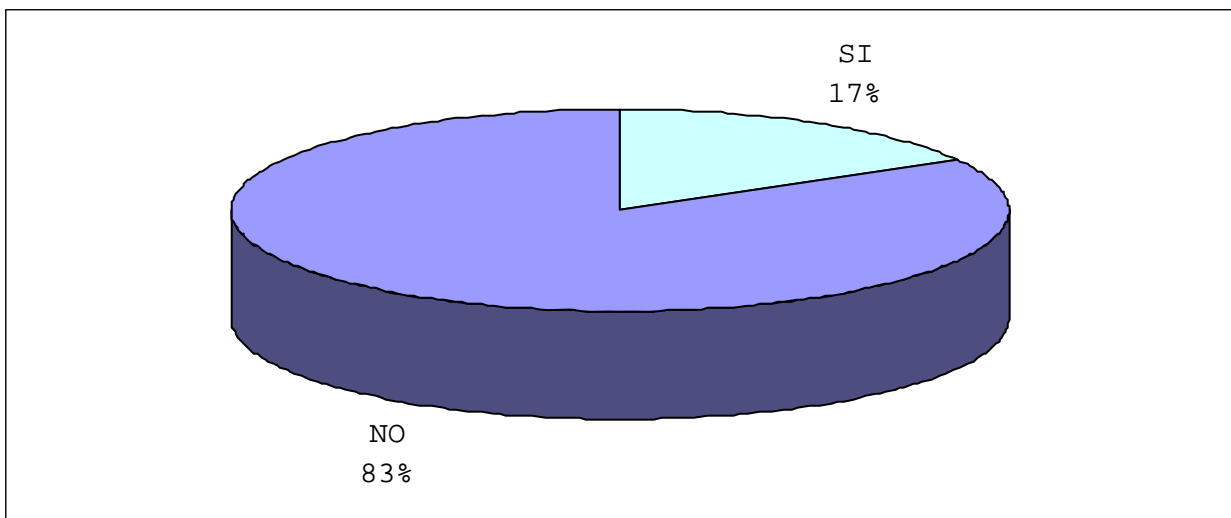
COMENTARIO: Los gerentes en su mayoría coinciden en que las CAC'S, impulsaran su desarrollo económico y social a medida inicien la expansión de sus servicios financieros, a través de la apertura de agencias o ventanillas en El Salvador, lo cual

implica la existencia de una población dispuesta a afiliarse en cooperativas de ahorro y crédito.

10. ¿Considera que en la situación actual de su Cooperativa, reúne las condiciones para contemplar el proyecto de creación de una agencia o ventanilla?

OBJETIVO: Identificar si las CAC'S poseen las condiciones necesarias para emprender la descentralización de servicios.

OPCIÓN	FA	%
SI	6	17%
NO	30	83%
TOTAL	36	100%

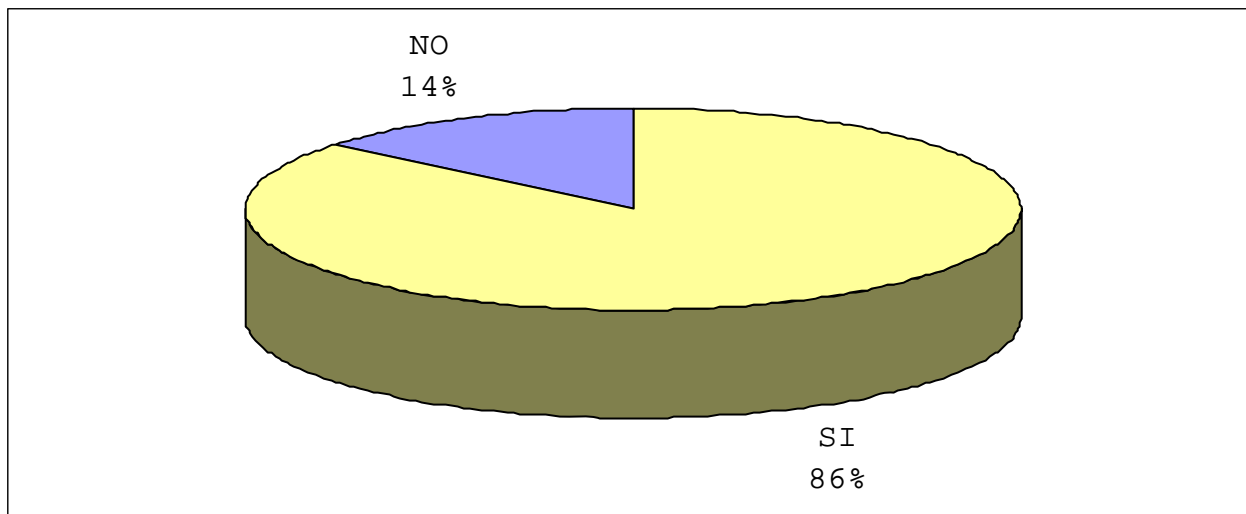


COMENTARIO: Las condiciones actuales para implementar la expansión de servicios a través de agencias o ventanillas, no son las adecuadas, así lo expresa el 83% de los gerentes, lo cual significa que la demanda de estudios técnicos que apoyen integralmente estos proyectos es alta.

11. ¿La formulación de un estudio de factibilidad Ayudaría a la toma de decisiones para implementar proyectos de creación de agencia(s) o ventanilla(s)?

OBJETIVO: Determinar la influencia de un estudio de factibilidad en la toma de decisiones a nivel directivo.

OPCION	FA	%
SI	31	86%
NO	5	14%
TOTAL	36	100%



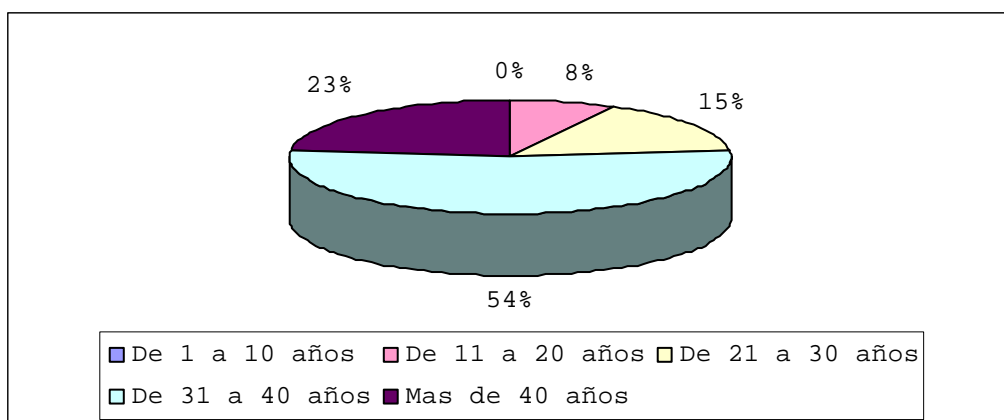
COMENTARIO: La mayoría de los gerentes de las cooperativas consideran necesario contar con estudios de factibilidad que posibiliten la toma de decisiones para la descentralización de servicios financieros; factor importante para unificar la administración hacia acciones efectivas.

CAC'S CON AGENCIAS O VENTANILLAS

1. Antigüedad.

OBJETIVO: Conocer la antigüedad de las CAC'S en el mercado.

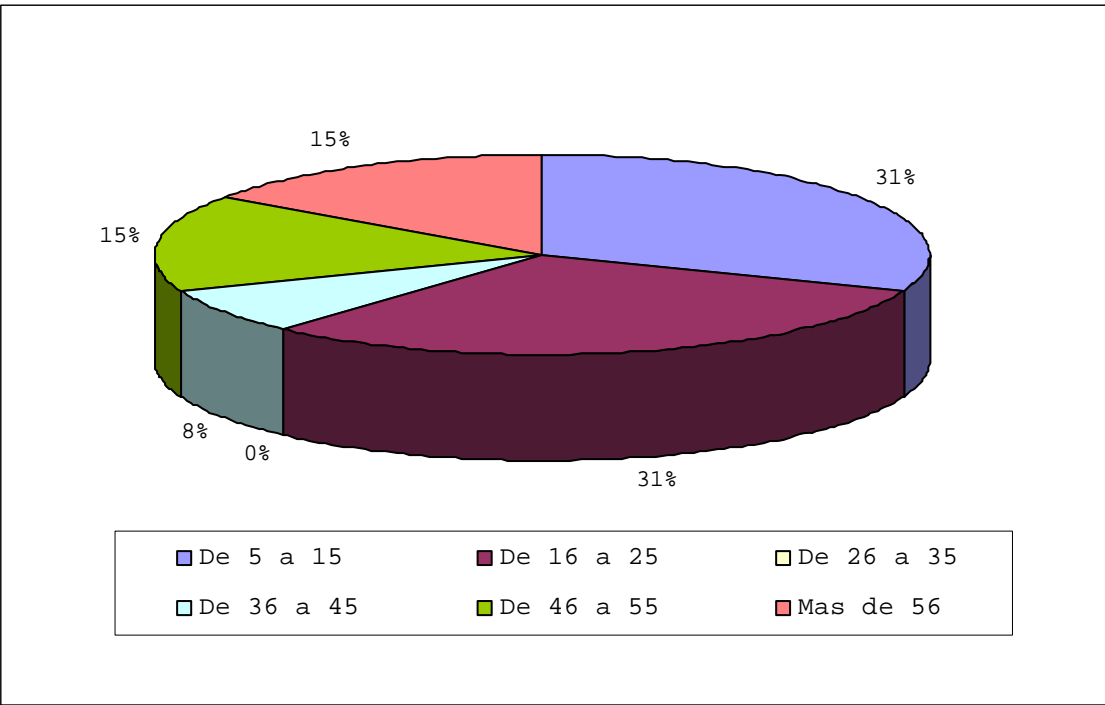
AÑOS	FA	%
De 1 a 10	0	0%
De 11 a 20	1	8%
De 21 a 30	2	15%
De 31 a 40	7	54%
Mas de 40	3	23%
TOTAL	13	100%



COMENTARIO: Las CAC'S muestran permanencia en el mercado, su antigüedad ubica al 77% de ellas con mas de 31 años indicador significativo en la operatividad del sector.

2. Número de Empleados:

OBJETIVO: Conocer el nivel de empleo generado por las CAC'S.



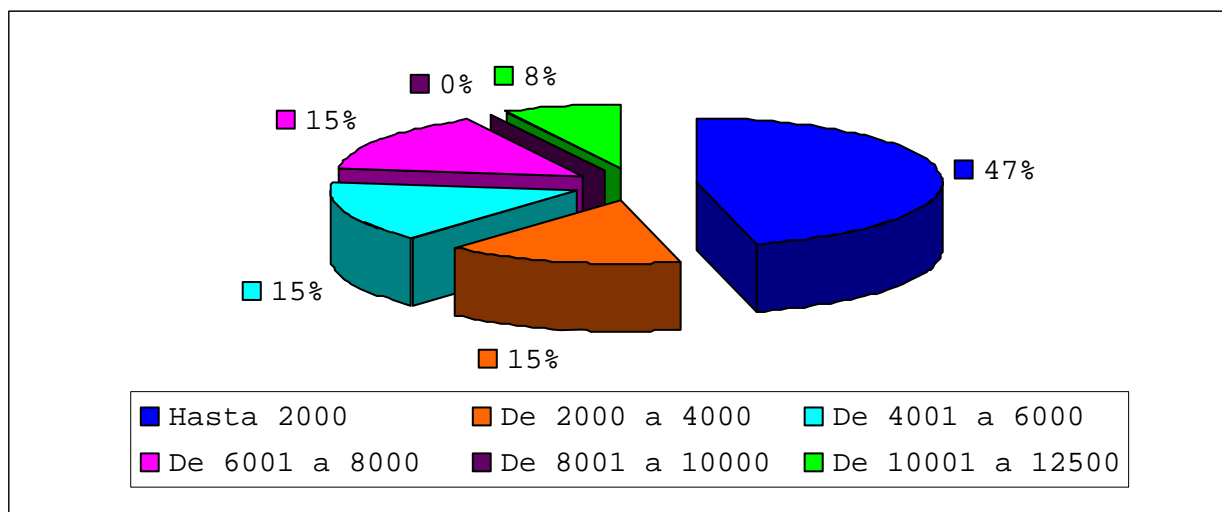
COMENTARIO: El nivel de generación de empleo es limitado, tal como se muestra, el 62% produce entre 5 y 25 empleos en cooperativas que generalmente sobrepasan los 30 años de

fundadas; pero la estabilidad empresarial es fuerte por su permanencia en el mercado.

3. Número de Asociados:

OBJETIVO: Conocer el nivel de membresía de las CAC'S.

ASOCIADOS	FA	%
Hasta 2000	6	47%
De 2000 a 4000	2	15%
De 4001 a 6000	2	15%
De 6001 a 8000	2	15%
De 8001 a 10000	0	0%
De 10001 a 12500	1	8%
TOTAL	13	100%

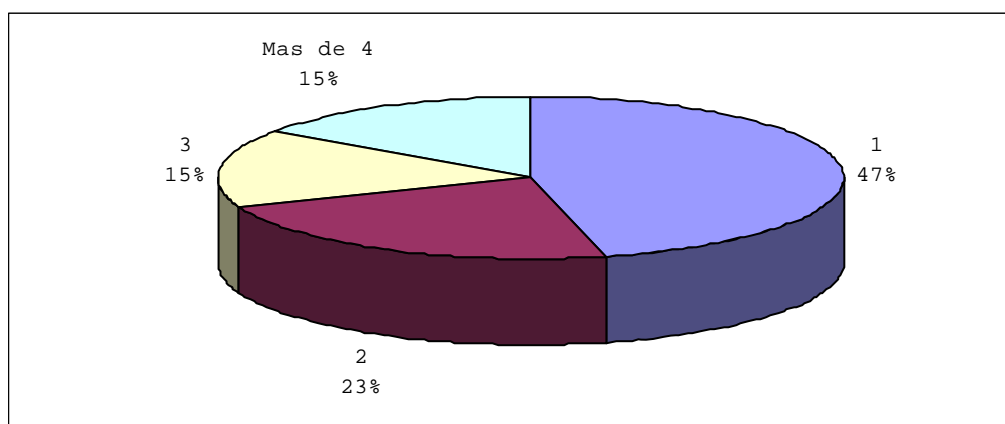


COMENTARIO: La expansión de servicios financieros a través de puntos de venta a contribuido en el crecimiento de las CAC'S, ya que el 51% de las cooperativas que han abierto agencias o ventanillas, tienen de 2000 a 8000 asociados.

4. Número de agencia(s) o ventanilla(s):

OBJETIVO: Conocer el grado de descentralización de los servicios de las CAC'S.

AGENCIAS	FA	%
1	6	47%
2	3	23%
3	2	15%
Mas de 4	2	15%
TOTAL	13	100%

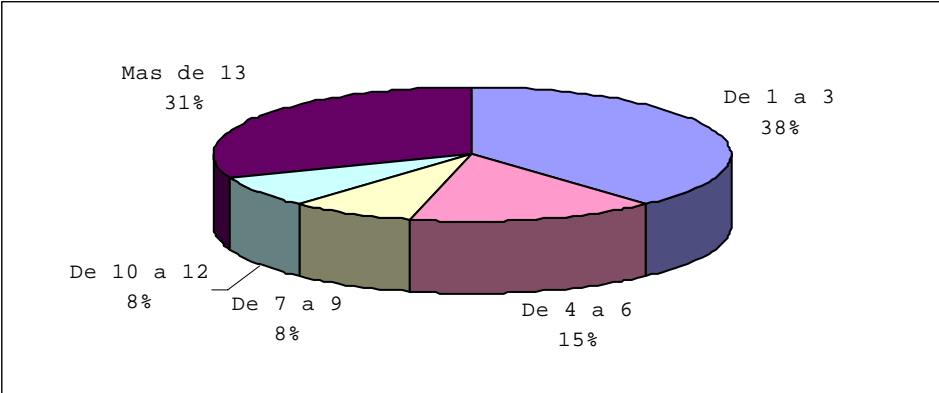


COMENTARIO: Los procesos de descentralización de servicios financieros de las CAC'S es lento, el 47% de la muestra únicamente a abierto una agencia o ventanilla; indicador de un comportamiento conservador ante la estrategia de expansión.

5. Tiempo de operación de las Agencias.

OBJETIVO: Conocer el grado de estabilidad y antigüedad de las agencias o ventanillas.

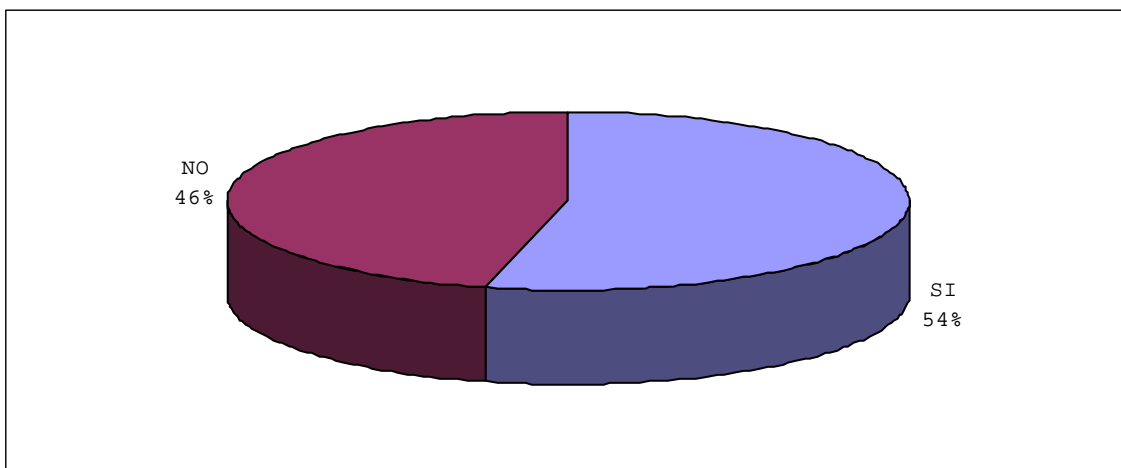
AÑOS	FA	%
De 1 a 3	5	38%
De 4 a 6	2	15%
De 7 a 9	1	8%
De 10 a 12	1	8%
Mas de 13	4	31%
TOTAL	13	100%



COMENTARIO: Las agencias o ventanilla son relativamente nuevas dentro del sector cooperativo, ya que el tiempo promedio de operar es con un 53%, de 1 a 6 años; no obstante existe un 39% de agencias con mas de 10 años de operar, muestra de estabilidad de estas unidades descentralizadas.

6. ¿Se formuló un estudio previo para la creación de agencia(s) o ventanilla (s)?

OBJETIVO: Conocer si las CAC'S utilizaron estudios técnicos para la apertura de Agencias o Ventanillas.



COMENTARIO: La decisión para apertura agencias o ventanillas no siempre estuvo amparada en estudios técnicos, así lo expresaron el 46% de la muestra, lo cual indica alguna probabilidad

de riesgo en la decisión, mas sin embargo el 54% reconoció haber contado con proyectos formulados.

7. ¿Marque cuales de los siguientes servicios se ofrecen en la(s) Agencia(s) o ventanilla(s)?

OBJETIVO: Conocer los servicios que brindan las CAC'S en las Agencias o Ventanillas.

SERVICIOS	F
Apertura de cuentas y depósitos de ahorro	12
Servicio de caja	12
Gestión de nuevos Asoc. Y prestamos	13
Cambio de cheques	4
Escrituración de prestamos	9
Otros	9

n=13

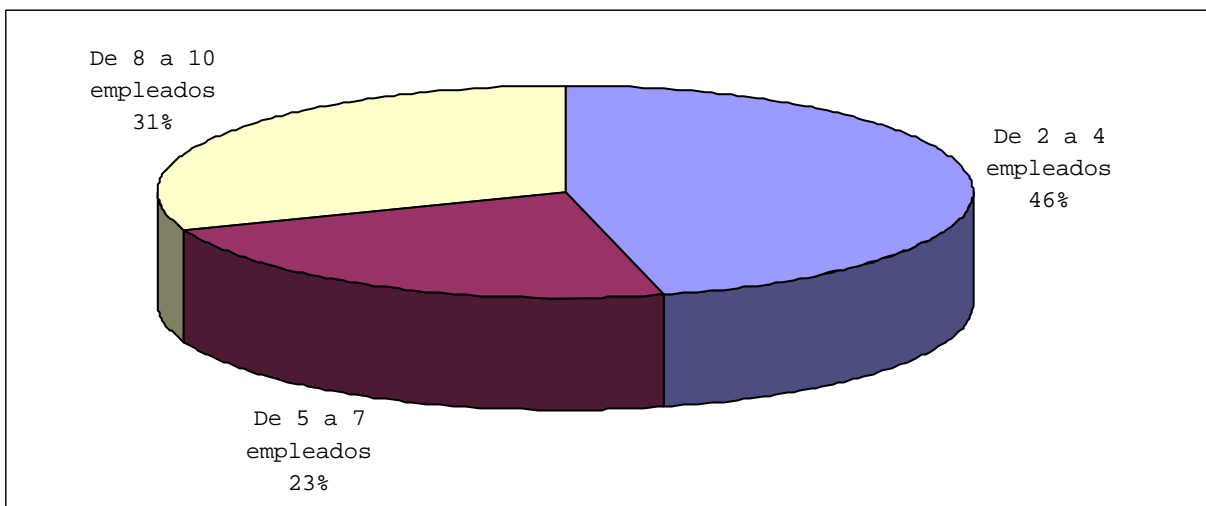
COMENTARIO: Las cooperativas a través de sus agencias o ventanillas deben ofrecer los servicios básicos, y de acuerdo a

la opinión de los gerentes estos son: el uso de caja, apertura de cuentas, depósitos ahorro, gestión de préstamos y nuevos asociados; con los cuales se pretende satisfacer la demanda de su membresía actual y potencial.

8. ¿Según su experiencia con cuanto personal debe operar una agencia o ventanilla?

OBJETIVO: Conocer el mínimo de personal con que puede iniciar operaciones una Agencia o Ventanilla.

EMPLEADOS	FA	%
De 2 a 4	6	46%
De 5 a 7	3	23%
De 8 a 10	4	31%
TOTAL	13	100%



COMENTARIO: Para iniciar la expansión de servicios financieros a través de agencias o ventanillas es necesario contar con al menos de 2 a 4 empleados, y de esta manera garantizar brindar los servicios financieros básicos, así lo expresan el 46% de los encuestados.

9. Marque cuales de los siguientes puestos tiene la agencia o ventanilla para el desarrollo de sus operaciones.

OBJETIVO: Identificar los puestos tipo con los que se puede iniciar las operaciones de una Agencia o Ventanilla.

PUESTOS	F
Jefe de Agencia	10
Contador	2
Auxiliar contable	3
Secretaria	8
Vigilante	8
Encargado de Sistemas	1
Cajero	10
Analistas	4
Recepcionista	4
Ejecutivo de mercadeo	5
Ejecutivo de cobros	6
Serv. Generales	6
Atención al cliente	3

n=13

COMENTARIOS: Los puestos primordiales en una agencia o ventanilla son: jefatura, cajero, secretaria, ejecutiva de mercadeo, así como los servicios de vigilancia y limpieza.

10. ¿Cual ha sido el comportamiento de la Cooperativa en los siguientes indicadores, a raíz de la creación de agencia(s) o ventanilla(s)?

OBJETIVO: Analizar el comportamiento de los indicadores principales a consecuencia de la apertura de Agencias o ventanillas.

INDICADORES	INCREMENTÓ	DISMINUYÓ	SE MANTUVO	TOTAL
DEPOSITOS DE AHORRO	8	0	4	12
MEMBRESIA	10	0	2	12
APORTACIONES	9	0	2	11
CARTERA DE PRESTAMOS	9	1	1	11
EXCEDENTES	5	1	4	10
RENTABILIDAD	5	1	5	11
INDICE DE MOROSIDAD	4	2	5	11
TOTAL	50	5	23	78

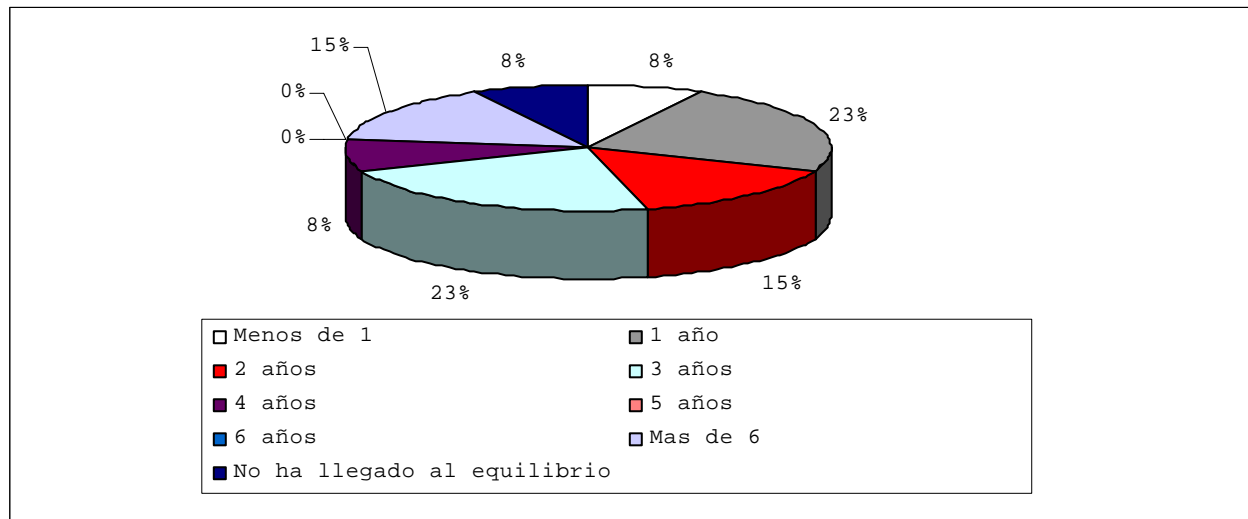
n=13

COMENTARIO: El 64% de las opiniones de los gerentes coinciden en que los indicadores principales se vieron significativamente mejorados con la creación de agencia(s) o ventanilla(s); no obstante el 6% expreso que estos indicadores sufrieron un impacto negativo, probablemente fue por la ausencia de estudios técnicos.

11. ¿En cuanto tiempo en promedio la(s) agencia(s) o ventanilla(s) llegaron a su punto de equilibrio?

OBJETIVO: Conocer el tiempo promedio en que la Agencia(S) o Ventanilla(S) llegó a su punto de equilibrio.

AÑOS	FA	%
Menos de 1	1	8%
1	3	23%
2	2	15%
3	3	23%
4	1	8%
5	0	0%
6	0	0%
Mas de 6	2	15%
No ha llegado al equilibrio	1	8%
TOTAL	13	100%



COMENTARIO: Dada la experiencia de las CAC'S con agencias o ventanillas, el 61% estima que el tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio es de 1 a 3 años, indicador a

tomar en cuenta en la formulación del proyecto, mas que todo en el rubro de inversión y costos de operación.

12. Marque la fuente principal de financiamiento utilizadas para poner en marcha la agencia o ventanilla:

OBJETIVO: Conocer las principales fuentes de financiamiento que utilizaron las CAC'S para la apertura de Agencias o Ventanillas.

OPCION	FA
Reservas especiales	6
Financiamiento interno	6
Financiamiento externo	1

n=13

COMENTARIO: Las fuentes de financiamiento generalmente utilizadas son financiamiento interno y creación de reservas especiales; estructura lógica a efecto de no endeudar las cooperativas y generar gastos financieros en exceso.

13. Según su criterio ¿Cuáles son las tres causas principales por las que algunas cooperativas aun no han creado agencia o ventanilla?

OBJETIVO: Conocer las tres causas principales que limitan a las CAC'S la apertura de Agencias o Ventanillas.

OPCION	FA	%
fondos insuficientes	16	43%
Ausencia de fuentes de financiamiento externo	5	14%
Se carece de estudios de factibilidad	7	19%
Falta de visión directiva	9	24%

COMENTARIO: de acuerdo a los gerentes de las CAC'S con agencias o ventanillas, las tres causas principales por las que muchas cooperativas aun no han descentralizado sus servicios financieros son: en primer lugar, la carencia de fondos para invertir (43%), quedando en evidencia la necesidad de crear reservas especiales que contribuyan a ejecutar este tipo de proyectos; en segundo lugar con un 24% se encuentra la falta de visión directivos, es decir el desinterés que demuestran los directivos para enfrentar este tipo de proyectos y en tercer lugar es importante destacar el impacto de no contar con estudios de factibilidad técnicos que amparen la consecución de financiamiento externo y así contribuir a mejorar la visión de los cuerpos directivos.

14. Según su criterio, ¿Considera vital para el crecimiento de las CAC'S contar con proyectos técnicamente elaborados para la toma de decisiones?

OBJETIVO: Determinar la importancia que reciben los estudios técnicos por lo gerentes de las cooperativas.

OPCION	F	%
SI	11	85%
NO	2	15%
TOTAL	13	100%

COMENTARIO: el nivel de confianza que producen estas investigaciones esta representado por el 85% de los encuestados, es decir que la mayor parte de los gerentes coinciden en que este tipo de estudios ayuda a la toma de decisiones al momento de contemplar proyectos de descentralización de servicios.

ANEXO 7. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASOCIADOS POTENCIALES DEL AMSS



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

Encuesta dirigida a Asociados potenciales del AMSS

Nosotros egresados de la carrera en licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos desarrollando una investigación como requisito para optar al grado de licenciado(a) en Administración de Empresas, cuyo tema es: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL AMSS.

En este sentido solicitamos su valiosa colaboración en responder las preguntas del siguiente cuestionario de manera sincera; de ello dependen los resultados y la viabilidad de la propuesta del estudio.

La información que proporcione será confidencial y de interés exclusivo para la investigación.

MUCHAS GRACIAS

INDICACIONES: Marque con una X o conteste la opción que considere conveniente

1. Lugar de residencia

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a) San salvador | <input type="checkbox"/> | g) San Marcos | <input type="checkbox"/> |
| b) Soyapango | <input type="checkbox"/> | h) Santa Tecla | <input type="checkbox"/> |
| c) Cuscatancingo | <input type="checkbox"/> | i) Antiguo Cuscatlan | <input type="checkbox"/> |
| d) Ciudad delgado | <input type="checkbox"/> | j) Ayutuxtepeque | <input type="checkbox"/> |
| e) Ilopango | <input type="checkbox"/> | k) otros: _____ | |
| f) Mejicanos | <input type="checkbox"/> | | |

2. Edad

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a) De 20 a 25 años | <input type="checkbox"/> | d) De 36 a 40 años | <input type="checkbox"/> |
| b) De 26 a 30 años | <input type="checkbox"/> | e) De 41 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| c) De 31 a 35 años | <input type="checkbox"/> | f) Mas de 46 años | <input type="checkbox"/> |

3. Estado familiar

- | | | | |
|---------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) Soltero | <input type="checkbox"/> | d) Viudo | <input type="checkbox"/> |
| b) Casado | <input type="checkbox"/> | e) Separado | <input type="checkbox"/> |
| c) Acompañado | <input type="checkbox"/> | | |

4. Sexo

- | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a) Femenino | <input type="checkbox"/> | b) Masculino | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------------|

5. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- a) Bachiller d) Post grado
b) Tecnico e) Otros: _____
c) Universitario

6. ¿Cuál es la actividad que realiza?

- a) Trabaja c) Trabaja y estudia
b) Estudia d) Otros: _____

7. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?

- a) \$150 a \$300 d) \$801 a \$1000
b) \$301 a \$ 500 e) \$1001 a \$1500
c) \$501 a \$800 f) Mas de \$1500

8. ¿Conoce usted cooperativas de ahorro y crédito?

- a) Si b) No

9. ¿Es asociado de alguna cooperativa de ahorro y crédito?

- a) Si b) No

10. ¿Le gustaría ser miembro de una cooperativa?

- a) Si
b) No
c) Talvez

11. ¿Cuáles son los servicios financieros que utiliza?

- a) Ahorro e) Pago de servicios
b) Créditos f) Seguros
c) Tarjetas de Crédito g) Otros
d) Tarjetas de debito

12. ¿Donde recibe estos servicios?

- a) Bancos
b) Cooperativas
c) Otros

13. ¿Con que frecuencia visita los Centros Comerciales?

- a) Metrocentro e) Galerias i) las Cascadas
b) Plaza mundo f) Pericentro Apopa
c) Plaza metropolis g) Unicentro
d) Plaza merliot h) Plaza San Luis

14. Categrice la cooperativa de mayor importancia

- | | | | |
|-------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) CACTIUSA | <input type="checkbox"/> | e) ACACES | <input type="checkbox"/> |
| b) ACCOVI | <input type="checkbox"/> | f) ACOPACTO | <input type="checkbox"/> |
| c) COMEDICA | <input type="checkbox"/> | g) ACECENTA | <input type="checkbox"/> |
| d) COOPAS | <input type="checkbox"/> | h) OTROS: _____ | |

Encuestado por: _____

Fecha: _____

ANEXO 8. FORMULARIO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASOCIADOS REALES DEL AMSS



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

Encuesta dirigida a Asociados Reales del AMSS

Nosotros egresados de la carrera en licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, estamos desarrollando una investigación como requisito para optar al grado de licenciado(a) en Administración de Empresas, cuyo tema es: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE AGENCIAS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL AMSS.

En este sentido solicitamos su valiosa colaboración en responder las preguntas del siguiente cuestionario de manera sincera; de ello dependen los resultados y la viabilidad de la propuesta del estudio.

La información que proporcione será confidencial y de interés exclusivo para la investigación.

MUCHAS GRACIAS

INDICACIONES: Marque con una X o conteste la opción que considere conveniente

DATOS GENERALES:

1. Lugar de residencia
- | | | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| a) San salvador | <input type="checkbox"/> | g) San Marcos | <input type="checkbox"/> |
| b) Soyapango | <input type="checkbox"/> | h) Santa Tecla | <input type="checkbox"/> |
| c) Cuscatancingo | <input type="checkbox"/> | i) Antiguo Cuscatlan | <input type="checkbox"/> |
| d) Ciudad delgado | <input type="checkbox"/> | j) Ayutuxtepeque | <input type="checkbox"/> |
| e) Ilopango | <input type="checkbox"/> | k) otros: _____ | |
| f) Mejicanos | <input type="checkbox"/> | | |
2. Edad
- | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a) De 20 a 25 años | <input type="checkbox"/> | d) De 36 a 40 años | <input type="checkbox"/> |
| b) De 26 a 30 años | <input type="checkbox"/> | e) De 41 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| c) De 31 a 35 años | <input type="checkbox"/> | f) Mas de 46 años | <input type="checkbox"/> |
3. Estado familiar
- | | | | |
|---------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) Soltero | <input type="checkbox"/> | d) Viudo | <input type="checkbox"/> |
| b) Casado | <input type="checkbox"/> | e) Separado | <input type="checkbox"/> |
| c) Acompañado | <input type="checkbox"/> | | |
4. ¿Cuál es su nivel de estudios?
- | | | | |
|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Bachiller | <input type="checkbox"/> | d) Post grado | <input type="checkbox"/> |
| b) Técnico | <input type="checkbox"/> | e) Otros: _____ | |
| c) Universitario | <input type="checkbox"/> | | |

5. ¿Cuál es la actividad que realiza?
- a) Trabaja c) Trabaja y estudia
 b) Estudia d) Otros: _____
6. Tipo de actividad que realiza
- a) Empleado publico
 b) Empleado Privado
 c) Comerciante
 d) Otros
7. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?
- a) \$150 a \$300 d) \$801 a \$1000
 b) \$301 a \$ 500 e) \$1001 a \$1500
 c) \$501 a \$800 f) Mas de \$1500
8. ¿Cuanto tiempo tiene de ser asociado de COOPAS de R.L.?
- a) Menos de 1 años
 b) De 1 a 3 años
 c) De 5 a 7 años
 d) De 8 a 10 años
 e) Mas de 10 años
9. ¿Que tipo de servicios utiliza actualmente de COOPAS de R.L.?
- a) Aportaciones
 b) Ahorro a la vista
 c) Ahorro programado
 d) Ahorro a plazo fijo
 e) Créditos
10. ¿Es usuario de otras instituciones financieras?
- a) Si b) No
11. De las siguientes instituciones cuales:
- a) Banco agrícola
 b) Banco Cuscatlan
 c) Scotiabank
 d) Banco Salvadoreño
 e) Otros
12. Identifique los tipos de servicios que utiliza en otras instituciones financieras.
- a) Ahorro
 b) Créditos
 c) Tarjetas de Crédito
 d) Seguros
 e) Pagos de servicios
 f) Otros

13. Categorice por orden de importancia la cooperativa de mayor presencia en el mercado, en la escala del 1 al 10 (siendo 10 la más importante)

- | | | | |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| a) CACTIUSA | <input type="checkbox"/> | e) ACACES | <input type="checkbox"/> |
| b) ACCOVI | <input type="checkbox"/> | f) ACOPACTO | <input type="checkbox"/> |
| c) COMEDICA | <input type="checkbox"/> | g) ACECENTA | <input type="checkbox"/> |
| d) COOPAS | <input type="checkbox"/> | h) OTROS: | _____ |

14. ¿Qué opinión le merece COOPAS DE R.L.?

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| a) Esta estancada | <input type="checkbox"/> |
| b) Esta creciendo | <input type="checkbox"/> |
| c) Es sólida | <input type="checkbox"/> |
| d) Es rentable | <input type="checkbox"/> |
| e) Genera confianza | <input type="checkbox"/> |
| f) Otros | <input type="checkbox"/> |

15. ¿Cómo califica la atención que recibe?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a) Excelente | <input type="checkbox"/> |
| b) Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| c) Buena | <input type="checkbox"/> |
| d) Regular | <input type="checkbox"/> |
| e) Deficiente | <input type="checkbox"/> |

16. ¿Mencione aspectos positivos de COOPAS DE R.L.?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Buena ubicación | <input type="checkbox"/> |
| b) Amabilidad | <input type="checkbox"/> |
| c) Adecuación de local | <input type="checkbox"/> |
| d) Seguridad | <input type="checkbox"/> |
| e) Sencillez de operaciones | <input type="checkbox"/> |
| f) Otros | <input type="checkbox"/> |

17. ¿Considera que COOPAS DE R.L debería de poseer una nueva agencia?

- | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| a) Si | <input type="checkbox"/> | b) No | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|

18. Califique a su juicio la mejor ubicación para una nueva agencia de COOPAS DE R.L

- | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| a) Metrocentro | <input type="checkbox"/> | e) Galerías | <input type="checkbox"/> | i) las Cascadas | <input type="checkbox"/> |
| b) Plaza mundo | <input type="checkbox"/> | f) Pericentro Apopa | <input type="checkbox"/> | | |
| c) Plaza metropolis | <input type="checkbox"/> | g) Unicentro | <input type="checkbox"/> | | |
| d) Plaza merliot | <input type="checkbox"/> | h) Plaza San Luis | <input type="checkbox"/> | | |

19. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el funcionamiento de COOPAS DE R.L?

Encuestado por: _____

Fecha: _____

ANEXO 9

COOPAS DE R L.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

AGENCIA

RUBROS	Mensual	Total
GASTOS DE VENTA	1,288	15,434
GASTOS DE PERSONAL	876	10,494
SUELDO Y SALARIOS	450	5,400
COMISIONES	200	2,400
VACACIONES	25	300
AGUINALDOS	38	450
BONIFICACION ANUAL	38	450
INDEMNIZACIONES	38	450
CUOTA PATRONAL ISSS	32	384
CUOTA PATRONAL AFP	26	312
SEGURO DE VIDA AL PERSONAL	14	168
VIATICOS	15	180
GASTOS GENERALES	412	4,940
PAPELERIA Y UTILES	50	600
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	362	4,340

ANEXO 10

COOPAS DE R L.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION PERIODO 2006 (\$)

AGENCIA

RUBROS	Mensual	Total Anual
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$5,484	65,808.00
GASTOS DE PERSONAL	\$ 2,042	\$ 24,504
SUELDO Y SALARIOS	1,375.00	16,500.00
INCENTIVOS	18.00	216.00
VACACIONES	60.00	720.00
AGUINALDOS	115.00	1,380.00
BONIFICACION ANUAL	115.00	1,380.00
INDEMNIZACIONES	115.00	1,380.00
CUOTA PATRONAL ISSS	50.00	600.00
CUOTA PATRONAL AFP	175.00	2,100.00
SEGURO DE VIDA AL PERSONAL	9.00	108.00
VIATICOS	10.00	120.00
GASTOS GENERALES	\$3,442	\$ 41,304
ALQUILERES	2,000.00	24,000.00
SERVICIO DE LIMPIEZA	200.00	2,400.00
ENERGIA ELECTRICA	100.00	1,200.00
AGUA POTABLE	50.00	600.00
COMUNICACIONES	200.00	2,400.00
DEPRECIACION MOB Y EQ, . OFICINA	300.00	3,600.00
PAPELERIA Y UTILES	50.00	600.00
PROTECCION DE DINERO Y VALORES	20.00	240.00
MANTTO. DE OFICINA	50.00	600.00
VIGILANCIA EXTERNA CIA. DE SEGURIDAD	350.00	4,200.00
FONDO COMPENSACION CAJEROS	10.00	120.00
MANTENIMIENTO EQUIPO DECOMPUTO	112.00	1,344.00

ANEXO 11

COOPAS de R.L

COMPORTAMIENTO DE AHORROS CONSOLIDADO DE "AGENCIA"

AÑO1				
	CAPTACION	RETIROS	SALDO FINAL	G/F
MESES	-	-	-	\$0
ENE	10,165	63	10,102	45.98
FEB	10,330	7,625	12,807	57.73
MAR	10,495	7,688	15,615	69.63
ABR	25,688	19,000	22,303	98.90
MAY	25,882	19,063	29,123	128.36
JUN	26,076	19,125	36,073	157.99
JUL	51,309	37,938	49,445	216.53
AGO	51,543	38,000	62,987	275.31
SEP	51,776	38,063	76,701	334.35
OCT	52,038	38,125	90,614	393.67
NOV	52,175	38,188	104,602	453.28
DIC	52,562	38,970	118,194	512.28
Total	420,039	301,845	118,194	2,744.02

ANEXO 11-A

COOPAS de R.L

PRESUPUESTO AHORRO A LA VISTA "AGENCIA"

AÑO 1				
	CAPTACION	RETIROS	SALDO	G/F
MESES	-	-	-	\$0
Ene	125	63	63	0.08
Feb	250	125	188	0.23
Mar	375	188	375	0.47
Abr	500	250	625	0.78
May	625	313	938	1.17
Jun	750	375	1,313	1.64
Jul	875	438	1,750	2.19
Ago	1,000	500	2,250	2.81
Sep	1,125	563	2,813	3.52
Oct	1,250	625	3,438	4.30
Nov	1,375	688	4,125	5.16
Dic	1,500	1,470	4,155	5.19
Total	9,750	5,595	-	27.54

ANEXO 11-B

COOPAS de R.L

PRESUPUESTO DE AHORRO RESTRINGIDO "AGENCIA"

	AÑO 1			
	CAPTACION	RETIROS	SALDO	G/F
MESES	-	-	-	\$0
Enero	29	-	29	0.04
Feb	57	-	86	0.11
Mar	86	-	171	0.21
Abr	143	-	314	0.39
May	200	-	514	0.64
Jun	257	-	771	0.96
Jul	343	-	1,113	1.39
Ago	428	-	1,542	1.93
Sep	514	-	2,056	2.57
Oct	628	-	2,684	3.35
Nov	742	-	3,426	4.28
Dic	857	-	4,283	5.35
Total	4,283	-	4,283	21.23

ANEXO 11-C

COOPAS de R.L

PRESUPUESTO DE AHORRO PROGRAMADO "AGENCIA"

	AÑO 1			
	CAPTACION	RETIROS	SALDO FINAL	G/F
MESES	-	-	-	\$0
Ene	11	-	11	0.03
Feb	23	-	34	0.10
Mar	34	-	69	0.20
Abr	46	-	114	0.33
May	57	-	171	0.50
Jun	69	-	240	0.70
Jul	91	-	331	0.97
Ago	114	-	446	1.30
Sep	137	-	583	1.70
Oct	160	-	743	2.17
Nov	183	-	926	2.70
Dic	206	-	1,132	3.30
Total	-	-	-	14.00

ANEXO 11-D
COOPAS de R.L
PRESUPUESTO DE DEPOSITOS A PLAZO "AGENCIA"

AÑO 1				
	CAPTACION	RETIROS	SALDO FINAL	G/F
MESES			-	
Ene	10,000	-	10,000	45.83
Feb	10,000	7,500	12,500	57.29
Mar	10,000	7,500	15,000	68.75
Abr	25,000	18,750	21,250	97.40
May	25,000	18,750	27,500	126.04
Jun	25,000	18,750	33,750	154.69
Jul	50,000	37,500	46,250	211.98
Ago	50,000	37,500	58,750	269.27
Sep	50,000	37,500	71,250	326.56
Oct	50,000	37,500	83,750	383.85
Nov	50,000	37,500	96,250	441.15
Dic	50,000	37,500	108,750	498.44
TOTAL	405,000	296,250	108,750	2,681.25

ANEXO 11-E
COMPORTAMIENTO DE CARTERA DE AHORROS DURANTE DIEZ AÑOS DE "AGENCIA"

AÑOS	Captación	Retiros	Ahorros
1	\$ 420,039		\$ 118,194
2	736,767	512,768	342,193
3	1,102,987	787,894	657,286
4	1,423,761	1,011,881	1,069,167
5	1,601,866	1,115,933	1,555,100
6	1,833,616	1,246,808	2,141,908
7	2,058,616	1,370,558	2,829,966
8	2,308,616	1,513,058	3,625,524
9	2,583,616	1,674,308	4,534,832
10	2,763,616	1,764,308	5,534,140

ANEXO 12

ANEXO 12-A COOPAS DE RL PRESUPUESTO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

MESES	AÑO1		
	RECUPERACION*	CARTERA	PROD FINANCIEROS
Ene	-	25,000	-
Feb	298	49,702	250
Mar	592	74,111	497
Abr	882	123,228	741
May	1,467	171,761	1,232
Jun	2,045	219,717	1,718
Jul	2,616	267,101	2,197
Ago	3,180	338,921	2,671
Sep	4,035	409,886	3,389
Oct	4,880	480,007	4,099
Nov	5,714	549,292	4,800
Dic	6,539	642,753	5,493
Total	\$32,247		\$27,087.27

**ANEXO 12-B
COOPAS DE RL
PRESUPUESTO DE COLOCACIÓN**

AÑO 1	
MESES	COLOCACION
Ene	25,000
Feb	25,000
Mar	25,000
Abr	50,000
May	50,000
Jun	50,000
Jul	50,000
Ago	75,000
Sep	75,000
Oct	75,000
Nov	75,000
Dic	100,000
Total	675,000

**ANEXO 12-C
COOPAS DE RL
PRESUPUESTO DE
COLOCACIÓN Y RECUPERACIÓN PARA DIEZ AÑOS**

AÑOS	COLOCACIÓN	RECUPERACIÓN
1	675,000	32,247
2	1,200,000	161,578
3	1,800,000	327,584
4	2,250,000	560,755
5	2,475,000	801,292
6	2,750,000	1,039,972
7	3,025,000	1,290,676
8	3,300,000	1,535,079
9	3,630,000	1,791,552
10	3,990,000	2,065,401
Total	25,095,000	9,606,135

**ANEXO 12-D
COOPAS DE R.L
PRESUPUESTO DE
CARTERA DE PRÉSTAMOS PARA
DIEZ AÑOS**

AÑO	CARTERA
1	642,753
2	1,681,176
3	3,153,592
4	4,842,836
5	6,516,544
6	8,226,573
7	9,960,897
8	11,725,818
9	13,564,266
10	15,488,865
Total	75,803,320

**ANEXO 12-E
COOPAS DE R.L
PRESUPUESTO DE
PRODUCTOS FINANCIEROS
PARA DIEZ AÑOS**

AÑO	PRODUCTOS
1	27,087
2	135,725
3	275,171
4	471,034
5	673,085
6	873,576
7	1,084,167
8	1,289,466
9	1,504,904
10	1,734,937
Total	8,069,153

ANEXO 13
COOPAS DE RL
FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA PROYECTADO
“AGENCIA”

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	\$ -	\$ 33,837	\$ 147,725	\$ 293,171	\$ 493,534	\$ 697,835	\$ 901,076	\$ 1,114,417	\$ 1,322,466	\$ 1,541,204	\$ 15,798,801
Productos Financieros	-	27,087	135,725	275,171	471,034	673,085	873,576	1,084,167	1,289,466	1,504,904	1,734,937
Otros Ingresos	-	6,750	12,000	18,000	22,500	24,750	27,500	30,250	33,000	36,300	39,900
Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	83,986
Recuperación de Créditos											13,939,979
EGRESOS	\$ (788,499)	\$ (88,077)	\$ (150,642)	\$ (256,011)	\$ (369,199)	\$ (488,442)	\$ (553,984)	\$ (624,317)	\$ (678,516)	\$ (709,307)	\$ (10,885,429)
Gastos Financieros											
Ahorros		(2,744)	(11,309)	(23,054)	(40,095)	(59,212)	(81,207)	(105,535)	(132,384)	(162,598)	(195,334)
Gastos Financieros Deuda			(54,000)	(139,500)	(226,710)	(296,550)	(349,740)	(383,850)	(398,115)	(384,300)	(358,965)
Costos Fijos		(81,242)	(81,242)	(89,366)	(98,303)	(108,133)	(118,946)	(130,841)	(143,925)	(158,318)	(174,149)
Gtos. de Venta		(15,434)	(15,434)	(16,977)	(18,675)	(20,543)	(22,597)	(24,857)	(27,342)	(30,076)	(33,084)
Gtos. de Admón.		(65,808)	(65,808)	(72,389)	(79,628)	(87,590)	(96,349)	(105,984)	(116,583)	(128,241)	(141,065)
Depreciación Mob y Equipo		(4,091)	(4,091)	(4,091)	(4,091)	(4,091)	(4,091)	(4,091)	(4,091)	(4,091)	(4,091)
Pago de Deuda											(3,364,000)
Pago de Ahorros											(5,534,140)
Pago de aportaciones											(1,254,750)
Remodelación	(3,000)	-	-	-	-	(3,000)	-	-	-	-	-
Equipo de computo	(17,455)	-	-	-	-	(17,455)	-	-	-	-	-
Mob y Eq. de Oficina	(4,058)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promoción Inicial	(5,000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondo para préstamo	(675,000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	(83,986)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	\$ (788,499)	\$ (54,240)	\$ (2,917)	\$ 37,160	\$ 124,336	\$ 209,394	\$ 347,092	\$ 490,101	\$ 643,951	\$ 831,897	\$ 4,913,372

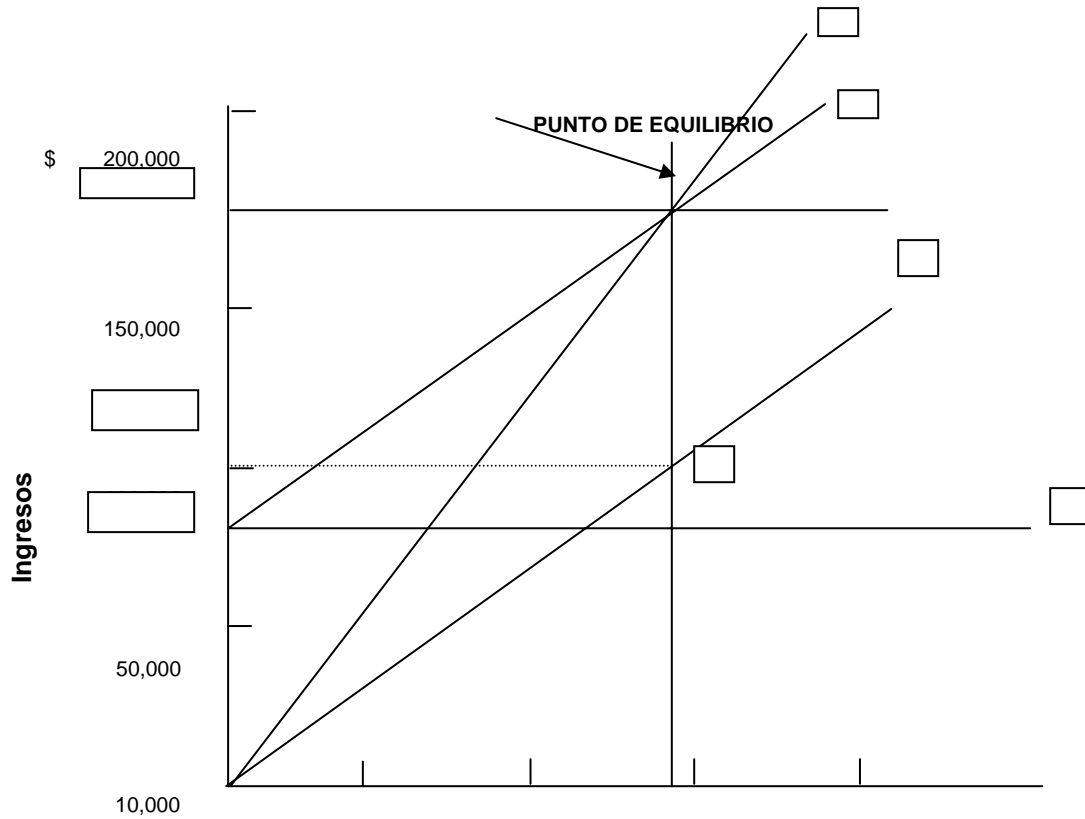
ANEXO 14
COOPAS DE RL
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO PROYECTADO “AGENCIA”

ITEMS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Caja y Bancos	675.000	134.042	34.792	44.220	63.993	79.747	89.400	101.686	118.129	136.163	1.477.172
INGRESOS											
BALANCE	486.036	958.344	1.520.571	2.097.016	2.526.908	3.011.088	3.500.542	4.008.695	4.556.668	5.028.517	26.439.635
Recuperación de	32.247	161.578	327.584	560.755	801.292	1.039.972	1.290.676	1.535.079	1.791.552	2.065.401	9.606.135
Captación de Ahorros	420.039	736.767	1.102.987	1.423.761	1.601.866	1.833.616	2.058.616	2.308.616	2.583.616	2.763.616	16.833.500
Aportaciones	33.750	60.000	90.000	112.500	123.750	137.500	151.250	165.000	181.500	199.500	1.254.750
RESULTADOS	33.837	147.725	293.171	493.534	697.835	901.076	1.114.417	1.322.466	1.541.204	1.774.837	8.320.103
Productos Financieros	27.087	135.725	275.171	471.034	673.085	873.576	1.084.167	1.289.466	1.504.904	1.734.937	8.069.153
Otros productos	6.750	12.000	18.000	22.500	24.750	27.500	30.250	33.000	36.300	39.900	250.950
Total Ingresos	519.873	1.106.069	1.813.742	2.590.551	3.224.743	3.912.164	4.614.959	5.331.161	6.097.872	6.803.354	34.759.738
EGRESOS											
BALANCE	976.845	1.712.768	2.647.894	3.422.881	3.864.933	4.375.808	4.871.558	5.374.558	5.840.808	6.435.808	36.394.361
Colocación de Créditos	675.000	1.200.000	1.800.000	2.250.000	2.475.000	2.750.000	3.025.000	3.300.000	3.630.000	3.990.000	25.095.000
Retiro de Ahorros	301.845	512.768	787.894	1.011.881	1.115.933	1.246.808	1.370.558	1.513.058	1.674.308	1.764.308	11.299.361
Amortización de Deuda			60.000	161.000	274.000	379.000	476.000	561.500	536.500	681.500	3.129.500
RESULTADOS	83.986	92.551	166.420	277.898	394.056	496.703	586.116	660.160	719.031	753.783	4.230.703
Gastos Financieros	2.744	11.309	23.054	40.095	59.212	81.207	105.535	132.384	162.598	195.334	813.472
Gastos Financieros			54.000	139.500	226.710	296.550	349.740	383.850	398.115	384.300	2.232.765
Gastos de Venta	15.434	15.434	16.977	18.675	20.543	22.597	24.857	27.342	30.076	33.084	225.020
Gastos de Admón.	65.808	65.808	72.389	79.628	87.590	96.349	105.984	116.583	128.241	141.065	959.446
Saneamiento					456.158					1.084.221	
Depreciación Mob y	4.303	4.303	4.303	4.303	4.303	4.303	4.303	4.303	4.303	4.303	
Total Egresos	1.060.831	1.805.320	2.814.314	3.700.778	4.258.989	4.872.511	5.457.674	6.034.717	6.559.839	7.189.591	43.754.564
Ingresos - Egresos	- 540.958	- 699.250	- 1.000.572	- 1.110.228	- 1.034.246	- 960.347	- 842.715	- 703.557	- 461.967	- 386.238	
FINANCIAMIENTO		600.000	1.010.000	1.130.000	1.050.000	970.000	855.000	720.000	480.000	400.000	7.215.000
(+) Saldo Inicial Bancos	134.042	34.792	44.220	63.993	79.747	89.400	101.686	118.129	136.163	149.925	

ANEXO 15

COOPAS DE R.L.

GRAFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, PROYECTADO
(Cifras en US\$ Dolares y sin centavos)



Cartera de Equilibrio

CIFRAS DE EQUILIBRIO:

1 Costos Totales	\$ 178,848	
2 Costos Variables	104,289	(CV*Q)
3 Ingresos Totales	178,848	(P*Q + Otros Ing)
4 Costos Fijos	81,242	
5 Cartera de Equilibrio	1,489,840	

ANEXO 16
CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO
CREACIÓN DE AGENCIAS A LA COOPERATIVA COOPAS DE RL
AÑO 2006

ACTIVIDAD	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FORMACIÓN DE COMITÉ CONSULTIVO		■																																						
INFRAESTRUCTURA:																																								
Alquiler del local			■	■																																				
Compra de mobiliario y equipo de oficina				■	■	■																																		
Instalación de redes informáticas						■	■	■																																
Adecuación del local							■	■	■	■																														
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSO HUMANO:																																								
Publicación en medios publicitarios										■	■	■																												
Entrevistas											■	■																												
Evaluación												■	■																											
Selección													■	■																										
Contratación														■	■																									
Inducción															■	■																								
INAUGURACIÓN Y PUBLICIDAD																																								
Campaña publicitaria										■	■	■	■	■	■	■																								
Apertura de la agencia																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA AGENCIA																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				