

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA DIRECCIÓN DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TESIS.

Propuesta de Plan de Negocio como base para la sostenibilidad, competitividad y el crecimiento rentable, en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios de Empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACUEES de R.L.)

PRESENTADO POR:

Jiménez Rivera Carla Mylena López Martínez Tatiana Elizabeth Martínez Pérez Juan

Previo a la obtención del grado de:

Maestro (a) en Administración Financiera

TUTOR: Lic. Ricardo Euceda

MARZO 2015 SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

Dirección de Postgrados y Educación Continúa

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

Ing. Mario Antonio Ruíz Ramírez

VICE-RECTORA:

Dra. Leticia Andino de Rivera

SECRETARIA GENERAL:

Licda. Teresa de Jesús González de Mendoza

DIRECTOR DE POSTGRADOS Y EDUCACION CONTINUA:

Lic. Mario Antonio Ruíz Aguilar





ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Acta N° 02/2015

En la sala de reuniones número uno del Edificio de Postgrados y Educación Continua, de la Universidad Francisco Gavidia, a las doce horas del día veintiocho de marzo del dos mil quince; siendo este el día y la hora señalada para el análisis y la defensa del Trabajo de Graduación Titulado: "Propuesta de un Plan de Negocio como base para la Sostenibilidad, Competitividad y el Crecimiento Rentable, en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo y Servicios de Empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACUEES DE R.L.)", presentado por los egresados Carla Mylena Jimenez Rivera, Tatiana Elizabeth López Martínez y Juan Martínez Pérez de la Maestría en Administración Financiera y estando presente los interesados y el jurado, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Jurado, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

Carla Mylena Jimenez Rivera

Tatiana Elizabeth López Martínez

Juan Martínez Pérez

fallo: Apribal

fallo Aprobach

fallo: Amoba

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente_

Lcda. Melany Victoria Barillas de Tenorio

Vocal

Ing. Rubén Homero López Cruz

Vocal:

Lic. Miguel Ángel Rerez Orellana

Lic. Carlos Eduardo Preza Quezada OBSERVADOR AUTORIZADO

AGRADECIMIENTO:

El presente trabajo de tesis primeramente las gracias a Dios todo poderoso, por la guía y bendición para culminar mis estudios en maestría.

A los catedráticos de post grado de la Universidad Francisco Gavidia por aportar en cada módulo de materia sus experiencias y conocimientos en el aprendizaje.

A nuestro tutor el Lic. Ricardo Euceda por el apoyo y dedicación para que cómo equipo lográsemos la meta trazada.

A mis compañeros de equipo de tesis, por el buen trabajo que con mucha responsabilidad y respeto trabajamos.

Mylena Jiménez

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios y a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

Un agradecimiento muy especial a mis compañeros de tesis por su comprensión, paciencia y el ánimo adoptado por parte de ellos.

De igual forma gracias por el apoyo incondicional de mis padres, por estar siempre presentes en mi vida de forma tan esmerada.

Tatiana López

AGRADECIMIENTO:

Doy gracias primeramente a Dios por la inteligencia, sabiduría y valentía de haberme permitido concretizar con éxito este proyecto. A mis padres y hermanos por el apoyo brindado en cada momento, a mis compañeras de equipo con las que logramos trabajar de una forma profesional; a nuestro a Asesor Lic. Ricardo Euceda por el tiempo dedicado en las diferentes tutorías y por último a mis amigos y compañeros de trabajo quienes me brindaron palabras de ánimo para culminar con satisfacción esta meta trazada.

Juan Martínez

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Introducción	i
CAPITULO I	1
Marco teórico sobre: Plan, Plan de Negocio y Rentabilidad y Marco Legal	1
A. Plan	1
1. Definiciones de Plan	1
2. Tipos de Planes	1
B. Plan de Negocio.	2
1. Concepto de Plan de Negocio.	2
2. Importancia de un Plan de Negocios	2
3. Modelo de Negocios.	3
C. Rentabilidad	5
Concepto de Rentabilidad	5
2. Importancia de la Rentabilidad	6
D. Marco Legal del Cooperativismo.	6
Generalidades de las Cooperativas a Nivel Mundial	6
Generalidades del Cooperativismo en El Salvador	8
2.1 Situación actual del Movimiento Cooperativo en El Salvador	10
3. Marco Legal del Cooperativismo en El Salvador	10
3.1 Constitución de la República de El Salvador	11
3.2 Ley de Asociaciones y Fundaciones	12
3.3 Ley General de Asociaciones Cooperativas	12
3.4 Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	
(INSAFOCOOP).	13
3.5 Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas	15
3.6 Ley Contra la Usura	15
CAPITULO II	16
Diseño de la Investigación	16

Α.	Metodología de la Investigación	16
1.	Generalidades	16
2.	Objetivos de la Investigación	18
B.	Investigación de Mercado del Sector Financiero	18
1.	Metodología de la Investigación	19
2.	Identificación de Fuentes de Información.	19
2.1	Fuente Primaria.	19
2.2	2 Fuentes Secundarias	20
3.	Ámbito de la Investigación	20
4.	Determinación del universo de la Investigación	20
4.1	. Universo para la oferta	20
4.2	2. Universo para la demanda	21
5.	Determinación de la muestra en demanda real y potencial	21
5.1	. Determinación de la muestra de la demanda real	21
5.2	2 Determinación de la muestra para la demanda potencial	23
C.	Recolección de datos.	23
1.	Diseño de herramienta de investigación	23
2.	Cuestionario estructurado	24
CAP	ITULO III	25
Análi	sis de los resultados	25
A.	GUIA DE LA ENTREVISTA (Para la OFERTA)	25
B.	ENCUESTAS PARA DEMANDA REAL	29
C.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL	42
D.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEMANDA	53
REA	L Y POTENCIAL	53
CAP	ITULO IV	55
Prop	uesta de Plan de Negocios	55
A.	Generalidades	55
B.	Objetivos de la propuesta	56
1.	Objetivo general	56
2.	Objetivos específicos	56

C	Importancia y beneficio del plan	56
	1. Importancia	56
D	D. Justificación	57
Ε	Alcance	58
F	. Esquema de una "Propuesta de Plan de Negocio	59
1.	. Etapa I: Análisis del entorno de Plan de Negocio de ACUEES de R.L	60
	1.1. Evolución de la cooperativa y toma de decisiones	60
	1.2 Inversión y financiamiento actual en ACUEES de R.L	62
	1.3 Análisis del mercado o grupos implicados en ACUEES de R.L	62
	1.3.1 Análisis FODA	64
	1.3.2 Propuesta de Análisis de la RMG (Rafael Muñiz Gonzales) para ACUEES.	65
	1.4 Índice de morosidad y riesgo crediticio.	67
2	. Etapa II Filosofía de la Cooperativa	67
	2.1. Definiciones estratégicas.	67
3	. Etapa III: Bases del Plan de Negocio	69
	3.1 Resumen ejecutivo.	69
	3.2 Planeación estratégica:	70
	3.3 Descripción de la cooperativa	71
	3.4 Mercado objetivo	71
	3.4.1 Reseña histórica de la Universidad Evangélica de El Salvador	72
	3.5 Competencia	73
	3.5.1 Viabilidad económica	73
	3.5.2 Variables del entorno económico	73
	3.5.3 Competencia indirecta de ACUEES de R.L.	75
	3.6 Estrategia mercadológica	75
	3.7 Análisis de las variables de las 4p's	75
	3.7.1 Producto – Servicio	76
	3.7.2 Precio (Tasas Promedio)	76
	3.7.3 Plaza	77
	3.7.4 Promoción	78
	3.8 Dirección y Finanzas	78

4. Etapa IV: Estrategias Plan de Negocio	79
4.1. Estrategia de RRHH	79
4.1.1 Nombre de la estrategia: Capacitación del personal interno de la Coopera	ativa
ACUEES de R.L.	80
4.1.2 Nombre de la estrategia: Herramientas administrativas	81
4.2 Estrategia de Marketing	82
4.2.1. Estrategia de satisfacción al cliente	82
4.2.2. Estrategia de crecimiento	83
4.2.3. Estrategia de comunicación	84
4.2.4. Estrategia de control	85
4.2.5. Estrategia de imagen corporativa	86
4.2.6. Estrategia rentabilidad Vrs sostenibilidad	87
4.3 Estrategias Financieras	91
4.31. Nombre de la estrategia: Estrategia competitiva en línea de crédito y tasa	as de
interés	91
4.3.2 Nombre de la estrategia: Estrategia Competitiva enfocada a la inversión.	92
5. Modelo Financiero	93
5.1 Escenario Base	94
5.1.1 Infraestructura	94
5.1.2 Población Estudiantil	94
5.1.3 Empleados actuales de la UEES	95
5.1.4 Asociados actuales	96
5.1.5 Aportaciones de los asociados	98
5.1.6 Tabla de ingreso por aportaciones	98
5.1.7 Ahorros de los asociados	. 100
5.1.8 Créditos	. 102
5.1.9 Ingresos por comercialización de productos	. 106
5.1.10 Inversiones	. 108
5.1.11 Gastos	. 109
5.1.12 Adquisición de activo fijo	. 110
5.1.13 Análisis Financiero Modelo Base	. 114

5	5.2	Escenario optimista	118
5	5.3	Escenario Pesimista	130
5	5.4	Comparación de los resultados de todos los escenarios	142
5	5.5	Conclusiones del Modelo Financiero	145
6	6. H	lerramienta de evaluación y control	147
6	5.1	Proceso de resultados.	147
6	5.2	Informe de evaluación y control	147
6	5.3	Plan de contingencias de las estrategias	148
7. E	Ξta _l	pa VI: Plan de implementación	148
7	'. 1	. Objetivos	148
7	.2.	Divulgación del Plan de Negocio	148
7	7.3	Presupuesto de recurso para la implementación	149
7	' .4.	Cronograma de implementación	150
CA	PIT	TULO V	151
Co	nclı	usiones y Recomendaciones del documento en general	151
1.	C	onclusiones	151
2.	Re	ecomendaciones	152
Re	fere	encia Bibliográfica	154
ΑN	EX	OS	156

RESUMEN

El presente trabajo se basa en un Plan de Negocio como base para la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de rentable en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios de Empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador (ACUEES de R.L.).

El capítulo uno, contiene el marco teórico que incluye conceptos y definiciones sobre: Plan, Plan de Negocio y Rentabilidad. También contiene un apartado de forma breve sobre la historia del cooperativismo y las regulaciones vigentes en El Salvador como marco legal.

El capítulo dos presenta el diseño de la investigación, describiéndose la metodología para la obtención de la información sujeto de análisis; también se identifican las fuentes de información, la determinación del universo y la muestra la cual considera una demanda real y una demanda potencial.

El análisis de los resultados de la investigación se presentan en el capítulo tres y este contienen la guía de la entrevista para la oferta, las encuestas para la demanda real y la demanda potencial y finaliza con las conclusiones y recomendaciones tanto de demanda real como para la demanda potencial.

La propuesta de Plan de Negocio se presenta en el capítulo cuatro y está identificada por diferentes etapas, la etapa IV como punto medular incluye: estrategias de RRHH, estrategias de marketing, estrategias financieras y modelo financiero, mostrando las proyecciones del comportamiento económico y financiero de la cooperativa para un periodo de 5 años.

Y finalmente el capítulo cinco el cual se plantean las conclusiones y recomendaciones de la propuesta de plan de negocio con la finalidad que este sea implementado en la cooperativa.

Introducción

Un plan de negocio se define como:" un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa, así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa¹". El plan de negocios ayuda a identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio siendo una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.

Contar con un plan de negocio se considera que será una herramienta de particular importancia en este momento para la cooperativa ACUEES de R.L, que le permitirá establecer las bases su operación, sostenibilidad y crecimiento. Considerando que la cooperativa está en una etapa incipiente en su desarrollo, prácticamente a nivel de microempresa y que carece de herramientas administrativas y financieras desarrolladas.

La propuesta del Plan de Negocio que se presenta en este documento consta de cinco capítulos que son:

- 1. Marco teórico
- 2. Diseño de la Investigación.
- Análisis de los Resultados.
- 4. Propuesta
- 5. Conclusiones y Recomendaciones

En el primer capítulo que corresponde al marco teórico, se describen las variables relacionadas con el tema de estudio y base legal que regulan a las cooperativas.

En el capítulo do se describe la metodología de la investigación, determinación de la muestra en demanda real y potencial y recolección de los datos.

-

¹ Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill 2000

En el capítulo tres que es el análisis de los resultados, se observa la guía de la entrevista para la oferta, las encuestas realizadas para la demanda real y potencial.

En el capítulo cuatro que se presenta la propuesta, se realizó la parte estratégica del Plan de Negocios; que contiene estrategias para el área de recursos humanos, estrategias para el área de mercadeo y estrategias financieras así como el modelo financiero, posteriormente se encuentra el plan de implementación de la propuesta y presupuesto consolidado.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones se contemplan el panorama en general de ACUEES de R.L. en donde se concluye y se recomienda algunos elementos para su mejora.

CAPITULO I

Marco teórico sobre: Plan, Plan de Negocio y Rentabilidad y Marco Legal.

A. Plan

1. Definiciones de Plan.

Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que se pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, clientes y las comodidades.¹

2. Tipos de Planes.

Los planes organizacionales se pueden describir por su amplitud, marco temporal, especificidad y frecuencia de usos.

a) Planes estratégicos en comparación con operacionales:

Los planes, que tiene aplicación en toda la organización que establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos en su entorno, son llamados planes estratégicos. Los planes que, especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales, son llamados planes operaciones.

b) Planes a corto plazo comparados con planes a largo plazo:

Los planes a corto plazo cubren menos de un año; cualquier marco temporal superior a cinco años es considerado a largo plazo. El término mediano plazo es cualquier periodo entre los 2 extremos.

¹ Anthony, Robert N, Sistemas de planeamiento y control, 2da edición, Buenos Aires 1981. P.58

c) Planes específicos comparados con planes direccionales:

Los planes específicos tienen objetivos claramente específicos. No hay ambigüedad, no hay problemas de mal entendido. Los planes direccionales identifican guías generales. Un plan direccional podría tratar de mejorar las utilidades corporativas.

B. Plan de Negocio.

1. Concepto de Plan de Negocio.

Según Jack Fleitman un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa². El plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio.

Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.

2. Importancia de un Plan de Negocios.

El plan de negocio ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirve para brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa.

_

² Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill 2000

3. Modelo de Negocios.

Según Alexander Osterwalder expone que un modelo de negocios descríbelas bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

El modelo de negocios se describe a través de nueve bloques que muestran de forma lógica de como una empresa pretende hacer dinero (cubriendo las áreas de: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera).³

- a) El primer bloque es el segmento de mercado: define los diferentes grupos de personas u organizaciones que al cual la empresa apunta alcanzar y servir.
- **b) Preposiciones de valor**: Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes en específico. En otras palabras un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.
- c) Canales: Describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Es decir son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente (por ejemplo elevar la percepción entre el cliente acerca de los servicios de la empresa).
- d) Relaciones con los clientes: Este bloque describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico (la empresa debe estar motivada a retener a sus clientes, a adquirir más clientes y a impulsar las ventas).
- e) Fuentes de ingreso: Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Es decir si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingresos son sus arterias.
 - Argumento a su vez que los modelos de negocios pueden implicar dos tipos diferentes de ingresos:
- 1) Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.

³ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Generación de Modelo de Negocios, Deusto S.A. ediciones, año 2011

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.
- f) Recursos claves: Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Los recursos claves pueden ser: físicos, financieros, intelectuales o humanos.
- g) Actividades claves: Describe las cosas más importantes que una empresa debe de hacer para que un modelo de negocios funcione es decir para operar exitosamente.
- h) Sociedades claves: Describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocio funcione. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. Por ejemplo se pueden distinguir diferentes sociedades así como también Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.
- i) Estructura de costos: Describe los costos incurridos para operar un modelo de negocio, crear y entregar valor, mantener relación con los clientes y generar ingresos todos incurren en costos. Es útil distinguir dos clases amplias de estructuras de costos en modelo de negocios:
- La impulsada por el costo (que se enfoca en minimizar costos donde sea posible usan proposiciones de valor de bajo precio, automatización al máximo y subcontratación extensa).
- 2. Impulsado por el valor: Las empresas están menos preocupadas por las implicaciones de los costos y que se enfocan en la creación de valor, por ejemplo: el alto grado de servicio exclusivo como los hoteles de lujo.

C. Rentabilidad.

1. Concepto de Rentabilidad.

Es un elemento que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados. En sentido general "se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas"⁴. La rentabilidad es uno de los indicadores más relevantes, si no el más relevante para medir el éxito de un negocio.

Los conceptos más usados para medir rentabilidad son:

- a) Rentabilidad Neta: Se observa como la línea final del Estado de Resultados de acuerdo a prácticas contables aceptadas.
- b) Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA por su sigla en inglés): Es el Resultado Neto ajustado por algunos ítems que no implican ingresos o egresos de caja como son las depreciaciones y amortizaciones (ya que son estimaciones y no pérdidas reales pagadas), y otros ítems que no están directamente vinculados al negocio principal de la empresa como lo son los intereses e impuesto.

⁴ SÁNCHEZ BALLESTA, JUAN PEDRO[En línea] "Análisis de Rentabilidad de la empresa", 2002[citado el 23 de abril de 2006] Disponible en: http://www.5ca.mpus.com/leccion/anarenta,

2. Importancia de la Rentabilidad.

Incrementar la rentabilidad, es uno de los objetivos esenciales que buscan las compañías, es la búsqueda de cómo crear valor que compense el uso de sus recursos. La globalización junto a las nuevas tecnologías e innovaciones, han permitido que los capitales se muevan de un lugar a otro casi sin restricciones ni demoras.

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aún partiendo de la mezcla de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la sociedad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.⁵

D. Marco Legal del Cooperativismo.

1. Generalidades de las Cooperativas a Nivel Mundial.

Entre los primeros precursores de las cooperativas se destaca Peter Cornelius Plockboy, quien en 1659, publica un ensayo en el que proponía la organización de una sociedad que, conservando la propiedad individual, eliminara la explotación de unos hombres por otros y distribuyera los beneficios entre los miembros de la

⁵ Sánchez Ballesta, Juan Pedro [en línea] "Análisis de Rentabilidad de la empresa",2002 [citado 3 de mayo de 2006]

organización; eran una especie de cooperativas integrales de producción y consumo, efectivas tanto para la agricultura como para la industria.⁶

Por su parte John Bellers (1654-1725), en 1695 hizo la exposición de sus ideas en el trabajo titulado "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura", en el que proponía la creación de colonias cooperativas de trabajo formadas por medio de acciones; los fondos se dedicarían a cubrir las necesidades de los socios y a la ampliación y fortalecimiento de la organización.

Saint Simón (1760-1825), fue partidario de una nueva sociedad económica que denominó "República Cooperativa" en la que el propietario de la producción no fuera el empresario, sino la colectividad⁷. Para Charles Fourier (1772-1837), el trabajo debería ser en sí mismo agradable y atractivo además de beneficioso desde el punto de vista económico.

Para ello, sostenía la tesis de que todo trabajador debería realizar más de una tarea a los efectos de evitar la rutina en el trabajo. En 1844 Se extendieron las ideas de cooperación impulsadas por Charles Fourier en Francia. En 1848, Shulzc-Delitch y Raiffesen, organizaron cooperativas de Ahorro y Crédito en Alemania.

La cooperación organizada nace el 21 de diciembre de 1844 con el aparecimiento de la primera cooperativa de consumo, por 28 tejedores del pueblo de Rochdale, Inglaterra, la cual surge como una respuesta a los problemas que generó la revolución Industrial, cuando por adelanto de la ciencia es sustituido el hombre por la máquina, creando una situación de marginalidad para los obreros. ⁸

7

_

⁶ Izquierdo Albert, Consuelo Estrella, Cooperativismo Una Alternativa de Desarrollo.

⁷Uribe Garzón, Carlos. Bases del Cooperativismo , Fondo Nacional Universitario, 4a edición, Santafé de Bogotá, D.C., 1993, Págs. 77 a 79

⁸ Uribe Garzón, Carlos. Ob. cit., Pág. 41

Los pioneros de Rochdale propusieron los siete principios universales del Cooperativismo los cuales son:

- 1. Membresía abierta y voluntaria
- 2. Control democrático de los miembros
- 3. Participación económica de los miembros
- 4. Autonomía e independencia
- 5. Educación, formación e información
- 6. Cooperación entre cooperativas
- 7. Compromiso con la comunidad

Para 1948 dentro de la historia del Cooperativismo está el kibutz, es un asentamiento comunal y rural que se encuentra situado en Israel, se trata de una sociedad basada en la ayuda mutua y la justicia social y un sistema socio-económico que tiene como principio básico la propiedad conjunta de los bienes, la igualdad y la cooperación en la producción, el consumo y la educación.

Los primeros kibutzim fueron fundados unos cuarenta años antes del establecimiento del Estado de Israel por jóvenes pioneros judíos, principalmente de la Europa Oriental el primer Kibutz fue nombrado como Degania.

El funcionamiento político de estos kibutz es similar al de una democracia directa.

La asamblea general de todos sus miembros formula la política, elige los funcionarios, autoriza el presupuesto del kibutz y aprueba la admisión de nuevos miembros.⁹

2. Generalidades del Cooperativismo en El Salvador.

En El Salvador se comenzó a desarrollar el cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y de Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador en 1896, se implanto la cátedra de cooperativismo, con el fin de que los graduados de aquella

⁹ http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/alumnos/cooperativismo.pdf?noCache1310066429652

época conocieran ese gran movimiento que venía proyectándose del viejo continente hacia todos los países, fue así que en el Código de Comercio de 1904, un capítulo referente a las cooperativas.

La primera cooperativa nace en 1914, denominada "Cooperativa de Zapateros de Palo Verde", ubicada en el departamento de la Libertad, la cooperativa debido al poco desarrollo industrial prevaleciente en esta época en el país y su composición artesanal no logro subsistir. En 1917, se constituyó la cooperativa: "Sociedad de Obreros de El Salvador Federados".

En 1935 se fundó la "Cooperativa de Panaleros" de Cojutepeque y Valle de Jiboa, los fondos de esta ingresaron a base de diez colones por manzana de tierra cultivada con caña de azúcar, pero se perdieron en grandes impuestos por disposiciones del gobierno.

En 1950, se incorpora en el régimen económico de la Constitución Política, la institución del cooperativismo donde específicamente en el Art. 136 otorgó el amparo y promovió el desarrollo de este tipo de organizaciones populares en ese mismo año se funda el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y dentro de este se formó la sección de cooperativas.

En 1964, la Administración de Bienestar Campesino (hoy banco de Fomento Agropecuario), tomó bajo su tutela las cooperativas organizadas por el MAG en vista de las grandes dificultades que estas tenían para obtener, financiamiento por parte de las instituciones de crédito. En 1965, la compañía Salvadoreña de Café crea la sección de Fomento Cooperativo¹⁰.

En 1969, se promueve la ley de cooperativas y el siguiente año, 1970 el reglamento de dicha ley y se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)¹¹. En el año dos mil dos, este sector se había convertido en una

9

 $^{^{10}}$ Hernández Romero, Pedro Juan. La situación actual del cooperativismo en El Salvador, UES/COACES, S. S. Enero 1991

estructura organizativa vigorosa que permite ofrecer al mundo de cara a la globalización, un sector prometedor para hacer negocios.

2.1 Situación actual del Movimiento Cooperativo en El Salvador.

A diferencia de otros países, como los denominados "latinos" en la concepción de la Economía Social (países francófonos: Francia, Bélgica, Canadá-, España, Portugal y regiones iberoamericanas) y países como Grecia, Suecia y Reino Unido que han reconocido la Economía Social, El Salvador no cuenta a nivel de cuentas nacionales con un seguimiento estadístico de la Economía Social en su primera acepción (cooperativas, mutualidades y gremiales).

A mayo de 2013 EL INSAFOCOOP contaba con 813 asociaciones cooperativas activas, legalmente inscritas en el registro nacional, y una población de 273,856 asociados. Generando 30,000 empleos directos e indirectos, generados por el sector cooperativo a nivel nacional y captan más de \$500 millones anuales en concepto de ahorros que hacen de los asociados.

En El Salvador se cuentan con un total de 927 cooperativas activas hasta el 31 de marzo de 2014.

3. Marco Legal del Cooperativismo en El Salvador.

En 1970 la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas.

_

¹² Boletín informativo 2013 INSAFOCOOP

¹³ http://www.diariocolatino.com/es/20130322/nacionales/114009/Gobierno-entrega-acuerdos-ejecutivos--de-extenci%C3%B3n-de-impuestos-a-cooperativas.htm

Es precisamente el INSAFOCOOP, la entidad que controla y establece en sus estatutos todas las obligaciones y reglamentos de todas las cooperativas que existen en el país entre los que tenemos la Ley General de las Asociaciones Cooperativas en la que plantea los derechos, obligaciones y beneficios de las Cooperativas.

3.1 Constitución de la República de El Salvador.

En la constitución de la Republica de El Salvador emitida el 15 de Diciembre de 1983 en el diario oficial No 234. En el capítulo I sección primaria de los derechos individuales según el artículo 7, reza que todos los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y que nadie puede obligar a alguien a pertenecer a una asociación.¹⁴

Este derecho tiene un desarrollo completo por una parte permite crear asociaciones pero también desarrolla el derecho de toda persona de asociarse. Su fundamento es la necesidad de los seres humanos de ser solidarios y de asistirse mutuamente. El artículo 101, hace referencia al orden económico el cual debe responder a principios de justicia social, asegure a todos sus habitantes una existencia digna.

Según la Constitución de la Republica de El Salvador, puede entenderse como cooperativa a los grupos de personas cuyos objetivos es realizar una actividad en común ya sean estas de ahorro, crédito, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas.

Debe de entenderse también que estas son sin fines de lucro y lo que debe de existir una distribución de las ventajas entre sus socios, las funciones no solo son de carácter económico sino también social.

3.2 Ley de Asociaciones y Fundaciones.

¹⁴ Constitución de la Republica de El salvador, Octava edición, FESPAD ediciones, 2009, Pág. 25, 90 y 97

La Ley Especial de Asociaciones fue emitida bajo decreto 894, de fecha 21 de noviembre del año 1996, esta ley fue creada con la finalidad de regular las asociaciones y fundaciones, en la ley existe un apartado exclusivo referente a las asociaciones. ¹⁵

Se puede notar en detalle en los artículos siguientes: Art. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 Los estatutos deberán contener disposiciones que hagan efectivas las normas contenidas en este artículo.

3.3 Ley General de Asociaciones Cooperativas.

La ley que regula específicamente el que hacer cooperativo es la Ley General de Asociaciones Cooperativas, esta ley fue emitida con fecha 6 de mayo de 1986 bajo decreto No. 339 en la Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, el objetivo de esta ley es la de regular la creación y funcionamiento a fin de que este sector este normado y cuente con el apoyo necesario como una actividad lícita.

Se lee en el título I de las asociaciones cooperativas Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.¹⁶

De acuerdo en el título I de las asociaciones cooperativas Art. 2 toda Cooperativa, debe ceñirse a los siguientes principios:

- a) Libre adhesión y retiro voluntario.
- b) Organización y control democrático.
- c) Interés limitado al capital.

4

¹⁵ Ley de Asociaciones y Fundaciones.

¹⁶ Ley General de Asociaciones Cooperativas

Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común.

- a) Fomento de la educación cooperativa.
- b) Fomento de la integración cooperativa.

En el Art. 12, establece el tipo Asociaciones Cooperativas de Servicios podrán ser entre otras de los siguientes tipos:

a) De ahorro y crédito;

- 1. De Transporte;
- 2. De Consumo;
- 3. De Profesionales;
- 4. De Seguros;
- 5. De Educación;
- 6. De Aprovisionamiento;
- 7. De Comercialización;
- 8. De Escolares y Juveniles.

3.4 Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

La ley nace como necesidad del Estado de vigilar y fomentar el cooperativismo en El Salvador como una actividad legal y de beneficio de los habitantes; creada bajo decreto legislativo 560, emitida con fecha 25 de noviembre de 1969, INSAFOCOOP es una corporación de derecho público con autonomía en lo económico y administrativo.¹⁷

En cuanto a las atribuciones establece lo siguiente de acuerdo al Art. 2:

¹⁷ Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Art. 1

- a. La ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones y confederaciones de las mismas, y prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten.
- c. Planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país.
- d. Conceder personalidad jurídica, mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas, a las asociaciones cooperativas federaciones de cooperativas y a la Confederación Nacional de Cooperativas.
- e. Conocer de la disolución y liquidación de las asociaciones cooperativas, federaciones y de la Confederación Nacional de Cooperativas.
- f. Ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas, e imponer a las mismas las sanciones correspondientes.
- g. Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas.
- h. Divulgar los lineamientos generales de actividad cooperativista, en particular los relativos a la administración y legislación aplicables a aquella, con el objeto de promover el movimiento cooperativo.
- Asumir la realización o ejecución de programas o actividades que en cualquier forma y directamente se relacione con las atribuciones indicadas en el presente artículo.

3.5 Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas.

Según la Corte Suprema de Justicia según el Órgano Ejecutivo según el decreto No 62 el 20 de Agosto de 1986. El reglamento de funcionamiento y vigilancia de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito no es más que los lineamientos o guías que sirven de parámetro para la aplicación de la ley.

El objetivo es regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento extinción y demás referentes a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecido por la ley.

En el título I del objeto del reglamento capitulo único en el Art.1.El presente Reglamento tiene por objeto regular lo relativo a la constitución organización, inscripción y funcionamiento, extinción y demás actos referente a las asociaciones cooperativas dentro de los límites establecidos por la ley general de asociación cooperativas.

3.6 Ley Contra la Usura.

La más reciente Ley aprobada por la Asamblea Legislativa en la Ley Contra la Usura, emitida bajo decreto 221 de fecha 6 de diciembre del año 2012; la ley pretende controlar las tasas de interés sobre los créditos otorgados por instituciones financieras, considerando tasas mínimas y máximas para los casos que sea.

Según el **Art. 2** se entiende por usura el otorgamiento de créditos, cualquiera que sea su denominación, siempre que implique: financiamiento directo o indirecto, o diferimiento de pago para cualquier destino, en los cuales se pacta intereses, comisiones, cargos, recargos, garantías u otros beneficios pecuniarios superiores al máximo definido según la metodología de cálculo establecida para cada segmento de acuerdo a esta Ley.¹⁸

¹⁸ Ley Contra la Usura, Art. 2

CAPITULO II

Diseño de la Investigación

A. Metodología de la Investigación

1. Generalidades.

En este capítulo se describe la metodología y se presenta la información obtenida en la investigación de campo realizada a la Asociación Cooperativa de ahorro, crédito, consumo y servicios de empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACUEES de R.L.).

Respecto a sus asociados ubicados en la zona metropolitana de San Salvador, específicamente en la Universidad Evangélica de El Salvador, con el fin de obtener información, real y objetiva, que de apoyo a la implementación de un Plan de Negocio como base para la sostenibilidad, competitividad y el crecimiento rentable.

Para la recolección de información se diseñaron objetivos de investigación, con el fin de garantizar la correcta obtención de los datos, los cuales fueron agrupados para su análisis para establecer conclusiones y recomendaciones.

Para analizar la situación de la Asociación Cooperativa ACUEES de R.L se requirió de diseño previo de una guía de la entrevista, que a través de la evolución de la investigación del proyecto se fue enriqueciendo de más preguntas y respuestas para identificar todas aquellas fallas internas. (**Ver página 32).**

Varias de éstas preguntas fueron dirigidas a la asistente administrativa dependiente del consejo administrativo, quien respondió diferentes interrogantes planteadas por parte del equipo investigador, también se entrevistó a la presidente del consejo administrativo, así como también a elementos internos dentro de la Cooperativa.

Adicionalmente se diseñó la herramienta "cuestionario", dirigida a la evolución de la demanda se estudió la evolución del segmento de la demanda real y la demanda potencial.

Cuadro No. 1

Cargos responsables de entrevista para la oferta

Cargo	Nombre	Preguntas y respuestas en guía de la entrevista	Lugar
Asistente	Licda. Karina	Respuestas	Campus
Administrativa	López	consolidadas	UEES
Presidente de	Inga. Marielos	Respuestas	Campus
consejo	Mercado	consolidadas	UEES
administrativo			

Cuadro No. 2

Encuestas respondidas por tipo de demanda

	Tipo de Demanda	Número de	Lugar
DA		encuestas	
AN	Demanda Real	94	Campus UEES
EM	(socios activos)		
D	Demanda Potencial	68	Campus UEES

Al momento de estimar la demanda real y potencial se distinguió en aquellas personas que directamente están utilizando el servicio de ACUESS "demanda real" y aquellas que aún no demandan el servicio de ACUEES como "mercado potencial".

En el caso de la demanda real, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas debido a que el número de asociados es de 218 (Según datos internos en ACUEES), por lo que se estimó el tamaño de la muestra de 94 asociados de ellos. Para el caso de la demanda potencial se utilizó a conveniencia del investigador un número de 68.

Se precisó de datos y resultados para poder comprender de forma más fácil y clara los resultados arrojados por investigación y así poder realizar una propuesta de plan de negocios dirigida a ACUEES de R.L para dinamizar a través de las estrategias rentable y sostenible de dicha empresa.

2. Objetivos de la Investigación.

a) Objetivo general.

Investigar la Cooperativa ACUEES de R.L en cuanto a sus procesos internos como los condicionantes externos relevantes para la planificación de la sostenibilidad, competitividad, crecimiento rentable. Detectando la necesidad de un Plan de Negocios.

b) Objetivos específicos.

- Recolectar información, para determinar la necesidad de implementar un Plan de Negocios para mejorar el desempeño de ACUEES de R.L
- Identificar la necesidad que tiene ACUEES de R.L de poseer un Plan de Negocios que les sirva de herramienta en sus operaciones Administrativas y Financieras.
- Identificar la oportunidad que existe en ACUEES de R.L, de incrementar la competitividad, posicionar y expandir sus servicios.

B. Investigación de Mercado del Sector Financiero.

Se realizó un estudio de mercado para evaluar la percepción sobre el estado actual de la cooperativa ACUEES de R.L e identificar con más claridad sus necesidades internas y externas de la cooperativa y evidentemente se espera que a través de estos hallazgos ACUEES de R.L. crezca e incremente sus asociados, esto conllevando al incremento de recursos y su crecimiento económico.

1. Metodología de la Investigación.

Esta metodología a través del método exploratorio, se orientó a dos fuentes de información; la oferta y la demanda, las cuales son los pilares de dicha investigación, se pretende la identificación de las causas del problema y sus respectivas variables.

Es decir, se combina el estudio del panorama interno de la cooperativa, a través de entrevistas hacia los ejecutivos de la cooperativa fundamentalmente con evidencias y documentación contable, con el panorama externo valorado a través de entrevistas al cliente a través de cuestionarios para conocer lo que el asociado perciba y sugiera a su vez a la cooperativa ACUEES de R.L

2. Identificación de Fuentes de Información.

Para realizar la investigación cuantitativa a ACUEES de R.L se requirió de la utilización de aquellas fuentes primarias y secundarias. Aquella información directa de los sujetos de análisis y a aquella información extraída de documentos ya escritos. A continuación su especificación:

2.1 Fuente Primaria.

La fuente primaria se obtuvo directamente de los sujetos de análisis, para este caso, la Oferta estuvo conformada por las entrevistas a: Asistente Administrativa, Consejo administrativo y también se requirió de la opinión o el aporte del Director de Comité de Crédito. Para la Demanda se dividió en demanda real y potencial, utilizando también la herramienta cuestionario para conocer la opinión de ambas partes.

2.2 Fuentes Secundarias.

De igual forma, para la investigación de fuentes secundarias, se requirió de documentos ya escritos sobre el tema, así como: informes, boletines, revistas, Internet, libros, tesis, que proporcionaron información acerca del tema de interés.

También se utilizaron los documentos siguientes:

- a) Documentos contables de ACUEES de R.L
- b) Reglamento de INSAFOCOOP y FEDECACES
- c) Revista Trimestral Banco Central de Reserva de El Salvador.
- d) Ley de Cooperativas

3. Ámbito de la Investigación.

El ámbito geográfico donde se realizó la investigación tanto para oferta y demanda fue en el campus de la UEES, ya que ahí se logran localizar los sujetos de estudio.

4. Determinación del universo de la Investigación.

Por la naturaleza de la investigación fueron los universos que se describen a continuación:

4.1. Universo para la oferta.

El universo para estudiar la oferta estuvo conformado por 4 profesionales en cargos oficiales una guía de la entrevista direccionada a los cargos de: presidenta de consejo administrativo, la asistente del consejo administrativo, al presidente de junta de vigilancia y al director del comité de créditos.

.

4.2. Universo para la demanda

Este se constituyó por demanda real y potencial. A continuación se especifican:

- a) Demanda Real: La constituyeron los asociados activos. Este universo es de carácter finito.
- **b) Demanda Potencial:** La constituyeron todo el personal que no está asociado se utilizó el método probabilístico al azar (conveniencia del investigador)

5. Determinación de la muestra en demanda real y potencial.

5.1. Determinación de la muestra de la demanda real

Para determinar el tamaño de la muestra de la demanda real: se utilizó la fórmula para poblaciones finitas. ACUEES manifestó tener en base de datos 218 socios activos. Se describe a continuación el cálculo:

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

Dónde:

N = Población de 218

Z = 95% = 0.0475 = (**Nota**: en tabla de distribución de probabilidades normal estándar) 100% 2 Nos indica un $Z = 1.96^2$

- **P** = Probabilidad de Éxito = **50%**, es la probabilidad que los asociados de ACUEES de R.L sean miembros de la cooperativa y que estén disponibles para entrevistarlos, dentro del campus de la UEES.
- **Z**= Valor obtenido mediante Niveles de confianza. Este porcentaje podrá aumentarse o disminuirse dependiendo del grado de precisión con que se desee hacer la estimación, la decisión depende del investigador. Para este caso un **95**%
- **Q** = Probabilidad de Fracaso = **50%**, es la probabilidad de aquellos entrevistados en el Campus de la UEES que no tengan las características de los datos de clasificación.
- **e** = Error de muestreo= **7.65**% ya que de cada cien cuestionarios el **7.65**% pueden ser defectuosos.

Sustituyendo en formula:

$$n = \frac{Z^{2*} N * P * Q}{e^{2 (N-1)} + 7^{2*} P^{*Q}}$$

Variables	Valores	Porcentaje	Resultado	COEF	Cuadrado
N=	218				
e =	7.65	%	0.07650		0.005852
Z=	95	%	0.0475	1.96	3.8416
Р	0.5	%			
Q	0.5	%			
(N-1)	217				

$$\mathbf{n} = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50) 218}{0.0765^2 (218 - 1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$\mathbf{n} = \frac{209.3672}{2.23033825}$$

n = 94 sujetos de estúdio para la demanda Real

El error se aplicará para crear los intervalos de confianza de la interpretación de los resultados de cada pregunta. Ejemplo: se supone que el 80% de los asociados en la muestra dijeron que consideran que el valor más importante de ACUES es fomentar el ahorro, siendo el intervalo, con un 95% de confianza, de que toda la población de asociados piense de esa misma manera sería del 80% +/- 7.65%; es decir, entre 72.35% y 87.65%.

Se partió de este tamaño de muestra con un cálculo preliminar, pero que al revisar la versión final se encontró necesario variar el porcentaje de error un poco para no tener que cambiar el tamaño de la muestra, pero que en todo caso los resultados son razonables.

5.2 Determinación de la muestra para la demanda potencial.

La demanda Potencial es el segmento de empleados de la UESS (docentes hora clase, docentes de planta y de otras áreas) que aún no utilizan los servicios de la cooperativa ACUEES de R.L.

Para obtener un nivel de confiabilidad en el proceso de investigación se utilizó el método probabilístico al azar. El número de encuestas fue de 68. Es decir 68 sujetos de análisis para la demanda potencial. Evidentemente la necesidad de este tipo de encuesta potencial es para conocer de primera mano, por qué este mercado, aún no presta los servicios de la cooperativa de estudio.

C. Recolección de datos.

1. Diseño de herramienta de investigación.

Su tratamiento fue a través de la herramienta cuestionario, tanto para la oferta como para la demanda, en ellos se buscó obtener la información necesaria para poder ser utilizada en el diseño del plan de negocios a ACUEES de R.L.

2. Cuestionario estructurado

Este documento se elaboró con preguntas del tema determinado, el cual se aplicó al universo o población establecido por la formula. Se utilizaron preguntas cerradas, abiertas de opción múltiple y de filtro. Los cuestionarios fueron distribuidos en el campus de la UEES, para así recolectar la información, tabularla y tener una conclusión.

CAPITULO III

Análisis de los resultados

A. GUIA DE LA ENTREVISTA (Para la OFERTA)

Empresa: Asociación Cooperativa ACUEES de R.L.

Entrevista: Lic. Carina López Cargo: Asistente a la presidencia

<u>Colaboradores adicionales a la entrevista: Presidente del Consejo Administrativo, Entrevistadores: Juan Martínez, Tatiana López y Mylena Jiménez</u>
<u>Duración de la entrevista: Sesiones de 4 horas por mes (entre los meses de Febrero a Septiembre de la entrevista) de la entrevista del entrevista de la entrevista de la entrevista de la entrevista d</u>

2014)

PREGUNTA	RESPUESTA
1.) Cuantos años tiene de existencia ACUEES de R.L ¿Cuál es la historia de su inicio?	Previo a ACUEES existió una cooperativa pero sin personería jurídica, fue una cooperativa de empleados, pero existió una mala administración, duró 5 años aproximadamente, pero existió esa mala administración, desapareció. Esto ha perjudicado a ACUEES ya que quedó una mala imagen interna, pues muchos no se afilian a ACUEES ya que se sienten ofendidos por ese pasado. Tomando en cuenta que ACUEES no tiene relación ni vínculo con ese pasado. ACUEES de R:L nace un 1 de Julio de 2008 y se registró en noviembre 28 del 2008. Pero en 2011 comienza a operar con cuentas de ahorro. En 2012 inician préstamos. A pesar de todo esto no hay quejas de asociados por el momento. Tratamos de cubrir un rubro que el sistema financiero no lo apoya. La junta directiva hace "análisis económico" pero está en proceso de estudiar ratios.
2) Alguna institución de apoyo a ACUEES	Sí; INSAFOCOOP, nos dan seguimiento por fases, ellos velan por que seamos rentables. Al conformarnos ellos velaron a diseñar nuestros estatutos.
3) Alguna forma de apalancamiento	Por el momento no, por el costo. Agotamos recurso interno.
4) Poseen organigrama	si poseemos (anexo)
5) Cuanto cargos existen en total	Presidencia del consejo administrativo, asistente administrativo, vicepresidente administrativo, comité (de Crédito, Educación consumo, Pro Acuees), secretaria, tesorero, vocal y suplente. Presidente de junta de vigilancia, secretaria, vocal y suplente
6) ¿Cuáles son los estudios superiores de los socios de ACUEES?	Existen Ingenieros en Sistemas, Licenciados en teología, Doctores odontólogos; psicólogos, algunos con maestría en administración de empresas. Pero aún no hay especialistas financieros, ni personal que nos apoye con relaciones públicas o mercadeo.
7) ¿Cuál es el clima interno que vive ACUEES?	Muy buen clima, de respeto, motivación interna Hay 2 reuniones por mes a nivel de consejo y de 4 a 5 capacitaciones al año.

	INSAFOCOOP nos apoya con capacitaciones a empleados y a asociados.
	Pero si afecta la deficiencia financiera ya que desconocemos
	procedimientos claves de inversión
8) De cuanto es la tasa de interés	a) En cuanto a concesión de préstamos tasa de interés es del 14% de interés: a.1 Micro préstamo (Desde \$20 a \$150 en plazos de 3 a 6 meses) a.2 Préstamos ordinarios (limitado al valor de aportación y ahorro del asociado) y extraordinarios (Podrá exceder del valor de aportaciones y ahorro del asociado) (Refinanciamiento) a.3 Préstamos vacacionales (El monto máximo es de \$200 el plazo es menor o igual a 6 meses) b) En cuanto a fomento de Ahorro: b.1 Ahorro programado (son aquellos ahorros con plazo definido mayor o igual a 3 meses), con tasas de interés entre 1.25 con montos \$1,000 a \$2,000 un y con montos de más de \$2001 1.75% de 12 a 48 meses) b.2 Ahorro corriente (ahorro sin plazo previo definido con 025% tasa de interés) b.3 Ahorro navideño (Se solicita los primeros 6 meses del año, en donde ACUEES descuenta hasta Noviembre y se entrega ahorro en
	semana 1 y 2 de diciembre) b.4 Depósitos a plazo (Es un único deposito a tiempo determinado
9.) ¿Que espera ACUEES a corto,	con monto máximo de \$3,000) aplica el 1% de tasa de interésEvidentemente capturar más capital de trabajo, estamos tratando
mediano y largo plazo?	de salir adelante con pequeñas ferias que hacemos dentro del campus de la universidad "UEES" Así como también ordenar y mejorar nuestra parte interna de trabajo, por ejemplo no poseemos manuales administrativos. El 90% de los empleados de ACUEES son permanentes y no poseem un perfil de puestos ni mucho menos de sus funciones. Solo poseemos manuales contables. A largo plazo se espera abrirnos más al mercado (posiblemente externo) pero sabemos que no estamos aún preparados para una demanda, pero debemos fortalecer la solidez.
10) ¿Existen problemas de mora? O ¿algún problema que les afecte con los asociados?	Para el caso de los asociados, docentes "hora clase", al momento que termina el ciclo ya no se les ve por la universidad, por lo que algunas veces olvidan su aportación a la cooperativa. Algunos docentes buscan que se les liquide por lo que nos da desventaja de capitalización. Ellos pueden pagar también en DAVIVIENDA pero quizá por el efecto de tiempo o de olvido no lo hacen
11.) Por el momento considera ud. carencia de algún o algunos cargos en ACUEES de R.L	Sí en efecto. No poseemos depto. de RRHH, de mercadeo ni de finanzas. Existe la necesidad de apoyo de otras áreas, en mi caso soy la persona que vela por lo administrativo y velo hasta puntos estadísticos, contables y de ley de usura así como aspectos del depto. De RRHH y salarios.
12.) Encuentra ud. otra desventaja interna dentro de ACUEES de R.L	Sí, hasta 2013 se trató de trasladar el beneficio principal a los asociados PRECIO- VENTA-COSTO. Y pues la ganancia para la cooperativa es mínima.
	No tenemos un especialista que interprete estados financieros. Sí

	se hacen estados financieros mensuales, pero no hay potencial
	explotado.
13) En qué consiste el servicio de consumo	La cooperativa tiene alianzas con: FUDEFA, Omnisport, Omega Technology, Zapatería Bertalí, servicios de odontología de la facultad de odontología, Centro de servicios Doño, Librería Aranda, Librería centro americana, Farmacia San Nicolás y recientemente Arrocera San Francisco. y financia a los asociados es un 5% de recargo, en donde ACUEES compra al contado y luego lo vende al asociado. Para recordarle al asociado de este servicio se hacen dos ferias al año en el campus de la UEES
14) ¿Cómo funciona el préstamo?	Existen rangos
	\$20 mínimo y \$600 máximo (por política crediticia) Aunque se puede dar la excepción que si sus aportaciones son amplias, se puede extralimitar de su techo.
15) ¿Cuáles son los rangos?	Para microcréditos son los siguientes rangos
	De \$20.00 a \$75.00 3 Meses
	De \$76.00 a \$150.00 6 meses Prestamos ordinarios y extraordinarios
	Nonto Plazo CVOTA MENSEAL CUSTA MENSEAL CUSTA MESSEAL CUSTA MESSEA
16) ¿Cómo captan los fondos?	A través de planilla, por eso el fuerte es de personal de planta, pues el amarre es el descuento.
17) ¿Utilizan buró de crédito?	Esa es una limitante, aún no utilizamos ese servicio. DICOM ha ofrecido su oferta de servicios. Pero nosotros lo hacemos en base a constancia de salario y de referencias.
18) ¿Cómo ACUEES sostiene los	Actualmente Gozamos del beneficio que la UEES pague la planilla
salarios?	de ACUEES excepto los honorarios del contador.
19) ¿Cuáles son las estrategias más recientes con sus asociados? ¿Quién diseña las estrategias?	Pequeñas campañas de captación de fondos (rifas por ejemplo de electrodomésticos por el costo de \$0.25 de \$1.00) previo a esto se distribuyen en las facultades, carteles en donde se hace aviso de las rifas)Premiación a asociados (para incentivar a sus aportaciones) Nos ponemos de acuerdo internamente de cómo atraer mercado ,sin embargo no existe alguien en específico que diseñe estrategias
20) ¿Uds. Envían estados de cuenta a sus asociados? ¿Cómo se comunican con los asociados?	No, no lo hacemos. No enviamos estados de cuenta. Sin embargo nos comunicamos por intranet llamado acá INTRAUEES, así como correo electrónico por teléfono y correspondencia directa para aquellos casos de personal que no posee internet, así como con carteleras.
21) Según su criterio ¿ACUEES de R.L, está posicionada dentro de las	Se puede decir que tiene aceptación en una pequeña porción esperando a futuro tener más captación de asociados. Si consideramos vital posicionar la cooperativa para darnos a conocer

instalaciones de la UEES? Consideran	más y expandirnos
Uds. de importancia posicionarle. 22) ¿Qué desventajas considera usted que posee ACUEES de R.L hacía su público objetivo?	Desconocimiento de la cooperativa, desconocimiento de los beneficios de la cooperativa (promociones), poco uso de los medios de comunicación para darse a conocer, referente a los servicios de consumo existe poca difusión de ellos también.
23) ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes asociados? (menciónelas por favor por lo más sencillas que parezcan)	Dar a conocer los estados de cuenta en el menor tiempo posible, poca información, escasa cobertura, más alianzas comerciales, lugares turísticos a visitar.
24) Si surgiese la inquietud del público	Se tendría que planificar y organizar con junta de vigilancia, con junta
objetivo en capacitarse, estudiar como	administrativa y comités de crédito.
por ejemplo una maestría, ¿Estarían	Sería una buena estrategia, podríamos aplicar una tasa de interés
dispuestos uds como ACUEES a	del9%
implementar línea de crédito educativa	
y de cuanto sería la tasa de interés	
que uds ofrecerían	

Empresa entrevistada:

ACUEES de R.L

B. ENCUESTAS PARA DEMANDA REAL

Pregunta N 1 ¿Cuánto tiempo tiene de ser asociado con ACUEES de R.L?

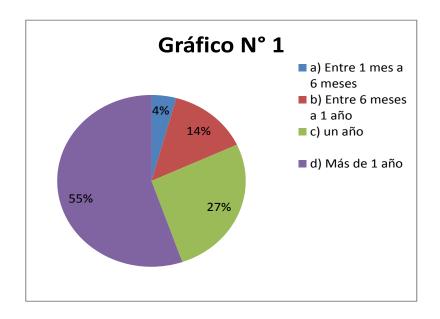
Objetivo: Conocer el tiempo de pertenencia del demandante real en la cooperativa ACUEES de R.L

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	NO				TO	ΓAL
clasificacion	Docei	nte de l	olanta	Docen	te hora	clase		ado UE ras áre		Doce	nte de p	olanta	Docen	ite hora	clase	•	ado UE ras áre			
Alternativas	Α	В	C	Α	В	С	Α	В	C	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	n O	F	%
a) Entre 1 mes a 6																			•	76
meses	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	4
b) Entre 6 meses a 1																				
año	0	1	0	1	0	0	4	0	0	0	5	0	0	1	0	1	0	0	13	14
c) un año	0	2	0	3	0	1	2	0	0	0	6	1	2	6	0	0	0	2	25	27
d) Más de 1 año	0	5	2	1	9	5	6	4	3	0	4	2	1	2	0	6	1	1	52	55
TOTAL	0	9	2	5	9	6	14	4	3	0	15	3	3	9	0	8	1	3	94	100

Simbología:

A: De \$200 a \$500 **B:** De \$500 a \$800 **C:** De \$800 a más

Análisis del gráfico N 1: De una muestra de 94 personas se puede analizar que un *55%* tiene más de un año de ser asociado en ACUEES de R.L , un *27%* un año, Un *14%* está entre 6 meses a un año mientras que un *4%* entre el período de un mes a 6 meses

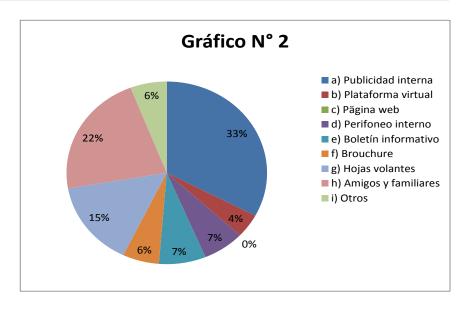


Pregunta N 2 De las siguientes opciones, por favor especifique ¿porque medio se enteró de los servicios de la Asociación Cooperativa ACUEES.?

Objetivo: Identificar los medios más reelevantes que contribuyen a dar a conocer la cooperativa ACUEES de R.L

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCUL	INO				TO	ΓAL
clasificacion	Docer	nte de l	planta	Docen	te hora	clase		ado UE ras áre		Docei	nte de p	olanta	Docer	te hora	clase		ado UE ras áre			
Alternativas	Α	В	С	Α	В	С	A	В	С	Α	В	С	Α	В	С	A	В	C	F	%
a) Publicidad interna	0	4	1	0	0	2	9	4	3	0	6	0	0	0	0	6	1	3	39	33
b) Plataforma virtual	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	4
c) Pägina web	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) Perifoneo interno	0	0	0	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	8	7
e) Boletín informativo	0	1	1	1	2	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	9	8
f) Brouchure	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	7	6
g) Hojas volantes	0	1	0	1	3	0	0	0	3	0	5	1	1	2	0	1	0	0	18	15
h) Amigos y familiares	0	1	1	2	0	1	4	0	0	0	3	2	1	7	0	4	0	0	26	22
i) Otros	0	3	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7	6
*Por facebook *Afiches en facultad *Evento en navidad																				
TOTAL	0	10	3	5	10	6	14	6	13	0	21	3	3	9	0	12	1	3	119	100

Nota: El número total de la frecuencia aumenta según la muestra seleccionada, debido a que ésta pregunta es de opción multiple.



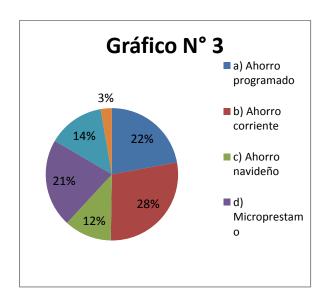
Análisis del gráfico N 2: Se requirió conocer de qué manera los clientes reales se enteraron de los servicios de ACUEES de R.I Por lo que resulto un mayor porcentaje de un 33% que manifestó por publicidad interna (es decir en eventos que ACUEES realiza eventualmente) un 22% manifestó que a través de amigos y familiares dentro de la UEES, con un 15% se enteraron por hojas volantes que ACUEES reparte a la comunidad universitaria de la UEES, Por Boletines informativos con un 8%, con un 7% perifoneo interno (solamente cuando hacen sus ferias 2 veces al año) 6% con brouchures y otro 6% en la opción otros (manifestó en Facebook y eventos navideños en la UEES) un 4% que al visitar los docentes en plataforma virtual eventualmente ACUEES a anunciado alguna actividad

Pregunta N 3 De las siguientes opciones ¿Cuáles son los servicios de ahorro y préstamo que **Objetivo:** Identificar los servicios más demandados en la cooperativa ACUEES de R.L

Datos de				FI	EMENII	NO							
clasificacion	Docer	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase		ado UE ras áre		Doce	nte de ¡	olanta	De
Alternativas	Α	В	C	A	В	C	А	В	С	Α	В	С	
a) Ahorro programado	0	2	1	1	6	2	4	2	2	0	8	3	
b) Ahorro corriente	0	5	1	3	8	3	6	4	1	0	5	1	
c) Ahorro navideño	0	2	1	0	1	2	4	2	0	0	3	2	
d) Microprestamo	0	2	2	2	3	1	7	0	0	0	7	3	
e) Prestamo ordinaro	0	4	1	2	0	1	3	0	0	0	4	0	
f) Prestamo extraordinario	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
g) Créditos	0	2	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	
TOTAL	0	17	7	8	19	9	24	10	3	0	27	12	

Nota: El número total de la frecuencia aumenta según la muestra seleccionada, debido a que ésta preg

Análisis: Según la muestra estudiada se puede analizar que el servicio más demandado es el de ahorro corriente con un 28% en el servicio de ahorro programado con un 22% y con un porcentaje seguido de un 22% del servicio de micropréstamos. Con un 14% el préstamo ordinario y en menores escalas los de ahorro navideño, créditos extraordinarios.



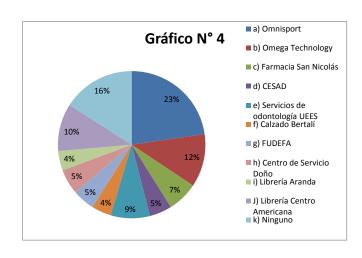
Pregunta N 4 De las siguientes opciones ¿Cuáles son los servicios de consumo que ud. demanda de la Asociación Cooperativa ACUEES?

Objetivo: Identificar los servicios de consumo más reelevantes para la demanda real de la cooperativa ACUEES de R.L.

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	NO				TO	TAL
clasificacion	Docer	nte de	planta	Docen	te hora	clase		ado UE ras áre:		Docei	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase		ado UE as áre			
Alternativas	Α	В	C	Α	В	С	Α	В	C	Α	В	C	Α	В	C	Α	В	C	F	%
a) Omnisport	0	3	2	0	6	3	4	2	1	0	5	3	1	3	0	3	0	1	37	23
b) Omega Technology	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	1	1	5	0	3	0	2	19	12
c) Farmacia San Nicolás	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	1	11	7
d) CESAD	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	1	8	5
e) Servicios de odontología UEES	0	2	0	1	2	2	0	0	0	0	1	0	0	3	0	2	1	0	14	9
f) Calzado Bertalí	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7	4
g) FUDEFA	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	8	5
h) Centro de Servicio Doño	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	9	6
i) Librería Aranda	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	7	4
J) Librería Centro Americana	0	1	0	2	3	2	5	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	17	10
k) Ninguno	0	4	0	2	0	0	6	0	2	0	6	0	1	2	0	3	0	0	26	16
*Existe desconocimiento de los servicios de consumo																				
TOTAL	0	14	11	6	12	9	24	6	3	0	26	9	4	16	0	14	1	8	163	100

Noța: El número total de la frecuencia aumenta según la muestra seleccionada, debido a que ésta pregunta es de opción multiple.

Análisis del gráfico N 4: ACUEES de R.L ofrece a sus asociados diez servicios de consumo, por lo que en ésta tabla y en su gráfico podemos ver que en mayor escala se encuentra con un 23% OMNISPORT, los demás servicios de consumo con diferentes escalas. Curiosamente de la muestra analizada un 16% manifestó que no hace uso de servicios de consumo en un 16%.

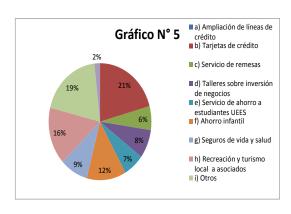


Pregunta N 5 De las siguientes opciones ¿Qué servicios conoce ud. de la competencia del mercado cooperativo que le gustaría como socio que la Asociación Cooperativa ACUEES, las implementara?

Objetivo: Conocer que servicios a identificado el asociado, de la competencia, que le gustaría que ACUEES de R.L las implementara

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	INO				TO	TAL
clasificacion	Docer	nte de	planta	Docen	te hora	clase	•	ado UE as área		Docei	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase	•	ado UE ras áre			
Alternativ as	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	F	%
a) Ampliación de líneas																				
de crédito	0	2	2	4	2	1	8	2	1	0	8	3	2	6	0	4	0	2	47	21
b) Tarjetas de crédito	0	1	1	1	2	2	2	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	1	15	7
c) Servicio de remesas	0	1	0	1	1	2	2	0	0	0	4	3	1	1	0	2	0	0	18	8
d) Talleres sobre																				
inversión de negocios	0	1	0	2	0	1	5	0	0	0	1	0	1	3	0	1	0	0	15	7
e) Servicio de ahorro a			_	_	_	_			_	_	_	_			_	_	_	_		
estudiantes UEES	0	3	0	2	3	0	5	0	0	0	5	2	1	4	0	3	0	0	28	12
f) Ahorro infantil	0	3	2	0	0	1	3	1	0	0	1	2	1	5	0	1	0	0	20	9
g) Seguros de vida y	_			_	_	_			_	_	_	_		_	_	_		_		
salud	0	4	1	0	3	2	5	3	2	0	6	2	1	2	0	2	1	2	36	16
h) Recreación y turismo local a asociados	0	7	1	3	6	3	6	0	0	0	9	0	1	2	0	3	1	2	44	19
i) Otros	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4	2
*Descuentos en																				
cines*Descuentos en																				
restaurantes*Alianzas																				
con agencias de viajes																				
TOTAL	0	22	7	13	17	12	37	6	3	0	40	12	8	23	0	18	2	7	227	100
Nota: El número total o	de la fr	ecuer	ncia <u>au</u> r	menta	según	la mue	stra se	leccior	nada, d	lebido	a que	ésta pr	egunta	es de	opciór	n multi	ple.			

Análisis del gráfico N 5: Para conocer de primera mano, que es lo que el cliente busca, se dió la opción de elegir opciones y responder, que es lo que han visto de la competencia, con un porcentaje mayor de un 21% de la muestra, su petición es de ampliar las líneas de crédito, así como también con un 20% el crear una estrategia al asociado de recreación y turismo local a asociados. Con un 16% la opción seguros de vida y salud, con un 12% el aprovechar el segmento de mercado estudiantil, proporcionando un servicio de ahorro a estudiantes de la UEES, la opción ahorro infantil con un 9%, un 8% el servicio de remesas. Y los mínimos porcentajes del 7% tanto para talleres de inversión y de tarjetas de crédito como un 2% en opción otros (opinó que ACUEES puede hacer alianzas con agencias de viaje con restaurantes y talleres de reparación de vehículos y aprovechar descuentos)

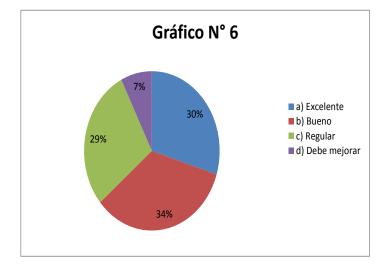


Pregunta N 6 ¿Cómo cataloga ud. La comunicación, la información que genera ACUEES de R.L al asociado?

Objetivo: Conocer la opinión de los demandantes reales en cuanto al eje informativo que toma ACUEES de R.L

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCUL	INO				TO	ΓAL
clasificacion	Docer	nte de	planta	Docen	ite hora	clase		ado UE ras áre		Doce	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase		ado UE ras áre:			
Alternativas	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	F	%
a) Excelente	0	4	2	1	3	0	6	1	1	0	4	2	0	1	0	3	0	0	28	30
b) Bueno	0	4	0	2	4	0	4	2	0	0	4	1	2	4	0	2	1	2	32	34
c) Regular	0	1	0	2	6	0	4	0	2	0	7	0	0	3	0	2	0	0	27	29
d) Debe mejorar	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	7	7
TOTAL	0	9	2	5	15	0	14	4	3	0	15	3	3	9	0	8	1	3	94	100

Análisis del gráfico N 6: La comunicación es un elemento importante en toda organización, por lo que se trató de indagar en la muestra seleccionada, cómo ellos valoran la forma en que ACUEES de R.L está comunicándose con su mercado real, en donde se puede analizar que un 34% la considera en un rango de "buena" seguido de un 30% la cataloga como "excelente" un 29% la califica como comunicación "regular" y un 7% comentó que sí requiere "mejorar" su forma de comunicarse con sus asociados.



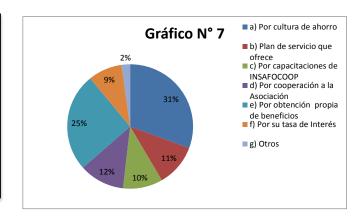
Pregunta N7 ¿ Qué le motivó a afiliarse a ACUEES de R.L?

Objetivo: Identificar que elementos motivaron a la demanda real para afiliarse a la cooperativa ACUEES de R.L.

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	NO				TO	ΓAL
clasificacion	Docer	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase	_	eado UE ras áre		Doce	nte de p	lanta	Docer	ite hora	clase	_	ado UE ras áre			
Alternativ as	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	F	%
a) Por cultura de																				
ahorro	0	4	1	3	7	0	7	0	3	0	7	3	1	2	0	3	0	1	42	31
b) Plan de servicio que																				
ofrece	0	3	0	0	1	2	1	0	0	0	3	0	0	0	0	3	1	1	15	11
c) Por capacitaciones																				
de INSAFOCOOP	0	1	1	0	4	1	1	0	0	0	1	0	1	2	0	2	0	0	14	10
d) Por cooperación a la																				
Asociación	0	3	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	4	0	2	0	2	16	12
e) Por obtención																				
propia de beneficios	0	4	0	3	0	4	5	3	0	0	7	1	2	1	0	3	1	1	35	26
f) Por su tasa de																				
Interés	0	1	1	0	0	1	6	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	12	9
g) Otros	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2
*Por facilidad de descuento																				
en planilla																				
TOTAL	0	18	4	7	12	9	21	4	3	0	21	4	4	9	0	14	2	5	137	100

Nota: El número total de la frecuencia aumenta según la muestra seleccionada, debido a que ésta pregunta es de opción multiple.

Análisis del gráfico N 7: Entre los docentes hora clase, de planta y empleados de oficina de otras áreas de la UEES , tanto del sexo masculino como femenino, se trató de distinguir por qué se motivó a ser parte de la cooperativa de ACUEES, por lo que el mayor porcentaje de la muestra de 94 sujetos de análisis con un 34% dijo que por cultura de ahorro, seguido de un 26% por obtener beneficios propios al asociarse, con un 12% por cooperar con ACUEES, un 11% por el plan de servicios que ofrece ACUEES, por el beneficio de capacitarse un 10% por capacitaciones de INSAFOCOOP, un 9% por la tasa de interés y en opción otros con un 2% por la facilidad de descuento en la planilla al empleado al momento de ingresar a ACUEES

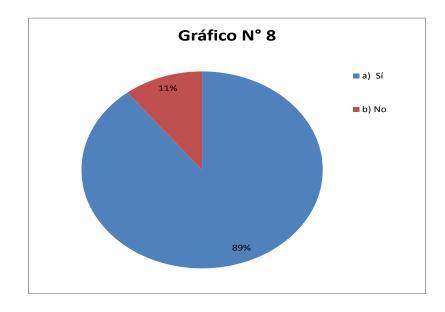


Pregunta N 8 ¿Recomendaría ud. a otro compañero interno de trabajo de la UEES sobre los servicios de ACUEES de R.L?

Objetivo: Identificar si el cliente real está conforme con los servicios de la cooperativa ACUEES de R.L y si conforme a su criterio la recomendaría

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	NO				TO	ΓAL
clasificacion	Docer	nte de l	planta	Docen	nte hora	clase		ado UE ras áre:		Docei	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase		ado UE ras área			
Alternativas	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	F	%
a) Sí	0	9	1	5	14	0	12	4	2	0	11	3	3	8	0	8	1	3	84	89
b) No	0	1	0	0	1	0	2	0	1	0	4	0	0	1	0	0	0	0	10	11
Sí porque: *Es una cooperativa confiable dentro de la organización en donde laboramos *Por cultura																				
No porque: *No hay mayor ganancia * Su forma de informar es muy escasa																				
TOTAL	0	10	1	5	15	0	14	4	3	0	15	3	3	9	0	8	1	3	94	100

Análisis del gráfico N 8: De la muestra extraída un porcentaje del 89% manifestó que si recomendaría a otro compañero de la UESS ingresar al sistema de servicio cooperativo de ACUEES, ya que es una cooperativa confiable que está dentro de las instalaciones de donde laboran y que esto a su vez hace cultura de ahorro. Mientras que un porcentaje mínimo de 11% de la muestra externalizó que no recomendaría a nadie ya que no encuentran mayor ganancia al incorporarse y su información es muy escasa al asociado

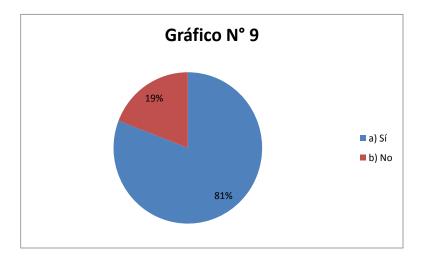


Pregunta N 9 ¿Considera usted que ACUEES de R.L debería implementar más publicidad interna?

Objetivo: Conocer el criterio de la demanda real en cuanto a la forma de anunciarse de la cooperativa ACUEES de R.L.

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	NO				TO	ΓAL
clasificacion	Docer	nte de p	olanta	Docen	ite hora	clase	_	ado UE ras áre		Docei	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase	•	ado UE ras área			
Alternativas	Α	В	C	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	F	%
a) Sí	0	8	1	4	8	3	12	3	3	0	10	3	3	8	0	7	1	2	76	81
b) No	0	1	1	1	1	3	2	1	0	0	5	0	0	1	0	1	0	1	18	19
Respondió Sí Por: *Se desconocen beneficios*Por promover cultura cooperativa*Para captar más asociados																				
Respondió No por:*No necesita por que ya es oportuna				0		0			0				0	0	0			0	0	0
TOTAL	0	9	2	5	9	6	14	4	3	0	15	3	3	9	0	8	1	3	94	100

Análisis del gráfico 9: Un **81%** de la muestra de 94 asociados manifestó que para captar más clientes y dar a conocer los beneficios de ACUEES de R.L se requiere de hacer publicidad interna más activa dentro de las instalaciones de la UEES. Un **19%** manifestó que ya es oportuna su forma de ser y que no se requiere.

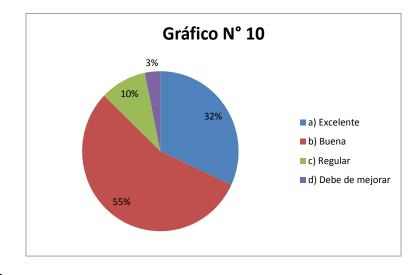


Pregunta N 10 ¿Cómo evalúa la atención de A CUEES de R.L?

Objetivo: Determinar como el cliente real evalua la atención brindada por ACUEES de R.L.

Datos de clasificacion				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	NO				TO ⁻	ΓAL
	Docer	nte de	planta	Docen	te hora	clase	-	ado UE ras áre		Docei	nte de p	olanta	Docen	ite hora	clase	•	ado UE ras áre			
Alternativas	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	C	Α	В	C	F	%
a) Excelente	0	4	2	1	2	1	6	0	1	0	4	1	1	1	0	5	0	1	30	32
b) Buena	0	4	0	4	5	5	5	3	2	0	10	2	2	5	0	2	1	2	52	55
c) Regular	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	3	0	1	0	0	9	10
d) Debe de mejorar	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Debe de mejorar porque: *Debe de hacer más difusión*Mejorar Imagen*Hacer más eventos*Enviar estados de cuenta																				
TOTAL	0	9	2	5	9	6	14	4	3	0	15	3	3	9	0	8	1	3	94	100

Análisis del gráfico N 10: La muestra manifestó con un mayor porcentaje del 32% valorar como excelente a la atención brindada por ACUEES con un mínimo porcentaje del 3% que requiere de una mejora y señalando que se requiere de más difusión de sus servicios, más eventos, mejorar su imagen corporativa y el envío de estados actuales de sus cuentas.



Pregunta N 11 ¿Qué sugerencias daría usted para posicionar los servicios de ACUEES al mercado que aún no le conoce y así expandirse aún más?

Objetivo: Conocer e Identificar las sugerencias de expansión por parte de la demanda real para ACUEES de R.L

Datos de				FI	MENII	10							MA	SCULI	NO				тот	ΓAL
clasificacion	Docer	nte de l	planta	Docen	te hora	clase		ado UE ras área		Doce	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase		ado UE as áre			
Alternativas	Α	В	С	Α	В	U	Α	В	С	Α	В	C	Α	В	C	Α	В	С	F	%
a) Distribuir Tablones informativos	0	3	1	3	3	2	3	0	2	0	6	0	1	4	0	3	0	0	31	13
 b) Ampliar línea de crédito y préstamos a asociados 	0	2	2	1	4	4	6	2	1	O	7	3	0	4	О	7	0	2	45	19
c) Realizar campañas internas dentro de la UEES	0	5	0	2	3	0	4	0	1	0	4	0	1	4	0	3	0	2	29	12
d) Abrir servicio de ahorro y prestamo para estudiantes de la UEES	0	2	0	1	6	1	4	2	0	0	5	0	0	3	0	0	0	0	24	10
e) Atraer clientes por página web	0	3	0	1	3	2	4	0	3	0	3	1	0	3	0	2	1	1	27	11
f) Realizar campañas en la UEES sobre las finanzas para crear cultura de ahorro	0	4	0	2	3	2	7	1	1	0	3	2	1	3	0	1	1	o	31	13
g) Charlas a alumnos UEES y asociados sobre educación cooperativa	0	2	0	1	1	1	1	0	0	0	6	0	2	1	0	0	0	1	16	7
 h) Diseñar tarjeta de crédito a asociados 	0	1	1	1	0	3	0	0	0	0	6	О	2	2	0	2	0	О	18	8
i) Otros	0	2	1	2	1	1	1	1	0	0	2	1	1	1	0	1	0	2	17	7
*Perifoneo interno*Campaña de imagen corporativa*Carné de descuento en restaurantes*tarjeta de fidelización por acumulación de puntos *Rifas atractivas *Pägina w eb informativa																				
TOTAL	0	24	5	14	24	16	30	6	8	0	42	7	8	25	0	19	2	8	238	100

Nota: El número total de la frecuencia aumenta según la muestra seleccionada, debido a que ésta pregunta es de opción multiple.

Análisis del gráfico N 11: Tomando en cuenta que las sugerencias del cliente son importantes, se capturaron las sugerencias de los clientes reales para ACUEES de R.L, en donde un 19% sugiere la opción de ampliar líneas de crédito y préstamos a asociados, seguido de un 13% el aprovechar como cooperativa y experiencia en campañas internas en el campus de la UEES sobre la importancia de las finanzas y así crear cultura de ahorro" (aprovechando captar clientes potenciales) informar a través de tablones informativos con un 13%, con un 10% abrir otro mercado, es decir al estudiante de la UEES, con un 8% crear tarjeta de crédito, con un 7% informar a través de charlas tanto a asociados cómo alumnos sobre temas de educación cooperativos y con un 7% en la opción otros se sugiere perifoneo, tarjetas de fidelización y carné que al presentarse en restaurantes se obtenga descuentos



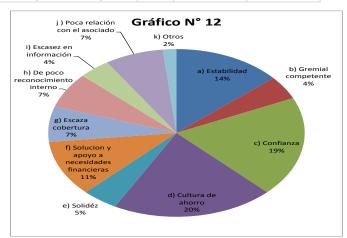
Pregunta N 12 De las siguientes opciones, ¿que categoría viene a su mente al mencionar " ACUEES de R.L"?

Objetivo: Determinar el reconocimiento en la mente del asociado o demanda real, en cuanto a la cooperativa ACUEES

Datos de				FI	EMENII	NO							MA	SCULI	NO				TO	ΓAL
clasificacion	Docer	nte de l	planta	Docen	te hora	clase		ado UE ras áre		Doce	nte de p	olanta	Docen	te hora	clase		ado UE as áre			
Alternativas	Α	В	С	Α	В	C	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	Α	В	С	F	%
a) Estabilidad	0	2	2	1	0	0	7	0	2	0	3	0	0	0	0	5	0	2	24	14
b) Gremial competente	0	1	0	1	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	8	5
c) Confianza	0	4	1	1	3	3	4	0	2	0	8	0	2	2	0	1	0	3	34	19
d) Cultura de ahorro	0	6	1	1	2	0	7	2	1	0	9	3	1	0	0	2	0	1	36	20
e) Solidéz	0	1	2	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	8	5
f) Solucion y apoyo a necesidades																				
financieras	0	3	1	2	0	0	2	1	0	0	2	0	0	3	0	3	0	2	19	11
g) Escaza cobertura	0	1	0	2	1	2	2	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	12	7
h) De poco reconocimiento interno	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	3	0	2	1	0	1	1	0	12	7
i) Escasez en información	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0	7	4
j) Poca relación con el asociado	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	4	0	0	4	0	1	0	0	13	7
k) Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	3	2
*Cobertura muy pobre*Beneficios limitados																				
TOTAL	0	19	7	10	9	9	26	6	6	0	36	3	6	14	0	16	1	8	176	100

Nota: El número total de la frecuencia aumenta según la muestra seleccionada, debido a que ésta pregunta es de opción multiple.

Análisis del gráfico N 12: En esta pregunta para conocer la percepción del cliente, se tomaron en cuenta opciones (positivas y negativas) de tal manera que el cliente tuviese la opción de elegir y determinar lo que está en su mente según lo percibido de la cooperativa ACUEES de R.L De la muestra analizada con un porcentaje del 21% manifestó asociar a ACUEES de R.l con la frase "cultura de ahorro", seguido de un 19% manifestó asociarlo con la opción "confianza", un 14% la considera como "estabilidad" ,un 11% es para ellos "solución y apoyo" al asociado a necesidades financieras, Los porcentajes mínimos del 7% cada uno se enfocaron a escoger las opciones ""Poca relación con el asociado" ""de poco reconocimiento "un 4% la catalogó como una cooperativa que es muy escasa para informar al asociado y un 2% en la opción otros que manifestó que "su cobertura es muy pobre y sus beneficios muy limitados"



C. ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL

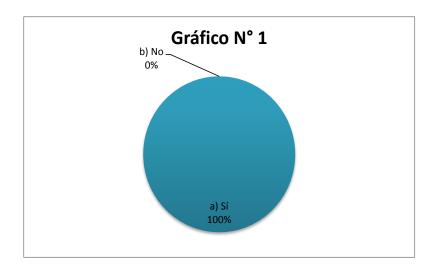
ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL (Mercado aún no explotado)

Pregunta 1 ¿Considera ud. de importancia el ahorro?

Objetivo: Identificar la importancia que los empleados le dan al ahorro de su dinero en lo personal.

Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	TOTAL		
Alternativas	Δ	В	Δ	В	ь	%	
a) Sí	15	20	10	23	68	100	
b) No	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	15	20	10	23	68	100	

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 1: Se puede verificar por medio de la gráfica que todos los empleados (docente hora clase como de planta) sobre la importancia de la cultura de ahorro en sus vidas. Es decir un **100%** de 68 entrevistados dijo que sí.

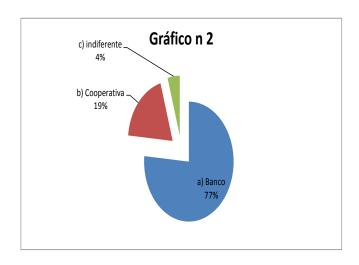


Pregunta 2 ¿En que lugar usted prefiere tener sus ahorros?

Objetivo: Identificar en qué entidad financiera, se prefiere realizar el ahorro

Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	TOTAL		
Alternativas	Α	В	Α	В	F	%	
a) Banco	17	13	6	16	52	76	
b) Cooperativa	5	2	2	4	13	19	
c) indiferente	1	1	0	1	3	4	
TOTAL	23	16	8	21	68	100	

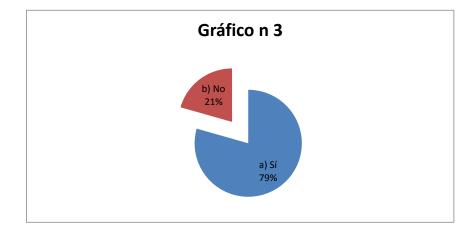
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 2: Se puede observar en la gráfica que en un **72%** existe preferencia por el servicio de bancos, mientras que un **19%** en asociaciones cooperativas, un 4% manifestó le es indiferente.



Pregunta 3 ¿Considera usted de gran importancia las cooperativas dentro de las organizaciones? **Objetivo:** Identificar si se considera de gran importancia las cooperativas dentro de las organizaciones

	Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	TOTAL		
Alte	rnativas	Α	В	Α	В	F	%	
	a) Sí	14	9	22	9	54	79	
	b) No	1	7	1	5	14	21	
	TOTAL	15	16	23	14	68	100	

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 3: Un **79%** de los sujetos de análisis manifestaron que sí es de importancia las cooperativas dentro de las empresas. Mientras que un **19%** dijo que no.



Pregunta 4 ¿Tiene ud. Conocimiento de quien es ACUEES de R.L?

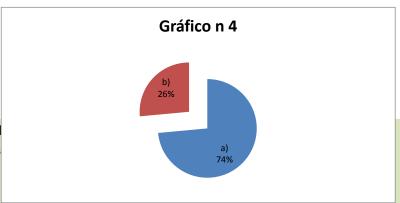
Objetivo: Identificar si el mercado potencial investigado, tiene conocimiento de la asociación cooperativa ACUEES de R.L

Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	TOTAL		
Alternativas	Α	В	Α	В	F	%	
a) Sí	22	12	13	3	50	74	
b) No	0	9	0	9	18	26	
TOTAL	22	21	13	12	68	100	

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N°4: Con ésta pregunta se pretendió sondear al mercado potencial, si tenían conocimiento de ACUEES de R.L, con un 74% manifestó si conocer de la asociación, sin embargo un 26% dijo que no.

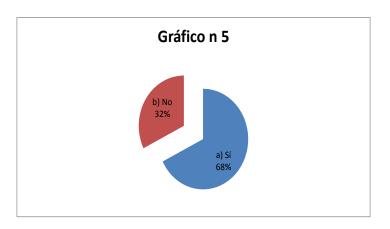
Pregunta 5 ¿Estaria d

Objetivo: Identificar y calibrar al mercado potenci que ACUEES de R:L presta.



Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	TOTAL		
Alternativas	Α	В	Α	В	F	%	
a) Sí	9	6	16	15	46	68	
b) No	2	9	0	11	22	32	
TOTAL	11	15	16	26	68	100	

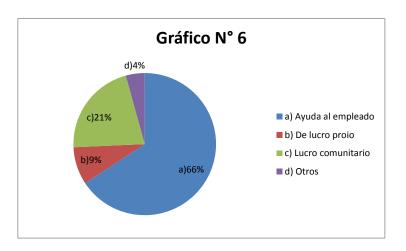
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N°5: Con esta pregunta se pretendió indagar si el mercado interno potencial, estaba dispuesto a conocer de la asociación cooperativa ACUEES; la respuesta fue positiva con un **68%**, mientras que con un **32%** fue negativa



Pregunta 6 ¿Cúal es su percepción en cuanto a cooperativas dentro de una organización? **Objetivo:** Identificar la percepción de los sujetos de análisis del mercado potencial, en cuanto a el servicio cooperativo dentro de las organizaciones.

Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	T	OTAL				
Alternativas	A	В	A	В	F	%				
a) Ayuda al empleado	14	9	16	7	46	66				
b) De lucro proio	1	2	1	2	6	9				
c) Lucro comunitario	4	6	3	2	15	21				
d) Otros	0	0	0	3	3	4				
Por imagen nada más	0	0	0	0	0	0				
e) No respondió	0	0	0	0	0	0				
TOTAL	19	17	20	14	70	100				
Nota: la frecuencia es mayor debido a que la pregunta es de opción multiple										

ANÁLISIS DE GRÁFICO N° 6: Se pretendió monitorear la percepción del mercado potencial, en cuanto a la existencia de una cooperativa dentro de una organización. Con un mayor porcentaje indicó con un 66% que esta es de ayuda al empleado. Seguido de un 21% es de lucro comunitario con un 9% es de lucro propio y un 4% en la opción "otros" piensa que es solo para mejorar la imagen de las empresas, quienes las crean internamente.

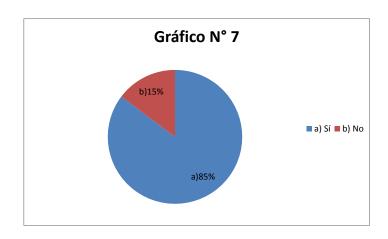


Pregunta 7 ¿Conoce ud. Personal de la UEES que esté involucrado en ACUEES de R. L?

Objetivo: Identificar si el mercado potencial, escucha a través de sus compañeros de trabajo, sobre la afiliación en ACUEES de R.L

Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	TOTAL		
Alternativas	A	В	A	В	F	%	
a) Sí	18	10	18	12	58	85	
b) No	1	6	0	3	10	15	
TOTAL	19	16	18	15	68	100	

ANÁLISIS DEL GRÁFICO 7: Con un 85% se identificó que el mercado potencial "conoce" personal de la UEES que está asociado en ACUEES de R.L. Mientras que un 15% indicó

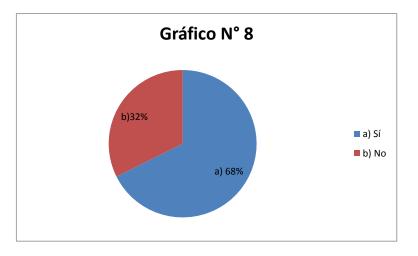


Pregunta 8 ¿ Considera que ACUEES de R.L es actualmente conocida en la UEES?

Objetivo: Insistir nuevamente en el mercado potencial (aliada a la pregunta 4) si realmente ACUEES de R.L está en su mente

Datos de clasificacion	FEME	NINO	MASC	ULINO	Т	OTAL
Alternativas	Α	В	Α	В	F	%
a) Sí	13	7	21	5	46	68
b) No	1	11	1	9	22	32
TOTAL	14	18	22	14	68	100

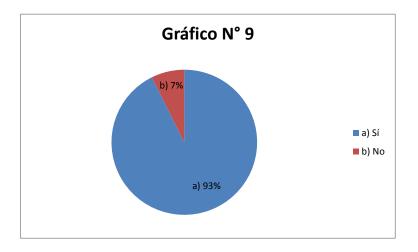
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 8: Del análisis de este gráfico se puede obtener que un **68%** representó el porcentaje máximo que indicó que ACUEES de R. L sí se conoce; detectándose que quienes mayormente reconocieron que sí, son los docentes "de planta". Con un porcentaje de **32%** se indicó que aún no se conoce.



Pregunta 9 ¿ Considera que ACUEES de R.L debería de promover más los servicios ? Objetivo: Reconocer la percepción del mercado potencial, en cuanto a que si ACUEES,necesita más de ún más mercado dentro de las instalaciones de la UEES.

Datos de clasificacion	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
Alternativas	Α	В	Α	В	F	%
a) Sí	22	13	13	15	63	93
b) No	0	4	0	1	5	7
TOTAL	22	17	13	16	68	100

ANÁLISIS DEL GRÁFICO 9: Un **93%** manifiesta que ACUEES de R.L necesita promover sus servicios de ahorro, crédito y consumo. Un **7%** dijo no ser necesario



Pregunta 10 ¿Qué recomendaciones daría usted a ACUEES de R.L para mejorar su posicionamiento interno en la UEES Objetivo: Detectar las ideas estratégicas del mercado potencial para mejorar el posicionamiento de ACUEES de R.L

Datos de clasificacion	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL	
Alternativas	A	В	A	В	F	%
a) Publicidad interna	7	9	4	5	25	37
b) Alianzas comerciales	2	2	4	6	14	21
c) Reuniones informativas de empleados	3	6	3	0	12	18
d) Dar a conocer sus beneficios	7	0	0	2	9	13
e) Ampliar cobertura con los de Hora clase		3	0	3	6	9
f) Insentivar al asociado	1		1		2	3
TOTAL	19	20	11	16	68	100

ANÁLISIS DEL GRÁFICO 10 : Con la finalidad de reconocer las recomendaciones del mercado potencial de ACUEES de R.L se concluyó en este gráfico que un mayor porcentaje del **37**% manifestó que se necesita realizar "publicidad interna" es decir dentro de las instalaciones de la UEES.

Seguidamente con un **21%** recomienda "alianzas comerciales" aun de las que ya posee ACUEES para atraer a más socios. Con un **18%** manifestó que sería idoneo implementar una especie de "reuniones informativas" por parte de ACUEES de R.L a personal de la universidad, evidentemente para dar un curso de informativo a posibles socios.



D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEMANDA REAL Y POTENCIAL.

a) Se concluye y se recomienda en cuanto a la demanda real tomando en cuenta una muestra de 94 asociados activos de los 218 que ACUEES posee:

Demanda Real conclusión

De los 94 socios se pudo analizar que al menos el 55% ya tiene más de un año de pertenecer a la Cooperativa ACUEES, un 27% tiene un año de pertenecer a la cooperativa. Los restantes en un mínimo porcentaje se identificó los medios por el cual ACUEES utiliza para darse a conocer, el más sobresaliente con 33% fue la publicidad interna que los mismos empleados hacen (boca a boca) y un 22% por recomendación de amigos y familiares.

Los servicios más demandados con un 27% el ahorro corriente con un 22%, el ahorro programado, el micro préstamo con un 19% (En la matriz la frecuencia se dispara ya que muchos de ellos hacen uso de varios servicios. En cuanto a servicios de consumo un 23% demanda los servicios de Omnisport, sin embargo el 16% no usa ningún servicio y argumento no conocer. El 12% Omega Technology entre otros.

El asociado manifestó haber identificado de la competencia cooperativista en un 21% el ampliar nuevas líneas de crédito, un 19% hacer más actividades sociales como la recreación y turismo, un 12% seguros de vida y salud y un 7% solicito talleres sobre inversiones y negocios (entre otros). Al querer conocer la opinión del asociado en cuanto a lo que percibe sobre la manera de como ACUEES informa a su mercado real un 34% respondió que era bueno, más un 29% dijo que era regular.

Lo que más le motiva al mercado real a ahorrar con un 31% dijo que por cultura de ahorro, seguido de un 26% para obtener beneficios propios y un pequeño porcentaje manifestó que por tasa de interés.

El criterio en cuanto a que si la Cooperativa debe anunciarse un 81% manifestó que si se requiere de publicidad para captar más socios tomando en cuenta que un 55% manifestó que ACUEES tiene una buena atención, un mínimo porcentaje del 3% manifestó que debe de mejorar ya que ACUEES no presenta los estados de cuenta a sus asociados y que es muy carente en eventos de acción y difusión. Además el asociado reconoce a la Cooperativa en un 20% como un servicio para la cultura de ahorro un 14% ubica a ACUEES como estabilidad, un 19% como una empresa que da confianza, un 11% como solución a los problemas; sin embargo un 7% manifestó que su cobertura es escaza.

Demanda Real Recomendación

Diseñar una página web y que dé a conocer los servicios, reflejar estados de cuenta, rifas efectuadas, así como un buzón de sugerencia virtual

Uso de medios impresos como por ejemplo brouchures. Actualización de la página de Facebook constantemente con las actividades.

Hacer uso del campus virtual para publicitar los servicios de ACUEES (con el apoyo del departamento de informática de la UEES)

Fomento de la cultura de ahorro (en medios impresos página web, Facebook y ferias en el campus de la UEES)

Se sugiere que el comité de consumo de ACUEES entre en acción promoviendo más los servicios de consumo. Crear una línea de crédito educativo con tasa de crédito atractiva

Se sugiere que el comité de Pro ACUEES diseñe estrategias de recreación para el asociado.

Se sugiere capacitar al personal en temas de Emprendedurismo para que este mismo ejecute talleres en temas de negocios a los asociados.

Mejorar la comunicación cliente empresa y viceversa. Proponer tasas de interés más atractivas.

Diseñar una base de datos de clientes activos y no activos y tratar de recuperar aquellos clientes que su percepción es negativa ante los servicios de la Cooperativa. Se sugiere crear una mascota y un eslogan que contribuya a posicionar la Cooperativa, buena percepción y cultura de ahorro. Utilizar el perifoneo en ferias (explotando el recurso ya que la UEES cuenta con el equipo).

Se sugiere una especialista en Marketing,

b) Se concluye en cuanto a la demanda potencial (personal aún no asociado a la cooperativa) tomando en cuenta una muestra al azar de 64 personas de las diferentes facultades de la Universidad Evangélica de El Salvador.

Demanda Potencial conclusión

Para identificar el grado de importancia sobre el tema de "ahorro" de los 68 entrevistados para la demanda potencial el 100% manifestó que si es importante ahorrar. A su vez se identificó que el 76% de los entrevistados respondió que el 76% tiene preferencia por la banca mientras que un 19% las Cooperativas y el porcentaje restante le es indiferente, se analizó también que el un 79% de la muestra considero que es de importancia que exista Cooperativas dentro de las empresas.

Un 74% de los 68 entrevistados manifestó conocer de ACUEES de R.L el 26% dijo que aún no lo conoce. Resultando que un 68% si estaría dispuesto a conocer sobre los servicios que ofrece la Cooperativa.

Se quizo conocer también en la investigación la precepción del mercado potencial en cuanto al servicio Cooperativo en las organizaciones en donde el 66% considero que las Cooperativas son de ayuda al empleado, el 21% dijo que es lucro comunitario.

Se concluye también que el 85% manifiesta conocer compañeros de trabajo (UEES) que están afiliados a la Cooperativa ACUEES. Finalizando la investigación el mercado potencial opino con un 93% que ACUEES necesita promover más sus servicios para darse a conocer, recomendando hacer más publicidad, alianzas comerciales atractivas, la comunicación e información de los servicios de las Cooperativas al momento que la universidad reúne a sus docentes.

Demanda Potencial Recomendación

- Capturar mercado potencial a través de medios informativos como medios impresos para informarles sobre servicios actuales y beneficios que ofrece la Cooperativa ACUEES.
- 2. Tomando en cuenta que un buen porcentaje estaría dispuesto a conocer de la Cooperativa ACUEES recomienda que cuando la UEES programe reuniones y capacitaciones dentro del Campus se destine un espacio de tiempo informativo de los servicios. actividades y beneficios que Cooperativa **ACUEES** provee a sus asociados.
- Incentivar al asociado activo en cuanto a que si invita a un empleado no asociado a la Cooperativa a afiliarse se le reconozca en el momento de la realización de rifas en la Cooperativa.

.

CAPITULO IV

Propuesta de Plan de Negocios

A. Generalidades.

Toda cooperativa independientemente sea su naturaleza, sin importar su tamaño y el sector en el que se desarrolla, necesita elaborar e implementar un plan de negocios para estar en constante evolución ante los inevitables cambios en el mercado, manteniéndose vigente.

Para el caso de ACUEES de R.L es una empresa de giro cooperativo sin fines de lucro, que está en marcha sin embargo aún incipiente; por lo cual se pretende con este documento, proporcionar un mapa, un lineamiento de dirección para la cooperativa, clarificando su visión de crecimiento a futuro. Se parte que para este fin, para hacerla más competitiva, rentable y sostenible, se requiere la atracción de más asociados.

En la cooperativa ACUEES de R.L se hace necesario contar con herramientas estratégicas para el cumplimiento de sus objetivos internos y externos. Se estimaron tres tipos de estrategias las cuales son: estrategias de Recursos Humanos y así fortalecer la gestión interna, formando y adiestrando al empleado en cuanto al nuevo camino de su Modelo de Negocio, estrategias de Mercadeo para mejorar la imagen de la Cooperativa y hacerle más llamativa ante el mercado objetivo y satisfacción a sus asociados, así como también estrategias Financieras que buscan hacer crecer el negocio aumentando sus ingresos.

La cooperativa ACUEES de R.L debe de estar consciente, que al implementar este plan de negocios, se requiere de una supervisión y de un monitoreo, para un eficiente direccionamiento de sus estrategias y acciones.

B. Objetivos de la propuesta

1. Objetivo general

Fortalecer la gestión interna de la Cooperativa a través de un Plan de Negocios, que sirva como instrumento de planeación que permita planificar el uso de recursos, estrategias y cursos de acción a seguir, para ser más eficientes en la gestión de la Cooperativa.

2. Objetivos específicos

- Lograr reinventar su Modelo de Negocio a través del Plan de Negocios en vías de búsqueda del crecimiento de la Cooperativa ACUEES y así asegurar la supervivencia de la misma.
- Proporcionar a ACUEES de R.L a través de un Plan de Negocio una herramienta financiera que les permita mejorar adecuadamente la disponibilidad de efectivo.
- Incrementar una lista de prioridades para la captación de fondos que afecta la sostenibilidad de ACUEES de R.L.

C. Importancia y beneficio del plan

1. Importancia

El Plan de Negocios ayuda a identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio siendo una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa.

El Plan de Negocio se espera que sea una herramienta de particular importancia en este momento para la Cooperativa que ayude a establecer las bases sus sostenibilidad y crecimiento.

Considerando que la cooperativa está en una etapa incipiente en su desarrollo, carece de herramientas administrativas, de satisfacción al asociado y de finanzas bien desarrolladas; el Plan de Negocio permitirá los siguientes beneficios:

- a) Definir los objetivos estratégicos de la cooperativa e identificar las metas a alcanzar para poder determinar si el objetivo fue logrado.
- b) Plantear con claridad el segmento de mercado objetivo el crecimiento esperado.
- c) Establecer un pronóstico de la rentabilidad y del crecimiento de la cooperativa.
- d) El Plan de Negocio permitirá también; definir las necesidades para el desarrollo de la cooperativa para ganar nuevos socios, incluyendo la estimación de las necesidades financieras para alcanzar sus objetivos.
- e) Reinventar su modelo de negocio debido a que este se verá involucrado a través de cambios que la favorecerán de forma positiva, como por ejemplo en nuevas estrategias para dar valor al segmento de mercado que está enfocado, así como también; invertir en estrategias consistentes en actividades claves como invertir en Bolsa de Valores el cual generará otros ingresos a la Cooperativa.

D. Justificación.

En la investigación de campo realizada se observó que la Cooperativa ACUEES de R.L no cuenta con herramientas de Recursos Humanos, Marketing y Financieras que la conviertan en una organización competitiva ante un mercado altamente exigente.

Por esta razón se presenta esta Propuesta de Plan de Negocio, como base para el crecimiento rentable, competitividad y sostenibilidad en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios de Empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACUEES de R.L.)". detallando estrategias para ayudar a mejorar el crecimiento, la gestión interna y los servicios.

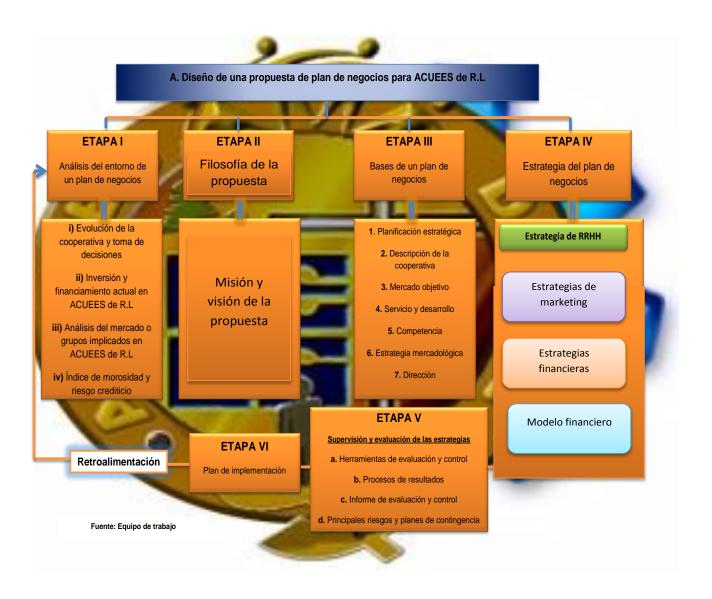
E. Alcance

Inicialmente se puede mencionar que el Plan de Negocios que no es únicamente aplicable a empresas del sector cooperativista, si no; puede ser aplicado a cualquier empresa perteneciente a los diversos sectores existentes que ofrezcan productos o servicios y que estén necesitadas de implementar estrategias que contribuyan a mejorar su posicionamiento en el mercado y mantenerse en el mismo a través del tiempo.

El alcance que se pretende al presentar esta propuesta, es la siguiente:

- a) Los objetivos actuales de la cooperativa se harán explícitos para desarrollar un modelo de gestión proactivo.
- b) Mejorará el liderazgo en la cooperativa para enfrentar los retos financieros y mercadológicos.
- c) Posicionara a la cooperativa ACUEES de R.L en el sector cooperativo como una opción competitiva.
- d) Alcanzara un nivel de crecimiento y rentabilidad satisfactorio y relevante, que la hará atractiva para el asociado.
- e) Estimulará el crecimiento para aumentar los recursos que permitirán hacer frente a las necesidades de modernización de la cooperativa.

F. Esquema de una "Propuesta de Plan de Negocio



1. Etapa I: Análisis del entorno de Plan de Negocio de ACUEES de R.L.

1.1. Evolución de la cooperativa y toma de decisiones.

Su proceso histórico evolutivo ha sido el siguiente: El 1 de Julio de 2008 nace ACUEES de R.L. y se registra el 28 de Noviembre de 2008. Desde 2009 solo eran aportaciones hasta que, en el año 2011 se inicia la captación a través del ahorro. Desde inicios del año 2012 se otorgan préstamos y créditos, operatividad que permanece hasta la fecha siendo miembro de Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)¹.

Previo al nacimiento de ACUEES de R.L. existió una "cooperativa de empleados", pero sin personería jurídica, solamente bajo la confianza del ahorrador, en donde hubo malversación de fondos, generando una desconfianza y molestia de muchos empleados que confiaban su dinero en la cooperativa. Se debe de tomar en cuenta que ACUEES es ajena a esa administración por lo que su administración es diferente.

ACUEES de R.L. es una empresa con personería jurídica, actualmente no ha tomado una decisión sobre la ejecución de alguna estrategia de comunicación que le permita resaltar al mercado, así también ACUEES es una organización formal, el cual se asume que apoyaría a mejorar la imagen corporativa y ganar credibilidad y confianza ante el mercado que aún se muestra renuente a conocer sobre los servicios de la Cooperativa.

Por otra parte se puede mencionar que dentro de la categorización de su mercado meta está enfocada en asociar al personal interno de tiempo completo (personal administrativo, docentes, conserjes) y en un menor grado al personal docente de hora clase; no se promociona hacia este último segmento ya que el docente hora

-

¹ http://www.insafocoop.gob.sv/

clase es en esencia un proveedor independiente y su contratación no es permanente lo cual dificulta el cobro de cuotas de préstamo por medio de descuentos en planilla.

La cooperativa brinda la facilidad operativa para que el asociado permita que sus aportaciones voluntarias, sean descontadas directamente de su pago en planilla o si lo prefiere pagar directamente en un banco comercial (Davivienda). A pesar de estas facilidades, la cooperativa carece de estrategias para fidelizar a estos asociados, para que no se retiren de la red de asociados.

A futuro ACUEES de R.L planea abrir su servicio al público externo (mercado cristiano evangélico). Sin embargo; consideran que primero se requiere cimentar y fortalecer sus bases internas antes de proceder a atender al mercado externo. Dentro de este contexto cabe mencionar que aún no poseen acceso un servicio de buró de crédito, que permita mejorar su proceso de concesión de crédito. Al respecto DICOM envió oferta de servicios, sin embargo ACUEES de R.L. aún no lo ha tomado en cuenta.

Actualmente el proceso de crédito de ACUEES únicamente se basa en la constancia de salario y referencias personales. La administración de la asociación tiene una previsión actual de incorporar 70 socios al año, la cual se convierte en meta anual de crecimiento.

La junta directiva considera no necesario apalancarse con bancos, debido a que primero buscan agotar el recurso interno por motivos del alto costo de interés de los bancos. INSAFOCOOP está asesorándoles continuamente y en sus últimas investigaciones de análisis en cuanto a lo legal y operaciones, les recomiendan el fortalecerse financieramente para ser más rentables.

Un punto interesante es que los salarios y honorarios de los empleados, no son erogados por ACUEES de R.L. sino por la Universidad Evangélica de El Salvador. Esto se convierte en un riesgo latente para la cooperativa ya que la Universidad puede dejar de cubrir los gastos que hasta hoy realiza y se volvería una carga en la

que la cooperativa debe de asumir sin descuidar que debe generar excedentes para sus asociados.

1.2 Inversión y financiamiento actual en ACUEES de R.L.

- a) Inversión: Actualmente ACUEES no ha realizado ninguna inversión que se pueda registrar. Cabe aclarar que el mobiliario y equipo en uso fue proporcionado por parte de la Universidad Evangélica de El Salvador.
- b) Fuentes de financiamiento: ACUEES utiliza las fuentes de financiamiento interno: Que es el uso de recursos propios o autogenerados, como son: las aportaciones de asociados, ahorros y depósitos.

1.3 Análisis del mercado o grupos implicados en ACUEES de R.L.

El caso de análisis es la cooperativa ACUEES de R.L., entidad segmentada al ahorro y crédito, que actualmente tiene más de 200 asociados activos. Su actividad económica incluye el fomento del ahorro, concesión de préstamos y la concesión de ventas al crédito. Se describe en este apartado de forma breve su situación actual de las ventajas y desventajas.

Los asociados de ACUEES, cuentan con beneficios a través de los distintos productos:

- a) Micro préstamos.
- b) Préstamos, ordinarios y extraordinarios.
- c) Prestamos vacacionales.
- d) Ahorro programado.
- e) Ahorro corriente.
- f) Ahorro navideño.
- g) Depósitos a plazo.

Los principales productos financieros con los que cuenta la cooperativa son:

a) Concesión de ventas al crédito.

- b) Fomento del ahorro.
- c) Concesión de préstamos.

Para Agosto de 2014 se contaba con 239 asociados activos: clasificándose de la siguiente manera:

Femenino 127, Masculino 112

1.3.1 Análisis FODA

Para evaluar y analizar aspectos estratégicos, es importante constatar variables como la oferta y la demanda del mercado, esto permite a una organización oportunidades, prever amenazas y limitantes. A continuación se presenta el análisis FODA, detallando todos aquellos aspectos que son de fortaleza para ACUEES de R.L, las oportunidades de implementar el plan de negocios, sus debilidades y amenazas.

FORTALEZAS	 La flexibilidad de toma de decisiones por parte de los asociados al cambio para la mejora de ACUEES de R.L Visión de crecimiento en su estructura de cargos, con especialistas de apoyo en lo mercadológico y financiero. La mayoría de asociados de la cooperativa poseen un alto sentido de solidaridad, responsabilidad y honestidad. La cooperativa recibe apoyo de INSAFOCOOP en el área de capacitaciones y de la Universidad Evangélica con apoyo en infraestructura, personal y recursos. Su ubicación geográfica, ya que se facilita el acceso a los asociados y a los no asociados para la realización de trámites. La facilitación del uso de la banca DAVIVIENDA para hacer depósitos de ACUEES de R.L. cuando se termina el ciclo 	OPORTUNIDADES	 El posicionar la cooperativa de forma interna tanto de sus servicios de crédito, ahorro y consumo. Comunicar e informar de forma activa al mercado real como potencial El crecimiento del interés de parte de los no asociados por conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa. La mejora interna en ACUEES de R.L al contrato de personal vigilante de los aspectos mercadológicos y financieros. Ofrecer tasas de interés atractivas al mercado. La oportunidad de una nueva herramienta interna en la implementación de estrategias del plan de negocios. Diseño e implementación de estrategias para fortalecer las áreas de Recursos Humanos, Mercadeo y Finanzas. Invertir en otros negocios como una oportunidad de crecimiento y mejora de su
DEBILIDADES	 Capacitaciones a sus asociados. La Cooperativa esta carente de notoriedad Comunicación carente ante su mercado real y potencial. Carencia de promoción de los servicios de consumo existentes. Ausencia de Recurso Humano, en apoyo de áreas mercadológicos y financieras. Carente desarrollo social cooperativista con el asociado. Tasa de interés de ahorro poco atractiva. Falta de planeación estratégica. Ausencia de un Plan de Negocios. Ausencia de visión en inversiones de otros negocios. 	AMENAZAS	negocios. 1. La competencia interna y externa de entidades bancarias con diversos productos y servicios. 2. El endeudamiento de los asociados y los no asociados. 3. Mercado Cooperativo Saturado 4. Competencia con Tasas de Interés más atractiva. 5. Competencia indirecta con estrategias atractivas y competitivas. 6. Deserción de los asociados.

1.3.2 Propuesta de Análisis de la RMG (Rafael Muñiz Gonzales) para ACUEES.

La matriz RMG es una herramienta que ayuda a analizar los factores internos y externos de la empresa, que revela y determina el grado de competitividad, o la aceptación o rechazo que un determinado producto o servicio recibe del mercado. Para encontrar el resultado de la RMG en ACUEES de R.L, se procedió en valorarle a través de un cuestionario. (ver anexo n 19) y se concluyó de su situación interna valiéndose de la siguiente tabla y sus condiciones:

Posición	Objetivo	Significado
a) Barranco	Salir (es	La característica principal de esta etapa es la ausencia total de un
	actuar a	plan de Marketing, aunque puede estar obteniendo beneficios
	espaldas	económicos. Será revisan todas las variables de marketing llevadas
	del	a cabo por la empresa, si es que existen.
	mercado)	
b) Pared	Escalar	Las empresas situadas en esta zona se caracterizan por una
		posición negativa, una imagen deteriorada en el mercado, Se
		requiere de reestructuración de sus sistemas de marketing.
c) Semilla Labrar Se característica por la adecua		Se característica por la adecuación de sus acciones de marketing a
		la realidad, Será necesario revisar y adaptar las diferentes acciones
		de marketing a las condiciones del mercado y la propia empresa.
d) Valle	Esmerarse	La característica principal de esta fase es que la empresa se
	(continuar	encuentra bien posicionada en el mercado, desarrolla un plan de
	mejorando)	marketing.
e) Cumbre	Mantenerse	Es la mejor situación en se encuentra una empresa .La imagen de la
	(hay	compañía es muy buena, pero hay que saber mantenerse y no
	buenos	permitir que comience su declive
	frutos)	

Resultado de la Matriz RMG a la cooperativa ACUEES de R.L

La Matriz RMG ha evaluado el nivel de competitividad de su empresa

5 EXCELENCIA
4 CUMBRI

3 VALLE
ACEPTACIÓN
2 SEMILLA
PARED
0 BARRANCO
5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5

Grado de Autonomía y Profesionalidad del Departamento de Marketing

Figura No. 1 Matriz RMG

El análisis es el siguiente:

Al completar el cuestionario sobre la situación de La cooperativa ACUEES de R.L, arroja que está posicionada en SITUACIÓN BARRANCO: La puntuación total conseguida en el eje vertical se encuentra entre 0 y 1 lo que significa que ACUEES de R.L se encuentra en una zona denominada "barranco" (**Ver la tabla de condiciones**) La característica principal de esta etapa es la ausencia total de una estrategia de marketing.

La cooperativa está actuando de espaldas al mercado, aunque pueda estar obteniendo beneficios económicos.

En cuanto al eje horizontal, los resultados obtenidos le determinan el grado de solidez de su compañía a nivel de marketing. Cuanto más se aproxime a los extremos, es decir, a la puntuación máxima que viene marcada por el valor 5, más favorable será.

En caso contrario, la solución a su solidez pasará por potenciar con el apoyo de un especialista en marketing, dotándole de una mayor autonomía o profesionalidad en su gestión. El objetivo inmediato es salir del barranco, por lo que será preciso realizar una revisión absoluta de todas las variables de marketing accionadas por la empresa, aunque realmente son escasas en la cooperativa.

1.4 Índice de morosidad y riesgo crediticio.

Actualmente ACUEES de R.L cuenta con depósitos y cuentas de ahorro por \$20,986.56 con 253 cuentas activas, su cartera de crédito a noviembre 2014 es de \$49,309.39 y un total de aportaciones 30 de nov 2014 de \$67,575.56

El índice de morosidad que posee ACUEES es del 2% por pagos atrasados que realicen los asociados. La asistente administrativa de ACUEES de R.L manifestó que debido a la naturaleza del grupo objetivo de la cooperativa son: docentes de planta, hora clase y personal administrativo.

Existe un factor que puede afectar al índice de morosidad y este es la rotación de personal (hora clase) aunque es de forma mínima, dentro de la Universidad Evangélica de El Salvador, se considera como un factor de riesgo crediticio.

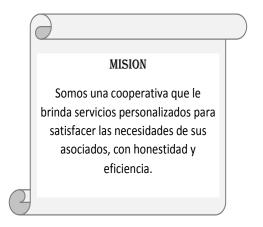
2. Etapa II Filosofía de la Cooperativa

2.1. Definiciones estratégicas.

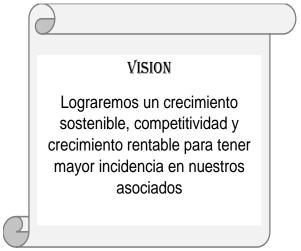
Objetivo

Lograr un alto crecimiento interno anual, posicionándose la cooperativa en la mente de los asociados reales y potenciales para poder alcanzar un alto grado de satisfacción, y crear la rentabilidad deseada para ACUEES de R.L.

d) Ejemplo de Misión propuesta: Se presenta a continuación una misión, encaminada al plan de negocios para lograr ser una cooperativa líder eficiente y eficaz con el apoyo de estrategias de ventajas competitivas sostenibles, direccionadas como un nuevo modelo de negocio.



Ejemplo de Visión propuesta: se propone una visión que demuestre ser una cooperativa sobresaliente, responsable y de alta calidad. Tomando en cuenta que se espera el crecimiento de los ingresos, aportando a la creación de valor o agrupamiento de beneficios a sus asociados.



- 3. Etapa III: Bases del Plan de Negocio.
- 3.1 Resumen ejecutivo.

La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios de Empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACUEES de R.L.) está ubicada dentro de la Universidad Evangélica de El Salvador.

La dirección siguiente: Prolongación Alameda Juan Pablo II, Calle El Carmen, San Antonio Abad, San Salvador, El Salvador Conmutador: 2275-4000, Fax: 2275-4040, encontrándose la cooperativa más exactamente en: Oficinas administrativas edificio 1, tercer nivel, junto a SAE. Teléfono: 2275-4046 / 2275-4037 FACEBOOK: Cooperativa ACUEES.

Cuenta con los siguientes programas: fomento de ahorro, concesión de créditos, concesión de préstamos, supervisados por INSAFOCOOP.

Según Normativa Crediticia aprobada por Consejo de Administración y verificadas por la Junta de Vigilancia poseen una tasa de interés del 14%, actualmente tienen un índice de morosidad del 2% en pagos atrasados. Todos los asociados de la cooperativa poseen un alto sentido de solidaridad, responsabilidad y honestidad para cumplir con las actividades asignadas.

La cooperativa ha destinado un presupuesto de \$16,000.00 tomado de aportaciones, para implementar las estrategias, estimado que ha sido acoplado al presupuesto consolidado y este será distribuido durante los cinco años para cada estrategia, cabe mencionar que la contratación y el salario a pagar para el cargo de Analista Financiero serán asumidos por la Universidad Evangélica de El Salvador.

3.2 Planeación estratégica:

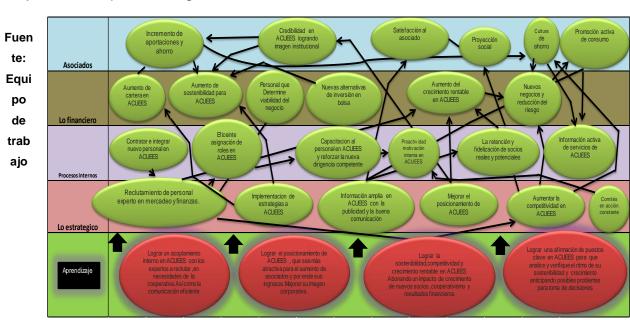
La Planificación Estratégica, enmarca una herramienta de importancia, para poder conocer e identificar la situación en que se encuentra una organización. Tomando en cuenta que coadyuva a su vez a las alternativas estratégicas para enfrentar

situaciones débiles o amenazas, el poder tener un panorama para fortalecerlas una oportunidad de negocio.

Actualmente ACUEES, según la investigación realizada al personal interno, se diagnosticó el compromiso y esfuerzo que ellos hacen para brindar un buen servicio y una buena atención, para ofrecer sus productos financieros. Sin embargo se requiere de garantizar la solvencia de la cooperativa, tomando en cuenta que actualmente está carente de especialistas en mercadeo y relaciones públicas como en el área de finanzas.

Se requiere de fomentar el adiestramiento y formación en ACUEES, para mantener un personal altamente capacitado, el apoyo financiero y mercadológico debido a necesidades internas y también por los nuevos cambios sobre la implementación del plan de negocios, en ruta de un nuevo modelo de negocios, así como de estrategias mercadológicas que posicionen, comuniquen, sondeen el mercado de la cooperativa y le hagan más atractiva, a su vez; de estrategias financieras el cual le transforme en una cooperativa que crea más negocios.

A continuación en un **mapa estratégico** se delinean los puntos que se esperan mejorar con el plan de negocios:



3.3 Descripción de la cooperativa ACUEES

ACUES DE R.L es una cooperativa sin fines de lucro nace el 28 de noviembre de 2008 e ingresa en el mercado de la UEES y desde esta fecha trabaja para fomentar una cultura de ahorro y mostrar los beneficios que posee para formar parte de ACUESS de R.L. ubicada en el campus de la Universidad Evangélica de El Salvador.

3.4 Mercado objetivo

El público al se pretende dirigir las acciones de comunicación y al que se quiere vender los servicios con los que cuenta la cooperativa e identificar cual es la percepción que se tiene de él. Para este caso a los empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador.

Se definirá e identificará bajo el resultado de las encuestas, para aumentar las posibilidades de acierto en las acciones de sus los servicios de la cooperativa ACUEES de R.L de esta manera dirigirse al público objetivo que en este caso son los todos los empleados de tiempo completo y medio tiempo de la Universidad Evangélica de El Salvador.

De igual manera los docentes de hora clase, no asociados de ACUEES de R.L ya que es muy importante saber cuál es la percepción que tienen de la cooperativa y si están satisfechos o no con sus servicios.

3.4.1 Reseña histórica de la Universidad Evangélica de El Salvador

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR La universidad Evangélica de El Salvador fundada en 1981 por un grupo de cristianos Evangélicos profesionales, hombres de negocios, líderes de las iglesias evangélicas más históricas del país con un modelo educativo con bases bíblicas y conocimiento orgánicamente.

La universidad cuenta con un directorio ejecutivo considerado como máxima autoridad, seguido por el rector quien es miembro del directorio ejecutivo, una vicerrectoría académica, una gerencia general con sus gerencias y departamentos operativos y una vicerrectoría de investigación y proyección social, académicamente está estructurada por facultades y escuela de postgrados.

Otras autoridades son el comité ejecutivo, la secretaria de asuntos espirituales, la auditoria interna, la asesoría legal, dirección de calidad y el consejo académico integrado por el rector, los vicerrectores, decanos, vicedecanos de las facultades y directores de las áreas académicas. La universidad Evangélica de El Salvador.

Está acreditada por la comisión de acreditación de la calidad de la educación superior (CdA). Para periodo 2010 -2015.

3.5 Competencia

3.5.1 Viabilidad económica

Se espera a futuro la viabilidad económica de ACUEES tomando en cuenta factores claves de éxito, desde la orientación interna de sus empleados, la satisfacción al cliente (los socios) el buen uso de sus recursos económicos, de costo eficiente,

invirtiendo en nuevas fuentes de ingresos, para lograr nuevas oportunidades, a través de la implementación de este plan de negocios, que alcance una calidad total como cooperativa, renovándose cada cinco años.

Existe competencia de forma indirecta, se dice así debido a que ACUEES de R.L está dentro de la Universidad Evangélica de El Salvador, segmentada para trabajadores internos de dicha entidad.

Sin embargo se debe de tomar en cuenta que fuera existen más cooperativas y entidades de crédito, luchando para captar más mercado y atraerles a solicitar sus servicios. Es por ello que ACUEES debe de implementar estrategias para ser más atractiva ante sus socios reales y potenciales.

3.5.2 Variables del entorno económico.

- ♣ Producto Interno Bruto (PIB): El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Para 2013 el crecimiento real del PIB se calculó de 1.7% es decir \$24.26 mil millones.
- ♣ Aportación de las cooperativas al PIB: Según datos del Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo² (INSAFOCOOP), al 31 de Marzo de 2014 existían un total 927 cooperativas, que aglutinan a 230,790 asociados, lo que significa un incremento de 20,110 asociados (10%) comparado con el año 2013.

Un 45.5% de estas cooperativas son de ahorro y crédito, 17.9% de aprovisionamiento y 17.2% de transporte. Las cooperativas tienen una participación del PIB de alrededor del 4.5%.

-

² http://www.laprensagrafica.com/el-nuevo-rol-para-las-cooperativas

♣ Inflación y estabilidad financiera en El Salvador: Según informe del Banco Mundial³ en los últimos años la economía salvadoreña ha comenzado a recuperarse a un ritmo lento: registró un crecimiento del 2% en 2011, del 1.6% en 2012 y del 1.9% en 2013. Según datos oficiales se estima que en 2014 crecerá un 2.1%. Sin embargo, los desafíos todavía son muchos.

Sin embargo, el crimen y la violencia amenazan el desarrollo social y el crecimiento económico en El Salvador y afectan negativamente la calidad de vida de sus ciudadanos. Después de un incremento sostenido en los índices de delitos violentos a partir de 2000.

La inflación medida por el índice de precios al consumidor refleja la variación porcentual anual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios que puede ser fija o variable a intervalos determinados, por ejemplo anualmente. Para 2014 la tasa de inflación fue de 2.8 según proyecciones macroeconómicas para El Salvador (periodo 2014-2019)⁴

3.5.3 Competencia indirecta de ACUEES de R.L.

Existe la competencia de forma indirecta y estas pueden ser otras cooperativas del mismo sector, asociaciones financieras y el mismo sistema bancario. La finalidad según ACUEES es atender a los empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador, sean estos a tiempo completo u hora clase.

ACUEES de R.L. debe de trabajar en mantener a sus socios satisfechos por medio la generación de beneficios, la calidad de los servicios y un portafolio de productos

Plan guinquenal de desarrollo 2014-2015. Gobierno de la Republica de El Salvador pág.233

³ http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview

financieros atractivos para los asociados, logrando con ello tener la mayor cantidad de empleados como asociados activos. Indirectamente alguna de las instituciones que consideran competencia son: Instituciones bancarias: Davivienda, Banco Agrícola Otras cooperativas de ahorro y crédito: COASPAE, COMEDICA, entre otras.

3.6 Estrategia mercadológica

ACUEES de R.L debe de tener una estrategia diseñada para capturar, retener y fidelizar a sus asociados, haciendo mayores esfuerzos en servir de mejor manera a sus asociados mediante una atención y servicio eficientes, obteniendo un crecimiento de cartera, promoviendo un crecimiento en el saldo de aportaciones de los asociados, al mismo tiempo impulsar el crecimiento en el saldo de captaciones en ahorros y promover los depósitos.

3.7 Análisis de las variables de las 4p's

El éxito de una empresa está en satisfacer las necesidades de los clientes ya que ellos son la razón principal de la supervivencia y del buen funcionamiento de la empresa. Para lograr que el cliente se sienta satisfecho con los servicios que la empresa le ofrece es necesario hacer uso de la mezcla de Marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

ACUEES DE R.L carece de un especialista que le apoye en el área de mercadeo, implementa estrategias como: ferias 2 veces por año, afiches, carteles informativos. Esto le ha permitido darse a conocer en un mínimo porcentaje en el mercado de la UEES.ACUEES, necesita actualmente posicionar sus actuales servicios, para posteriormente ampliar más servicios a sus asociados.

3.7.1 Producto - Servicio

ACUEES DE R.L es una cooperativa que cuenta con experiencia, la cual ofrece una amplia gama de servicios a los empleados de la UEES. El principal objetivo de la cooperativa, es ofrecerles a sus clientes el mejor de los servicios personalizados para satisfacer cada una de las necesidades que se les presente. A continuación se detallan algunos de los productos y servicios que se ofrecen:

- Micro préstamos
- Préstamos ordinarios y extraordinarios
- Préstamos vacacionales
- Apertura de cuentas de ahorro.

3.7.2 Precio (Tasas Promedio)

El precio es un elemento del Marketing que genera ingresos. ACUEES DE R.L tiene competencia indirecta y es porque la Cooperativa nace con la idea de apoyar a los empleados de la UEES que se considera su grupo objetivo.

Actualmente ofrece a los diferentes tipos de usuarios, una gama de servicios con intereses acorde a la competencia para ser atractivo a los usuarios y crear buenos beneficios que sean de su interés. Su competencia indirecta podría ser otra cooperativa o los bancos.

COOPERATIVA	TASA DE INTERES ACTIVA	TASA DE INTERES PASIVA
	PRESTAMOS	DEPOSITOS
COOPAS DE R.L.	Solidario 15%	Fijo mínimo \$ 5000 al 4%
	Hipotecario 15%	Ahorros corrientes 1%
	Gerencial 11% al 15%	
COAPABO DE R.L.	Personal 12%	Programado 5% a 6%
	Hipotecarios 12%	A la vista 3%

3.7.3 Plaza

Todas las empresas ya sea que ofrezcan productos o servicios tienen un especial interés en la plaza, es decir, como colocan a disposición de los consumidores las ofertas y las hacen accesibles a ellos, se puede mencionar lo siguiente:

- Ubicación: está ubicada en el edificio 1 segundo nivel del campus de la UEES, en la superficie física, en la fachada una pequeña placa con el nombre de ACUEES de R.L (de tamaño 15 cm. por 20 cm.) que se colocó hace cinco meses atrás, por lo que no hace presencia su fachada como imagen de empresa.
- Servicio: Para la comodidad del asociado se facilita al asociado el descuento en planilla de sus aportes, así como también de no querer visitar las instalaciones de ACUEES pueden solventar en cualquier agencia de DAVIVIENDA

ACUEES de R.L que es el objeto de este estudio, informa y comunica por correo electrónico, Facebook, INTRAUEES, telefonía, correspondencia directa, carteleras, por referencias. ACUEES de R.L brinda accesibilidad ya que sus oficinas están dentro de la UEES que es su mercado meta actual.

3.7.4 Promoción

Las empresas promocionan sus productos y servicios o su imagen ante su mercado. Una empresa que se va introduciendo en el mercado necesita promocionarse para darse a conocer ante su público objetivo.

Estas promociones se pueden realizar mediante la publicidad, conferencias para que conozcan los benéficos que otorgan, capacitar a los empleados en cuanto a la importancia de ahorrar y relaciones públicas.

Los clientes son parte fundamental de toda empresa y es por esta razón que ACUUES de R.L presenta alianzas estratégicas con diferentes empresas para darle facilidades y ofrecer sus servicios a sus clientes asociados, tales como:

- Omnisport
- OMEGA
- Librería y papelería latinoamericana
- Calzado Bertali
- Clínica CESAD
- Funeraria de la fuerza armada
- Farmacia san Nicolás
- Librería Aranda
- Centro de servicio Doño
- Arrocera San Francisco

3.8 Dirección y Finanzas

ACUEES de R.L actualmente no posee un gerente general ni un analista financiero que apoye en la orientación del desarrollo del mercado financiero y el crecimiento económico, por lo que en las estrategias se propone el contrato de estos talentos en apoyo a la dirección eficiente de la misma.

Esto quiere decir que el capital humano es de gran importancia en toda empresa, para el caso de ACUEES se requiere de otros especialistas de apoyo con diferentes habilidades y destrezas en el acontecer financiero y económico, el cual diseñaran, brindaran las herramientas para la toma de decisiones y control de las inversiones de la gerencia. Por lo que se propone:

Se propone el contrato de: un Analista Financiero, así como también un especialista por servicios profesionales en el área Relaciones Públicas y Mercadeo

♣ Vista en planta de las mejoras de las instalaciones en ACUEES:



4. Etapa IV: Estrategias Plan de Negocio

4.1. Estrategia de RRHH

Dentro de las estrategias de RRHH se encuentran las enfocadas a la capacitación al personal y la estrategia de herramientas administrativas. A continuación se detalla:

4.1.1 Nombre de la estrategia: Capacitación del personal interno de la Cooperativa ACUEES de R.L.

Tomando en cuenta el factor humano en ACUEES de R.L como el elemento con habilidades y responsabilidades para participar en aquellas acciones a ejecutar en el plan de negocios, se desarrollarán capacitaciones, para fortalecer asuntos venideros,

tomando en cuenta que las capacitaciones forman al empleado y contribuyen a la buena administración con el asociado que es cliente de la Cooperativa; al implementar dicho plan, debido a que ellos intervienen en los procesos, deberán estar informados para evitar también posibles errores.

OBJETIVO(S)	ACCIONES	RESPONSABLES
 Capacitar a todos al personal de la Cooperativa según la necesidad para su formación. Capacitar al personal para que informa y adiestre a los asociados en temas de negocios y Emprendedurismo, con la finalidad de motivar a la concesión de préstamo en vía de creación de negocios. 	 Se contratara un especialista en el área de: Mercadeo y Relaciones Publicas que sus honorarios (outsourcing) estará a cargo por ACUEES de R.L será contratado en el año 2016 y un Analista Financiero que su salario estará a cargo por la UEES. Capacitaciones en Reforma Fiscales y cumplimientos legales. (Ver anexo No1) Capacitación en Servicio al cliente, el E-Marketing y Emprendedurismo 	 Presidenta de ACUEES, asistente administrativo Cámara Salvadoreña de Profesionales Salvadoreños Asociación Salvadoreña de Oficiales Bancarios

• Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION CONTRATACION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Contratación por servicios profesionales Mercadeo y Relaciones Públicas. (Presupuesto pagado por ACUEES de R.L)	2 consultorías al año	\$300.00	\$ 600.00
Contratación de Analista Financiero (Presupuesto pagado por UEES)	Mensual	\$ 450.00	\$ 5,400.00
TOTAL			\$ 6,000.00

DESCRIPCION TEMAS CAPACITACION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Capacitación Servicio al Cliente (FUSAL, 8Hrs) Por el grupo habrá un descuento del 15%	(2 personas)	\$ 75.00	\$ 150.00
Reformas Fiscales y cumplimientos legales (FUSAL 4 Hrs)	(2 personas)	\$ 75.00	\$ 150.00

TOTAL		\$300.00

Tiempo de realización de la estrategia: proporcionada para el primer año. **NOTA:** Las capacitaciones, seminarios y talleres serán desarrollados en diferentes periodos a futuro de acuerdo la oferta presentada y/o disponibilidad de la Cooperativa, también se consideran los siguientes temas para los años:

Año 2016	Año 2017
 Importancia de la contabilidad básica para cuerpos directivos parte I (INSAFOCOOP) II foro, sobre derechos y obligaciones fundamentales de los asociados. (INSAFOCOOP) 	 Dirección y administración de los cuerpos directivos. (INSAFOCOOP) Desarrollo y educación en las asociaciones cooperativas. (INSAFOCOOP)
Año 2018	Año 2019
Contexto legal cooperativo.	 Mercadeo de servicios financieros.
 Fiscalización cooperativa. 	 Diseño de productos financieros.
 Filosofía cooperativa. 	 Gestión empresarial cooperativa.

4.1.2 Nombre de la estrategia: Herramientas administrativas.

El diseño de ésta estrategia se asume a la mejora de la eficiencia, ambiental de ACUEES de R.L, debido a que está carente de un descriptor que señale las habilidades, autonomía, responsabilidades, identificación y significado de sus tareas. A su vez se sugiere el perfil de los nuevos cargos a contratar (entre estos el especialista financiero, en mercadeo y relaciones públicas). A su vez el diseño de un manual comercial que contenga la parte filosófica de la cooperativa ACUEES así como sus lineamientos en su acontecer empresarial de servicios de ahorro, crédito y consumo. Así como también políticas de atención al cliente.

OBJETIVO (S)		ACCIONES	RESPONSABLES
Contar con un descriptor de puestos que describa las funciones y responsabilidades de cada empleado en la cooperativa.		Se rediseñara un organigrama y se elaborará un descriptor de cargos con nuevos puestos (Ver anexo No2) aprobados por la Junta de Vigilancia y Asamblea de	ACUEES de R.L Asistente Administrativa
 Detallar en el manual comercial las actividades de ACUEES de R.L que provea lineamientos 	•	Asociados. Se elaborara un manual	

de la misma. al cliente inmersas en el documento.(Ver anexo No3)	sobre actividades comerciales	comercial y políticas de atención
	de la misma.	

• Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Descriptor de puestos	1		N/A
Manual Comercial	1		
TOTAL			N/A

4.2 Estrategia de Marketing.

El área de Marketing esta compartida por seis estrategias, tomando en cuenta lo que arrojó la investigación de mercado y las necesidades actuales de ACUEES de R.L. Entre esta están la estrategia de satisfacción al cliente (que contempla una guía a los socios) La de crecimiento (para atraer y retener socios) la de comunicación (Para informar a través de la web y Kiosko interactivos). La estrategia de control (en cuanto a aportaciones por asociados la de imagen corporativa para reforzar el posicionamiento de la misma (que incluye desde medios impresos hasta la creación de una mascota que identifique a la cooperativa y la estrategia de rentabilidad Vrs sostenibilidad.

4.2.1. Estrategia de satisfacción al cliente.

La estrategia de satisfacción al cliente requiere de que ACUEES informe de forma activa sobre los servicios de la Cooperativa incluyendo desde medios impresos, hasta la creación de eventos o actividades recreativas para participar de forma activa con el asociado. Esto, a su vez que contribuya a la atracción del mercado potencial.

a.) Nombre de la estrategia: Guía para socios

OBJETIVO(S)	ACCIONES	RESPONSABLES
Presentar de manera más atractiva los programas de Ahorro, Crédito, Consumo y Servicios. Fomentar al mercado real y	 Se elaborará un brouchure trifoliar como guía para el asociado dictando en el (Ver anexo 4) los beneficios, ventajas y requisitos para asociarse. 	ACUEES de R.L Encargado de Mercadeo
potencial la cultura Cooperativista	 Monitorear y actualizar la red social con el cual cuenta actualmente (Facebook) y que haya interacción con el asociado y la cooperativa. 	
	 Crear un programa de fidelización a través de una campaña E-mail Marketing, a través de envíos en lotes de correos masivos sobre temas de interés del acontecer de negocios, finanzas e inversión. 	
	 La planificación y organización activa del uso de tablones informativos para cualquier evento de la cooperativa. 	
	 Planificar alianzas con lugares turísticos en donde los asociados y no asociados puedan convivir y recrearse promoviendo información de la cooperativa. (Ver anexo No5) 	

Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Impresiones de brouchures tríptico tiro y retiro full color.	182	\$0.55	\$100.00
TOTAL			\$100.00

4.2.2. Estrategia de crecimiento

a) Nombre de la estrategia: Atracción y retención de socios

Esta estrategia consiste en rifas para atraer nuevos clientes asociados, así como también premiar a aquellos asociados actuales que están generando ingresos a través de depósitos en ahorro. Con la finalidad de retener y atraer a los asociados en ACUEES de R.L.

OBJETIVO(S)	ACCIONES	RESPONSABLES
Fomentar el ingreso de nuevos asociados, depósitos en ahorro, ingreso de un nuevo asociado, reapertura de cuenta; al mismo tiempo premiar a los asociados por la permanencia en la cooperativa	 Se adquirirá para la rifa dos televisores plasma y una laptop para la rifa. Los dos televisores Emitir boletos de la rifa, Realizar la difusión dentro de la universidad por medio de un afiche (ver Anexo 6) A los asociados que no retiren los excedentes de sus aportaciones correspondientes al ejercicio 2014 se les acreditaran 2 boletos gratis. 	ACUEES de R.L Presidenta de ACUEES, asistente administrativo

Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION	Q (Cantidad) Precio Unit		Т	OTAL
TV plasma 42"	2	\$299.00	\$	598.00
Laptop	1	\$399.00	\$	399.00
Boletos de la rifa	100	\$0.02	\$	2.00
Afiches 12"x18" F/C	3	\$0.60	\$	1.80
TOTAL			\$ 1	,000.00

4.2.3. Estrategia de comunicación.

a) Nombre de la estrategia: ACUEES Informando.

Esta estrategia busca informar las prácticas cooperativas en ACUEES de R.L. y se espera rescatar el porcentaje de asociados para superar la percepción negativa ante la Cooperativa. Todo esto a través de la implementación publicitaria que contribuya a informar al mercado real, ganar mercado potencial y promover la cultura de ahorro.

OBJETIVO(S)	ACCIONES	RESPONSABLES
	ACCIONES	INLOFONSABLES

- Darse a conocer por medio de comunicación utilizando los canales más idóneos para difundir el mensaje e imagen de la cooperativa.
- Difundir las tasas de interés atractivas propuestas en cuando a con concesión del fomento de ahorro y préstamo
- Se elaborará una página web que se estará actualizando cada mes de las actividades y reuniones de la cooperativa, revelar estados de cuenta del asociado, uso de buzón de sugerencia así como de informar el ganador de las rifas (Ver anexo7).
- Se sugiere explotar el recurso virtual que la UEES posee como el campus virtual y alojar franjas informativas sobre beneficios y actividades de ACUEES
- Alquiler e instalación de un kiosco digital que será colocado en la facultad con más afluencia de docentes y empleados UEES en ellos estará pasando toda la información de ACUEES (ver Anexo8)

ACUEES de R.L
Presidenta de
ACUEES, asistente
administrativo

Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Elaboración y seguimiento de página web (6 meses)	1	\$150.00	\$150.00
Alquiler, construcción e instalación del kiosco digital	1	\$300.00	\$300.00
TOTAL			\$450.00

Tomando en cuenta que un Kiosko se instala en primer año

4.2.4. Estrategia de control

a) Nombre de la estrategia: Aportaciones por asociados.

Tomando en cuenta que se sugiere el diseño de una base de datos de fácil control, que perfile aquellos socios activos y no activos y en víspera de captar nuevos socios se propone:

	OBJETIVO(S)	ACCIONES RESPONSABLES		RESPONSABLES
		•	Se elaborará una base de datos	ACUEES de R.L
•	Contar con una		donde cada asociado refleje su	Apoyo del depto. De
	herramienta para el		aportación, así como también aquel	RRHH de la UEES y

control de aportaciones.	que no se le efectuó la retención (Ver anexo No9)	Asistente Administrativa.
Informar a los docentes hora clase y de plata sobre los beneficios de pertenecer a ACUEES.	 Se elaborará un detalle o listado de los empleados de la UEES asociados a ACUEES con su ingreso y la retención de aportación (Ver anexo10) Se sugiere que la encargada de la asistencia administrativa previo a las reuniones de inicio de ciclo en la UEES se le otorgue un espacio de tiempo para informar a la población de cada decanato sobre los beneficios y actividades de la Cooperativa. 	

Presupuesto de la estrategia.

Para la realización de la estrategia de control de aportaciones no se detalla presupuesto, considerando que la base de datos lo confeccionara personal de ACUEES y personal de la UEES.

4.2.5. Estrategia de imagen corporativa.

a) Nombre de la estrategia: Identidad empresarial ACUEES

Esta estrategia busca generar sentido de pertenencia tanto para los empleados de ACUEES como para sus asociados.

OBJETIVO(S)		ACCIONES	RESPONS	ABLES
Lograr un acercamiento con los	•	Se elaborara una carta dirigida a	ACUEES de	R.L
asociados que poseen la cooperativa real y potencial, dándoles a conocer		clientes reales y potenciales dando a conocer los servicios	Presidenta	de
información de los servicios y		poseerá el logo de ACUEES	ACUEES,	asistente
actividades que se realizaran.		(ver anexo No 11)	administrativo	0
	•	Se diseñara un sobre con el logo de ACUEES (ver anexo		

No 12)	
 La carta se hará llegar por medio de mensajería interna en la UEES. 	
 Se diseñara una memoria de labores en donde ACUEES dará a conocer todo lo realizado durante todo el año (Ver anexo 13) 	
 La creación de una mascota para posicionar ACUEES (con la búsqueda del patrocinio de la UEES) este se paseará durante ferias internas en la UEES (ver anexo n 14). 	
 Se hará perifoneo en feria dentro del campus de la UEES y con recursos propios. 	

• Presupuesto de la estrategia.

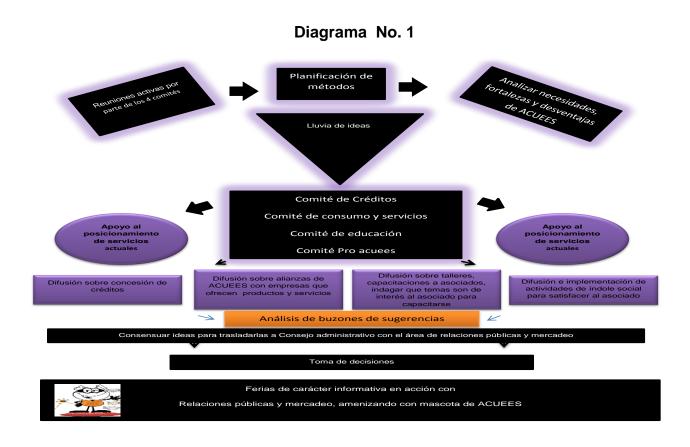
DESCRIPCION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
impresiones de cartas	400	\$0.25	\$100.00
impresiones de sobres	400	\$0.15	\$60.00
Impresión de memoria de labores	10 páginas 11 revistas	\$0.80	\$88.00
Diseño de arte para memoria de labores	1	\$20.00	\$32.00
Creación de la mascota	1	Patrocinio	N/A
TOTAL			\$280.00

4.2.6. Estrategia rentabilidad Vrs sostenibilidad.

Nombre de la estrategia: Comités ACUEES en acción.

Esta estrategia busca encaminar los servicios de forma rentable para generar sostenibilidad en ACUEES de R.L. Se requiere de un accionar por parte de los comités estar en un constante contacto (comité de crédito, consumo y servicio, educación pro ACUEES de R.L.) para promover y posicionar sus servicios actuales, así posteriormente poder ampliar más servicios.

Se sugiere reunirse cada quince días los 4 comités para aportar ideas y acciones y posicionar los servicios actuales de la cooperativa. Cada comité tiene un rumbo diferente, sin embargo esta estrategia caminará para motivar a los comités a "logros y eficiencia" en cuanto a la colocación de los servicios, para administrar eficazmente los servicios de ACUEES de R.L., a continuación se diagrama el proceso:



OBJETIVO(S)	ACCIONES	RESPONSABLES
Lograr una gestión proactiva en los comités de ACUEES de R.L con la finalidad de	El consejo de administración solicitará a los 4 comités,	ACUEES de R.L Presidenta de consejo
potenciar los servicios de la cooperativa y aumentar la rentabilidad y por ende la sostenibilidad de ACUEES y su mayor expansión.	reunirse quincenalmente de forma conjunta.	administrativo ACUEES,
	 Los comités planificarán métodos para mejorar el ritmo de comunicación entre ellos. Así como para aportar al consultor de mercadeo el que hacer dentro de cada comité. 	encargado y mercadeo.
	 Diseñarán una agenda sobre necesidades, fortalezas y desventajas en ACUEES en cuanto a Créditos, prestamos, consumo y servicios. 	
	 Análisis del buzón de sugerencias (en la web) y considerar aspectos en relación al crédito, préstamo y consumo 	
	 Cada líder de cada comité al consensar ideas, las trasladará a presidente de consejo administrativo con encargado de mercadeo. Para toma de decisiones (tomando en cuenta junta de vigilancia) 	
	La ejecución de ferias en el campus de la UEES utilizando la mascota de ACUEES para llamar la atención. Todo esto con el apoyo del encargado del consultor de mercadeo. (distribución de afiches) Recomendable día viernes. A su vez promoviendo campañas de cultura de ahorro.	
	 Tomar en cuenta que se requiere de posicionar los servicios de crédito y préstamo actuales, así como de consumo y servicios. 	

Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Uso de instalaciones de la UEES			N/A
TOTAL			N/A

4.3 Estrategias Financieras

4.31. Nombre de la estrategia: Estrategia competitiva en línea de crédito y tasas de interés.

Esta estrategia busca la implementación de una nueva línea de crédito para los asociados con el objeto que sirva de ayuda para el desarrollo académico y para la Cooperativa ampliar sus productos. También se propone tasas de interés más atractivas para los asociados:

OBJETIVO(S)	ACCIONES	RESPONSABLES
 Sugerir una nueva línea de crédito atractiva, a los asociados. 	 La nueva línea crédito edu- será evaluada y aprobada comité de créditos.(Ver a No15) 	por el Presidenta de ACUEES,
Motivar a los asociados para financiar los estudios de forma personal y a sus beneficiarios	 Esta línea de crédito contar una tasa de interés atrac estará dirigida para asociados para la financiaci estudios secundaria, preg postgrados, capacitaci diplomados y seminarios. 	ra con por la Junta de Vigilancia. tiva y los ión de grado,
	 Se deberá presentar la pap de la institución educati ACUEES y llenar solicitud su aprobación. 	iva a
	 La información del c educativo se dará en tab informativos existentes e campus de la UEES 	
	 Se sugiere estudiar y pro tasas de interés más atra en créditos y ahorro pa asociado.(Ver Anexo No16) 	nctivas ara el
	 La tasa de interés de ACI de R.L se recomienda una 	

máxima de 12%. También se propone tasas de interés para el fomento de ahorro.
Se recomienda el no cobro de comisión 0%.

• Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION	Q (Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Línea de crédito Educativo			N/A
TOTAL			N/A

4.3.2 Nombre de la estrategia: Estrategia Competitiva enfocada a la inversión.

Esta estrategia exhorta a la Cooperativa para que tenga un fondo de ahorro para eventualidades y que invierta en otros negocios, proponiendo la opción para invertir en la Bolsa de Valores a través de una casa corredora para que obtengan otros ingresos.

OBJETIVO(S)	ACCIONES	RESPONSABLES
Motivar a la Cooperativa a que invierta en otros negocios para su garantía y mejora en su rentabilidad	 Se contactará una bolsa corredora para pedir asesoría para invertir, esto con la finalidad que la Cooperativa ACUEES tenga ingresos provenientes de invertir en otros negocios. Se describirán requisitos para apertura de cuentas para operaciones bursátiles-persona jurídica. (Ver anexo No17) Se destinará una cantidad de dinero para que la Cooperativa trabaje a través de un portafolio financiero analizado y propuesto por una casa corredora. (Ver 	ACUEES de R.L Presidenta de ACUEES, asistente administrativo
	anexo No17)	

Presupuesto de la estrategia.

DESCRIPCION	Q	(Cantidad)	Precio Unit.	TOTAL
Inversión en la Bolsa de Valores				N/A
TOTAL				N/A

5. Modelo Financiero

Antes de entrar a desarrollar el modelo financiero se hace necesario plantear cual es el modelo de negocio de la cooperativa, con lo que pretende crear, proporcionar y captar valor para sus asociados.

El modelo de negocio de la cooperativa ACUEES de R.L. es la forma como generan ingresos a través de servicios financieros, como concesión de crédito para consumo, fomento de ahorro y concesión de préstamos, para ello; es importante mencionar que se requiere de una membrecía abierta y voluntaria por parte del interesado. Sus servicios están segmentados específicamente a los empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador.

Sus proposiciones de valor como cooperativa se pueden definir desde que los excedentes que se generan durante el ejercicio son distribuidos entre sus asociados, así también; el compromiso en donde se ofrecen beneficios centrados en el cliente asociado, así como valor añadido en las alianzas existentes con empresas que proporcionan ventaja para adquisición de diferentes productos.

El modelo financiero refleja toda la parte estratégica de las diferentes áreas a mejorar tales como: Recursos Humanos, Marketing y Financiero, mostrando la viabilidad a través de las estrategias propuestas que conlleven a la sostenibilidad, competitividad y crecimiento rentable.

Para construir y presentar el siguiente modelo financiero, se hace necesario considerar información general que den paso a la elaboración de supuestos que permitirá obtener datos numéricos y con ello realizar las proyecciones para los diferentes escenarios proyectados para los años 2015 a 2019.

5.1 Escenario Base

5.1.1 Infraestructura

La Universidad Evangélica de El Salvador cuenta con 4 edificios de 4 niveles cada uno, haciendo un total de 96 aulas, las aulas tienen una capacidad máxima de 60 alumnos y en la actualidad se usan a una capacidad del 70% es decir 40 a 45 alumnos por aula.

Eso significa que existe infraestructura suficiente para que la UEES siga creciendo en población estudiantil, por lo menos para los próximos 5 años.

Así también cuenta con un terreno que de ser necesario por crecimiento que lleguen a tener se utilizaría para instalar un edificio solo para prácticas hospitalarias.

5.1.2 Población Estudiantil

La población estudiantil actual de la UEES es de 3,245, tal como se observa en la tabla siguiente:

Tabla No. 1
Población estudiantil actual

Unidad	Alumnos	% Por Facultad
Faculta de Ingeniería	250	8%
Facultad de Medicina	1005	31%
Facultad de Odontología	360	11%
Facultad de Ciencias Sociales	675	21%
Facultad de Ciencias Empresariales	525	16%
Facultad de Ciencias Jurídicas	280	9%
Escuela de Postgrados	150	5%
TOTALES	3245	100%

La UEES estima crecer y alcanzar para el año 2019 una población de 5,000 alumnos, este crecimiento sería originado por las carreras existentes y las nuevas carreras que se impartirán desde el año 2015, carreras que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3

Listado de nuevas carrera a implementar desde el 2015

Nueva oferta académica 2015
Licenciatura en Relaciones y Negocios Internacionales
Técnico en Formulación de Alimentos Industriales
Técnico en Marketing Turístico
Técnico en Relaciones Publicas Especialización en Marketing
Técnico en Formulación de Alimentos
Licenciatura en Optometría
Técnico en Redes Informáticas
Técnico en Mantenimiento de Redes

5.1.3 Empleados actuales de la UEES

Siguiendo con el análisis de la información actual de la Cooperativa ACUEES, se hace necesario considerar la población empleada por la Universidad Evangélica de El salvador, la cual se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla No. 2
Personal actual de la Universidad Evangélica de El Salvador

UNIDAD	DOCENTES PERM.	PERSONAL ADTVO.	DOCENTES H/C		
Faculta de Ingeniería	5	3	13		
Facultad de Medicina	101	26	56		
Facultad de Odontología	16	14	25		
Facultad de Ciencias Sociales	14	2	43		
Facultad de Ciencias Empresariales	6	2	38		
Facultad de Ciencias Jurídicas	3	6	36		
Escuela de Postgrados	8	5	47		
Administración	0	116	0		
Personal de servicio	0	30	0		
TOTALES	153	204	258		
Total de empleado	Total de empleados actuales de la UEES				

Con la información analizada del cuadro anterior y según datos de la investigación se puede estimar un crecimiento en el personal de la Universidad Evangélica de El Salvador de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 3

Tamaño del mercado interno

	REAL	EAL REAL PROYECTADO					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EMPLEADOS TOTALES		615	654	695	738	785	834
Decanos y alta dirección		20	21	22	23	24	25
Docentes permanentes		153	161	169	177	186	195
Docentes hora clase		258	279	301	325	351	379
Personal administrativo		169	177	186	195	205	215
Personal servicio		15	16	17	18	19	20
TASA DE CRECIMIENTO			6.3%	6.3%	6.2%	6.4%	6.2%
Decanos y alta dirección			5%	5%	5%	5%	5%
Docentes permanentes			5%	5%	5%	5%	5%
Docentes hora clase			8%	8%	8%	8%	8%
Personal administrativo			5%	5%	5%	5%	5%
Personal servicio			5%	5%	5%	5%	5%

Las tasas de crecimiento están sustentadas en lo siguiente:

El crecimiento de personal promedio es de 6.3% anual, este crecimiento originado por las diferentes unidades que posee la Universidad Evangélica de El Salvador.

Las estimaciones anteriores muestran la tendencia que la Universidad Evangélica de El Salvador estima crecer en el quinquenio, estos datos son tomados en cuenta para hacer la proyección de ingresos de nuevos asociados o la captación de aportaciones (proyecciones de aportaciones). La proyección mide la penetración de mercado y que está relacionado al crecimiento de los empleados.

5.1.4 Asociados actuales.

Los asociados actuales de la cooperativa suman 239, el cual representa el 39% del mercado total que son los empleados actuales, los cuales están registrados de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 4
Asociados actuales de ACUEES

Socios por area	Cantidad	Participación %
Decanos y alta dirección	20	8%
Docentes planta	82	34%
Docentes hora clase	59	25%
Personal administrativo	63	26%
Personal de servicio	15	6%
Total	239	100%

Partiendo de los datos del cuadro de proyección decrecimiento de empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador y tomando como base los asociados actuales se estiman proyección de crecimiento en socios y penetración de mercado según la tabla siguiente:

Tabla No. 5
Proyección de registro de asociados.

REAL			PROYECTADO	1		
2014	2015	2016	2017	2018	2019	
239	293	353	424	517	635	
38.9%	45%	51%	57%	66%	76%	76%
real		Po	orcentaje proyec	tado		PENETRACIÓN
						POR SEGMENTO
20	21	22	23	24	25	100%
82	98	113	124	136	150	77%
59	83	116	162	227	318	84%
63	76	87	100	115	127	59%
15	15	15	15	15	15	75%
239	293	353	424	517	635	
42%	23%	20%	20%	22%	23%	
	5%	5%	5%	5%	5%	
	20%	15%	10%	10%	10%	
	40%	40%	40%	40%	40%	
	20%	15%	15%	15%	10%	
	0%	0%	0%	0%	0%	
	2014 239 38.9% real 20 82 59 63 15 0 239	2014 2015 239 293 38.9% 45% real 20 21 82 98 59 83 63 76 15 15 15 239 293 42% 23% 5% 20% 40% 20%	2014 2015 2016 239 293 353 38.9% 45% 51% real Po 20 21 22 82 98 113 59 83 116 63 76 87 15 15 15 15 239 293 353 30 42% 23% 20% 5% 5% 5% 20% 15% 40% 40% 40% 20% 15%	2014 2015 2016 2017 239 293 353 424 38.9% 45% 51% 57% real Porcentaje proyec 20 21 22 23 82 98 113 124 59 83 116 162 63 76 87 100 15 15 15 15 239 293 353 424 30 42% 23% 20% 20% 5% 5% 5% 5% 20% 15% 10% 40% 40% 40% 20% 15% 15%	2014 2015 2016 2017 2018 239 293 353 424 517 38.9% 45% 51% 57% 66% Porcentaje proyectado 20 21 22 23 24 82 98 113 124 136 59 83 116 162 227 63 76 87 100 115 15 15 15 15 15 239 293 353 424 517 42% 23% 20% 20% 22% 5% 5% 5% 5% 20% 15% 10% 10% 40% 40% 40% 40% 40% 40% 40% 40% 20% 15% 15% 15%	2014 2015 2016 2017 2018 2019 239 293 353 424 517 635 38.9% 45% 51% 57% 66% 76% Porcentaje proyectado 20 21 22 23 24 25 82 98 113 124 136 150 59 83 116 162 227 318 63 76 87 100 115 127 15 15 15 15 15 15 15 239 293 353 424 517 635 42% 23% 20% 20% 22% 23% 5% 5% 5% 5% 5% 5% 20% 15% 10% 10% 10% 40% 40% 40% 40% 40% 40% 40% 40% 40% 40%

La adición de asociados viene creciendo en un promedio del 40% con relación a los años 2013 a 2014, para los años del proyecto se estima un crecimiento promedio del 23% para todos los años de proyección.

En conclusión se estima una penetración de mercado del 45% donde inicia el proyecto hasta un 76% al cierre del año 2019, como se puede observar que la Cooperativa captaría la cantidad de 635 socios del total de empleados que proyecta crecer la Universidad Evangélica de El Salvador que es de 834 al cierre de 2019.

5.1.5 Aportaciones de los asociados

Las aportaciones de los asociados por área están dadas en promedio, ya que no todos los asociados aportan la misma cantidad mensualmente, dichas aportaciones se realizan dependiendo de la disponibilidad de los ingresos de cada asociado tal como se muestra a continuación:

Tabla No.6
Aportaciones mensuales

PORTACIÓN PROMEDIO MENSUAL	Real	Real PROYECTADO					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Decanos y alta dirección	30	30	30	30	30	30	
Docentes permanentes	20	20	20	20	20	20	
Docentes hora clase	10	10	10	10	10	10	
Personal administrativo	15	15	15	15	15	15	
Personal servicio	10	10	10	10	10	10	

Las aportaciones de los asociados son en promedio de cada área y estas no se verán afectadas por incrementos de la inflación, manteniendo los mismos promedios para los años proyectados.

5.1.6 Tabla de ingreso por aportaciones

La generación de ingresos por aportaciones se origina de los asociados registrados en la Cooperativa y se toma como base las proyecciones de crecimiento por área, el cual se muestra a continuación:

Tabla No.7
Ingreso por aportaciones

APORTACIONES POR AREA					P	ROYECTADO			
			2015	2016		2017		2018	2019
BASE DE SOCIOS PROMEDIO ANUAL			266	323		389		471	576
Decanos y alta dirección			21	22		23		24	25
Docentes permanentes			90	106		119		130	143
Docentes hora clase			71	100		139		195	273
Personal administrativo			70	82		94		108	121
Personal servicio			15	15		15		15	15
APORTACIONES ANUALES		Ś	51,810	\$ 61,470	\$	71,850	\$	84,150	\$ 99,420
Decanos y alta dirección		\$	7,380	\$ 7,740	\$	8,100	\$	8,460	\$ 8,820
Docentes permanentes		\$	21,600	\$ 25,320	\$	28,440	\$	31,200	\$ 34,320
Docentes hora clase		\$	8,520	\$ 11,940	\$	16,680	\$	23,340	\$ 32,700
Personal administrativo		\$	12,510	\$ 14,670	\$	16,830	\$	19,350	\$ 21,780
Personal servicio		\$	1,800	\$ 1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$ 1,800
Saldo aportación inicio del año		\$	67,576	\$ 119,386	\$	180,856	\$	252,706	\$ 336,856
Más aportaciones totales del año		\$	51,810	\$ 61,470	\$	71,850	\$	84,150	\$ 99,420
Total de aportaciones final del añ	0	\$	119,386	\$ 180,856	\$	252,706	\$	336,856	\$ 436,276
	=0.4	_	5.000	0.040		12.525	_	46.040	24.044
Renuncia de asociados	5%	\$	5,969	\$ 9,043	\$	12,635	\$	16,843	\$ 21,814

Los asociados proyectados en el cuadro anterior son en promedio de del año anterior con el año actual proyectado, y esta proyección se basa en la estimación de crecimiento de asociados de acuerdo a los % de incremento detallado en el cuadro crecimientos de asociados.

Se utiliza un promedio para sensibilizar la cantidad de asociados ya que no todos se registran al inicio de año, sino estos se van agregando conforme transcurren los meses.

Como se puede observar para el año 2015 se estima cerrar con 266 asociados, para el año 2016 con 323 asociados, para el año 2017 con 389 asociados, para el año 2018 con 471 asociados y para el año 2019 con 576 asociados. Se puede observar además que la cantidad de asociados al cierre del año 2019 no sobrepasa la cantidad de empleados actuales de la Universidad Evangélica de El Salvador que es el mercado total actual de la cooperativa.

Las aportaciones de los asociados son recursos que la cooperativa posee para realizar la intermediación financiera, generando con ello una tasa de rendimiento (ingresos) por medio de la aplicación de tasas activas, sin embargo por estos

recursos la cooperativa no tiene una tasa pasiva, ya que no tiene un costo (rendimiento) sobre el valor aportado por los asociados; estos se ven favorecidos con los excedente generados después de los costos, gastos y reservas aplicadas en un ejercicio determinado, en ese sentido entre más eficiente sea la cooperativa más excedentes generará para sus asociados y esto lo volverá atractivo para incrementar sus aportaciones y mantenerse como asociado activo.

También es relevante tomar en cuenta que el crecimiento de asociados provoca que haya un mayor ingreso en las aportaciones, pero esto se ve afectado por las estrategias a implementar tales como: las promociones, las rifas y todas aquellas estrategias propuestas para crecimiento, competitividad, de comunicación y de imagen corporativa, con la finalidad de atraer y mantener al asociado cooperativo.

Se estima además que hay una tasa der retiro de asociados, actualmente es del 8%, con las estrategias comerciales y promociones se espera que la renuncia sea de un 5%.

5.1.7 Ahorros de los asociados

Otro de los recursos de fondeo de la Cooperativa es a través de los ahorros, estos ahorros no son del público en general sino de los asociados los cuales depositan su dinero en la modalidad que deseen, con el interés de ganar ciertos réditos a un tiempo definido; las tasas pasivas aplicadas actualmente son las siguientes:

Cuadro No. 4

Tipos de ahorros y tasa de interés actuales

Tipo de ahorro o cuenta	Plazo	Monto	Tasa de %
Ahorro corrientes	Indefinido	Cuota acordada	1.00%
Ahorro programado	6 meses a 1 año	Cuota acordada	1.50%
Ahorro navideño	Hasta 1 año	Cuota acordada	1.50%
Depósito a plazo	de 1 hasta 4 años	\$1,000 a \$3,000	1.75%

Tabla No. 8

Monto total de ahorros y depósitos actuales

Tipo de ahorro o cuenta	Monto	Participación %
Ahorro corrientes	\$ 3,147.53	15%
Ahorro programado	\$ 5,245.89	25%
Ahorro navideño	\$ 1,049.18	5%
Depósito a plazo	\$ 11,540.96	55%
Total	\$ 20,983.56	100%

Partiendo de los datos anteriores, se recomienda que las tasa pasivas sean incrementadas para volverlo atractivo para el asociado, depositando su dinero en la Cooperativa, ya que el ahorrante busca la opción donde pueda recibir un beneficio mayor al que otorga la banca tradicional; por lo que las nuevas tasas recomendadas se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5
Propuestas de tasas de interés pasivas

Tipo de ahorro o cuenta	Plazo	Monto	Tasa de %
Ahorro corrientes	Indefinido	Cuota acordada	3.00%
Ahorro programado	6 meses a 1 año	Cuota acordada	3.75%
Ahorro navideño	Hasta 1 año	Cuota acordada	3.50%
Depósito a plazo	de 1 hasta 4 años	\$1,000 a \$3,000	4.50%

Con la nueva información de las tasas de interés pasivas para depósitos se construye la proyección de ingresos de ahorros en las diferentes modalidades, estrechamente relacionado con el crecimiento de los mismos ahorros, según la tabla siguiente:

Tabla No. 9

Proyección de ingresos por ahorros y depósitos

ADOS Tasa de Intere		2014		2015		2016		2017		2018		2010
Tasa de Intere						_010		2017		2018		2019
	S											
3.00%	\$	3,148	\$	3,305	\$	3,470	\$	3,643	\$	3,825	\$	4,016
3.75%	\$	5,246	\$	5,666	\$	6,119	\$	6,609	\$	7,138	\$	7,709
3.50%	\$	1,049	\$	1,091	\$	1,135	\$	1,180	\$	1,227	\$	1,276
4.50%	\$	11,541	\$	12,464	\$	13,461	\$	14,538	\$	15,701	\$	16,957
	\$	20,984	\$	22,526	\$	24,185	\$	25,970	\$	27,891	\$	29,958
5%	\$	1,049	\$	1,126	\$	1,209	\$	1,298	\$	1,395	\$	1,498
	\$	94	\$	99	\$	104	\$	109	\$	115	\$	120
s	\$	197	\$	212	\$	229	\$	248	\$	268	\$	289
	\$	37	\$	38	\$	40	\$	41	\$	43	\$	45
	\$	519	\$	561	\$	606	\$	654	\$	707	\$	763
	\$	847	\$	911	\$	979	\$	1,053	\$	1,132	\$	1,217
PROMEDIO		0%		7%		7%		7%		7%		7%
				5%		5%		5%		5%		5%
				8%		8%		8%		8%		8%
				4%		4%		4%		4%		4%
				8%		8%		8%		8%		8%
	3.50% 4.50% 5%	3.50% \$ 4.50% \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	3.50% \$ 1,049 4.50% \$ 11,541 \$ 20,984 5% \$ 1,049 \$ 94 \$ 197 \$ 37 \$ 519 \$ 847	3.50% \$ 1,049 \$ \$ 1,541 \$ \$ 20,984 \$ \$ \$ \$ 1,049 \$ \$ \$ \$ 20,984 \$ \$ \$ \$ \$ \$ 1,049 \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ 20,984 \$ 22,526 5% \$ 1,049 \$ 1,126 \$ 94 \$ 99 \$ 197 \$ 212 \$ 37 \$ 38 \$ 519 \$ 561 \$ 847 \$ 911 PROMEDIO 0% 7% 5% 8% 4%	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 \$ 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ \$ 20,984 \$ 22,526 \$ \$ \$ \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ \$ 1,049 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126 \$ 1,126	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 \$ 1,135 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ 13,461 \$ 20,984 \$ 22,526 \$ 24,185 5% \$ 1,049 \$ 1,126 \$ 1,209 \$ 94 \$ 99 \$ 104 \$ 197 \$ 212 \$ 229 \$ 37 \$ 38 \$ 40 \$ 519 \$ 561 \$ 606 \$ 847 \$ 911 \$ 979 PROMEDIO 0% 7% 7% FROMEDIO 0% 7% 5% 8% 8% 4% 4%	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 \$ 1,135 \$ \$ 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ 13,461 \$ \$ \$ 20,984 \$ 22,526 \$ 24,185 \$ \$ \$ 5% \$ 1,049 \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,126 \$ 1,209 \$ \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ 1,040 \$ \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1,040 \$ 1	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 \$ 1,135 \$ 1,180 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ 13,461 \$ 14,538 \$ 20,984 \$ 22,526 \$ 24,185 \$ 25,970 5% \$ 1,049 \$ 1,126 \$ 1,209 \$ 1,298 \$ 94 \$ 99 \$ 104 \$ 109 \$ 197 \$ 212 \$ 229 \$ 248 \$ 37 \$ 38 \$ 40 \$ 41 \$ 519 \$ 561 \$ 606 \$ 654 \$ 347 \$ 911 \$ 979 \$ 1,053 PROMEDIO 0% 7% 7% 7% 5% 5% 5% 8% 8% 8% 8% 4% 4% 4% 4%	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 \$ 1,135 \$ 1,180 \$ 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ 13,461 \$ 14,538 \$ 5 20,984 \$ 22,526 \$ 24,185 \$ 25,970 \$ 5 5 5 1,009 \$ 1,040 \$ 1,000 \$ 5 1,200 \$ 1,200 \$ 1,200 \$ 5 1,200 \$ 5 1,200 \$ 1,200 \$ 1,200 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 \$ 1,135 \$ 1,180 \$ 1,227 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ 13,461 \$ 14,538 \$ 15,701 \$ 20,984 \$ 22,526 \$ 24,185 \$ 25,970 \$ 27,891 5% \$ 1,049 \$ 1,126 \$ 1,209 \$ 1,298 \$ 1,395 \$ 94 \$ 99 \$ 104 \$ 109 \$ 115 \$ 197 \$ 212 \$ 229 \$ 248 \$ 268 \$ 37 \$ 38 \$ 40 \$ 41 \$ 43 \$ 519 \$ 561 \$ 606 \$ 654 \$ 707 \$ 847 \$ 911 \$ 979 \$ 1,053 \$ 1,132 PROMEDIO \$ 7% 7% 7% 7% \$ 8% 8% 8% 8% 8% \$ 8% 8% 8% \$ 8% 8% \$ 8% 8% \$ 8% \$	3.50% \$ 1,049 \$ 1,091 \$ 1,135 \$ 1,180 \$ 1,227 \$ 4.50% \$ 11,541 \$ 12,464 \$ 13,461 \$ 14,538 \$ 15,701 \$ 5

La tasa de crecimiento promedio de los ahorros se estima en un 7% anual, el crecimiento promedio esta originado por el crecimiento de la mezcla de los diferentes tipos de ahorros y depósitos.

Se estima también que haya retiros de ahorros iguales a la renuncia de los asociados es decir el 5% anualmente.

5.1.8 Créditos

Como parte principal para la generación de los ingresos de la cooperativa son los intereses por créditos que otorgan a los asociados, los cuales a fecha actual se detallan los tipos y montos:

Cuadro No. 6
Oferta de créditos

Tipos de créditos	Condiciones de crédito
Prestamos ordinarios Prestamos extraordinarios Mico-prestamos	Limitado a las aportaciones y/o depósitos El crédito excede las aportaciones y/o depósitos Estos tienen un monto máximo de \$ 1500

Crédito vacacionales	Estos tienen un monto máximo de \$ 2000 *** En Planes de implementación
----------------------	-------------------------------------------------------------------------

La tasa de interés actual es del 14%, considerando que esta es una tasa arriaba del promedio en el mercado, es conveniente reducirla al 12%, es decir un 2% menos al de la tasa actual y considerar la aplicación de tasas diferenciadas dependiendo de las garantías fiduciarias.

La comisión por otorgamiento de crédito es del 5% según las Normas Prestatarias Crediticias, dicha comisión se considera alta comparada con el promedio del mercado, por lo que se recomienda se elimine la comisión del 5% para volver más atractivo para los asociados.

La colocación de los recursos de ACUEES de R. L. en la actualidad se detalla a continuación:

Cuadro No. 7

Monto de créditos actuales

Concepto	Monto \$
Créditos colocados	\$ 49,300.39
Total de créditos	\$ 49,300.39

Tabla No. 10

Distribución de los créditos por línea

Colocación de crédito	Colocación de créditos por tipo			Participación
Crédito	Tasa de interés		Monto	%
Préstamo ordinario	14%	\$	12,325.10	25.00%
Micro préstamo	14%	\$	7,395.06	15.00%
Crédito vacacional	14%	\$	4,930.04	10.00%
Crédito de consumo	14%	\$	9174.80	18.61%
Prestamos extraordinario	14%	\$	15,475.39	31.39%
Total		\$	49,300.39	100.00%

Haciendo un análisis de los recursos disponibles actuales y la colocación se puede observar lo siguiente:

Comparando las aportaciones más los depósitos en ahorros actuales el monto asciende a \$ 88,559.12.

Por diferencia se tiene que del total de los recursos existen \$ 39,258.73 en caja o bancos, estos recursos no están generando rendimientos y hay que poner atención ya que generan intereses por pagar.

Se determina que los recursos colocados representan el 56% y un 44% se tiene ocioso, se recomienda realizar inversiones y que están generen rendimiento para beneficios de los socios.

En síntesis con los datos anteriores se determina que la Cooperativa posee recursos ocioso, de cada \$ 100 solo tiene invertido \$ 56 dólares respectivamente y \$ 44 los tiene ya sea en caja o bancos; esto representa un problema ya que se tiene fondos de ahorros los cuales están generando intereses, por lo tanto ese dinero ocioso está provocando un costo y afectando los resultados.

Para incrementar la colocación se propone mejorar las tasas de interés activa para cada tipo de préstamo, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 8

Tasas de interés activa

Crédito	Tasa de interés
Préstamo ordinario	10.00%
Micro préstamo	10.50%
Crédito vacacional	11.00%
Crédito de consumo	11.50%
Prestamos extraordinario	12.00%

Con la información anterior se presenta la proyección de créditos para los años 2015 a 2019.

Tabla No. 11

Proyección de colocación de créditos

COLOCACION DE CRÉDITOS		REAL			P	ROYECTADO		
		2014	2015	2016		2017	2018	2019
CREDITOS A LOS ASOCIA	ADOS							
CREDITOS	INTERESES							
Prestamos ordinarios	10.0%	\$ 12,325	\$ 13,558	\$ 14,914	\$	16,405	\$ 18,046	\$ 19,853
Microprestamo	10.5%	\$ 7,395	\$ 7,913	\$ 8,467	\$	9,060	\$ 9,694	\$ 10,37
Credito vacacional	11.0%	\$ 4,930	\$ 5,423	\$ 5,965	\$	6,562	\$ 7,218	\$ 7,94
Credito de consumo	11.5%	\$ 9,175	\$ 10,276	\$ 11,509	\$	12,890	\$ 14,437	\$ 16,16
Prestamos extraordinarios	12.0%	\$ 15,475	\$ 17,332	\$ 19,412	\$	21,741	\$ 24,350	\$ 27,27
		\$ 49,300	\$ 54,502	\$ 60,267	\$	66,658	\$ 73,745	\$ 81,60
Generacion de intereses								
Prestamos ordinarios		\$ 1,233	\$ 1,356	\$ 1,491	\$	1,641	\$ 1,805	\$ 1,98
Microprestamo		\$ 776	\$ 831	\$ 889	\$	951	\$ 1,018	\$ 1,08
Credito vacacional		\$ 542	\$ 597	\$ 656	\$	722	\$ 794	\$ 87
Credito de consumo		\$ 1,055	\$ 1,182	\$ 1,324	\$	1,482	\$ 1,660	\$ 1,85
Prestamos extraordinarios		\$ 1,857	\$ 2,080	\$ 2,329	\$	2,609	\$ 2,922	\$ 3,27
Ingresos por intereses		\$ 5,463	\$ 6,045	\$ 6,690	\$	7,405	\$ 8,199	\$ 9,08
Disminución de Cartera	5%	\$ 2,465	\$ 2,725	\$ 3,013	\$	3,333	\$ 3,687	\$ 4,08
Creditos - Disminución de cartera o	redito	\$ 46,835	\$ 51,777	\$ 57,254	\$	63,325	\$ 70,058	\$ 77,52
Creditos cancelados	60%	\$ 29,580	\$ 32,701	\$ 36,160	\$	39,995	\$ 44,247	\$ 48,96
Cuentas incobrables	1.00%	\$ 493	\$ 545	\$ 603	\$	667	\$ 737	\$ 81
Morosidad	2.00%	\$ 986	\$ 1,090	\$ 1,205	\$	1,333	\$ 1,475	\$ 1,63
TASA DE CRECIMIENTO	PROMEDIO	0%	11%	11%		11%	11%	11%
Prestamos ordinarios			10%	10%		10%	10%	10%
Microprestamo			7%	7%		7%	7%	7%
Credito vacacional			7%	7%		7%	7%	7%
Credito de consumo			10%	10%		10%	10%	10%
Prestamos extraordinarios			12%	12%		12%	12%	12%

La proyección de colocación de los créditos se ha realizado con un crecimiento del 11%, este porcentaje es en promedio de la mezcla de los diferentes productos, tales como prestamos ordinarios con crecimiento del 10%, micro préstamos y crédito vacacional que se estiman crecer en un 7%, crédito de consumo con crecimiento del 10% y los prestamos extraordinarios que se estiman crecerán a un 12%.

El resultado de este crecimiento es en respuesta al mejoramiento de las tasas de interés de los diferentes tipos de créditos, abonado también a la implementación de estrategias crecimiento, control y satisfacción al cliente para lo cual se recomienda una revisión de las tasas y diferenciar la tasa de interés por línea de crédito tal como se muestra en el cuadro arriba.

Se estima una disminución de cartera del 5% según la renuncia de asociados.

Se estima el retorno de capital en un 60% esto representa las cuotas recibidas de los prestamos vigentes de los clientes.

Se estima también el 1% de cuentas incobrables sobre el monto de los créditos otorgados, por muy seguro y garantizado que este un crédito habrán circunstancias en las que el cliente (asociado) puede no llegar a pagar una parte del crédito por lo que se recomienda que se prevea para mantener los saldos netos de cartera de créditos.

También se estima un 2% de morosidad de cartera, es decir créditos vencidos a o cuotas no canceladas a las fechas correspondientes.

5.1.9 Ingresos por comercialización de productos.

La cooperativa también obtiene ingresos por la comercialización de artículos tales como canasta básica, electrodomésticos, zapatos, joyas, lentes, suministros de oficina y productos farmacéuticos, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No. 12
Proyección otros ingresos

INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTOS	REAL			PROYECTA	DO		
	2014	2015	2016	2017		2018	2019
INGRESOS POR VENTAS DE PRODUCTOS							
LINEA DE PRODUCTOS							
Canasta básica	\$ 684	\$ 739	\$ 798	\$ 862	\$	931	\$ 1,006
Articulos para el hogar	\$ 9,923	\$ 10,915	\$ 12,007	\$ 13,208	\$	14,529	\$ 15,982
Zapatos	\$ 1,369	\$ 1,478	\$ 1,596	\$ 1,724	\$	1,862	\$ 2,011
Lentes	\$ 1,711	\$ 1,848	\$ 1,996	\$ 2,156	\$	2,328	\$ 2,514
Cosmeticos y perfumería	\$ 1,027	\$ 1,109	\$ 1,198	\$ 1,294	\$	1,397	\$ 1,509
Joyeria	\$ 684	\$ 725	\$ 769	\$ 815	\$	864	\$ 916
Suministros de oficina	\$ 855	\$ 915	\$ 979	\$ 1,048	\$	1,121	\$ 1,200
Productos farmaceúticos	\$ 855	\$ 932	\$ 1,016	\$ 1,107	\$	1,207	\$ 1,316
Total ingresos por ventas	\$ 17,109	\$ 18,662	\$ 20,360	\$ 22,215	\$	24,240	\$ 26,455
Costo de venta 90%	\$ 15,398	\$ 16,795	\$ 18,324	\$ 19,993	\$	21,816	\$ 23,809
TASA DE CRECIMIENTO	0%	9%	9%	9%		9%	9%
Canasta básica	 	8%	8%	8%		8%	8%
Electrodomesticos		10%	10%	10%		10%	10%
Zapatos		8%	8%	8%		8%	8%
Lentes		8%	8%	8%		8%	8%
Cosmeticos y perfumería		8%	8%	8%		8%	8%
Joyeria		6%	6%	6%		6%	6%
Suministros de oficina		7%	7%	7%		7%	7%
Productos farmace úticos		9%	9%	9%		9%	9%

Se estima un crecimiento promedio del 9% para los años 2015 a 2019, este crecimiento es el resultado del crecimiento de la mezcla de los diferentes productos que se comercializan; para hacer la proyección también se ha considerado el comportamiento de ingresos obtenidos en periodos pasados y que también toma el crecimiento de asociados dentro de la cooperativa, también el crecimiento está en función de la demanda y en algunos rubros los artículos pueden ser comercializados con el alumnado de la UEES no necesariamente con los asociados.

El costo de ventas de los productos a comercializar es de un 90%, actualmente la cooperativa maneja la un costo de venta del 92%, considerando que se puede mantener una relación estrecha y de negociación y mantener o mejorar este margen dependiendo de los gastos en que se incurra en este proceso.

5.1.10 Inversiones

Las inversiones se recomienda que se realicen en títulos valores como Bonos, Letes, o emisiones de diferentes instituciones y que estos no sean a un plazo mayor a 5 años, en el siguiente cuadro se detalla las inversiones de excedentes de efectivos, dichos fondos provienen de las aportaciones de los asociados.

Cabe señalar que lo fuerte de la cooperativa son las inversiones por la cantidad de aportaciones acumuladas durante los años de proyección y la colocación en créditos representa un 50% aproximadamente.

Tabla No. 13
Proyección de inversiones

PORTAFOLIO DE INVERSIÓN EN BOLSA										
BOLSA DE VALORES DE EL SALVADOR			2015		2016		2017		2018	2019
INVERSIONES		1	113,416	1	171,813	2	240,070		320,013	414,462
	Dan dimianta					N 4 c	nto provo			
INVERSIONES	Rendimiento					IVIC	onto proye	Llau	0	
Inversion en bolsa "LETES"	3.1%	\$	45,367	\$	68,725	\$	96,028	\$	128,005	\$ 165,785
Inversion en bolsa "Reporto Privado"	6.13%	\$	45,367	\$	68,725	\$	96,028	\$	128,005	\$ 165,785
Inversion en bolsa "NOTASV2027"	6.07%	\$	22,683	\$	34,363	\$	48,014	\$	64,003	\$ 82,892
		\$	113,416	\$	171,813	\$	240,070	\$	320,013	\$ 414,462
Ingreso por inversiones		\$	5,564	\$	8,429	\$	11,778	\$	15,700	\$ 20,333
		-								
	PROMEDIO		0%		51%		40%		33%	30%
Inversion en bolsa "LETES"			40%		40%		40%		40%	40%
Inversion en bolsa "Reporto Privado"			40%		40%		40%		40%	40%
Inversion en bolsa "NOTASV2027"			20%		20%		20%		20%	20%
**Servicios Genrales Bursatiles "SGB"										
Book to the Book to the Book to the										
Rendimiento Promedio Ponderado										
Inversin en bolsa "LETES"	3.1%	Ś	45,367			\$	1,406			
Inversión en bolsa "Reporto Privado"	6.13%	\$	45,367			\$	2,781			
Inversión en bolsa "NOTASV2027"	6.07%	\$	22,683			\$	1,377			
Total		\$	113,416			\$	5,564			
Rendimiento Promedio Ponderado			0.04906		100		4.91			
Renamiento i fomedio i ondefado			3.0-300		100		4.51			

Las inversiones detalladas tienen un riesgo del 5%, ya que la cooperativa está realizando las inversiones en un escenario conservador. La colocación se hace en

tres tipos de inversiones similares a tasas de rendimiento diferente, dichas inversiones se pueden realizar en instituciones de crédito como financieras o bancos locales o títulos comercializados a través de la Bolsa de Valores de El Salvador.

Por las inversiones se obtiene un rendimiento promedio ponderado de 4.91% anual.

5.1.11 Gastos

Como parte de las operaciones normales de la cooperativa se detallan los gastos a realizar para cada año de operación, los honorarios profesiones son en concepto de contabilidad los cuales se pagan de forma mensual, la papelería y útiles para uso general de la cooperativa, la presentación de los nuevos asociados los cuales se otorga promocionales alusivos a la cooperativa, la asamblea general de los asociados el cual se desarrolla una vez al año cuando es ordinaria y puede organizarse otra convocatoria si hubiere necesidad y esta seria extraordinaria.

Los demás gastos detallados en el cuadro de proyección tienen su base en las estrategias a implementar descritas en los apartados de Recursos Humanos y de Marketing, el detalle de gastos según la tabla que se observa:

Tabla No. 14
Proyección de gastos anuales

GASTOS ANUALES			Real					P	ROYECTADO			
			2014		2015		2016		2017		2018	2019
Honorarios profesionales		\$	3,600	\$	3,701	\$	3,804	\$	3,911	\$	4,020	\$ 4,13
Papeleria y útiles		\$	600	\$	617	\$	634	\$	652	\$	670	\$ 689
Presentación de asiciados		\$	500	\$	514	\$	528	\$	543	\$	558	\$ 574
Desarrollo de asamble gen	eral	\$	750	\$	771	\$	793	\$	815	\$	838	\$ 863
Capacitaciones		\$	-	\$	300	\$	308	\$	317	\$	326	\$ 33!
Honorarios profesionales (Mercadeo y RP)	\$	-	\$	-	\$	300.00	\$	308	\$	317	\$ 326
Salarios y beneficios a emp	leados	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$ -
Estrategia de satisfacción a	l cliente	\$	-	\$	100	\$	103	\$	106	\$	109	\$ 117
Estrategia de crecimiento		\$	-	\$	1,000	\$	1,028	\$	1,057	\$	1,086	\$ 1,117
Estrategia de comunicación	1	\$	-	\$	450	\$	-	\$	463	\$	-	\$ 617
Estrategia de imagen corpo	rativa	\$	-	\$	280	\$	288	\$	296	\$	304	\$ 313
TOTAL		\$	5,450	\$	7,733	\$	7,787	\$	8,467	\$	8,229	\$ 9,076
IVA Credito Fiscal	13%	\$	709	\$	1,005	\$	1,012	\$	1,101	\$	1,070	\$ 1,180
Inflación	2.8%	-										
La cooperativa paga impue:	stos de IVA por el in	tercambio	comercia	al de	bienes y s	ervi	cios					
** Se recomienda que en ca	ada compra va sea s	ervicios o	producto	s se d	obtenga cr	edit	o fiscal par	a an	rovechar el i	mnu	esto	

En la proyección se ha considerado la inflación del 2.8% según plan quinquenal del presente gobierno, el cual tiene un efecto directo al encarecimiento de los productos o servicios.

Se estima también que la cooperativa no está exenta del pago de IVA 13%, por lo cual debe de solicitar crédito fiscal al momento de efectuar cualquier compra ya sea esta por bienes o servicios.

5.1.12 Adquisición de activo fijo.

La cooperativa trabaja actualmente con mobiliario que pertenece directamente a la UEES, se recomienda que para la redistribución del local y la contratación de personal directo y outsourcing cuente con su propio activo fijo, para ello se detalla en el cuadro siguiente la adquisición y depreciación por medio de línea recta:

Tabla No. 15 Adquisición de Activo Fijo

ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO						PRO	YECTADO					
			2015		2016		2017		2018	2019		
Depreciación anual			\$ 165	\$	165	\$	304	\$	304	\$	304	
	Años	Cantidad	Costo	Vi	ida útil	Valoi	residual	Depr	ec. Anual	Acun	nulado	
Escritorios Ejecutivo color café	2015	1	\$ 379		5	\$	80	\$	60			
Escritorios ejecutivos	2015	1	\$ 145		5	\$	30	\$	23			
Archivadores metalicos	2017	1	\$ 449		5	\$	80	\$	74			
Computadoras de escritorio	2015	1	\$ 509		5	\$	100	\$	82			
Impresora multifunción	2017	1	\$ 369		5	\$	40	\$	66			
Total			\$ 1,851			\$	330	\$	304			
IVA CREDITO FISCAL	13	%	\$ 134			\$	106					

La adquisición a efectuar será para el año 2015 y la segunda en el año 2017, también esta debe de considerar el impuesto de IVA por las adquisiciones.

Con los supuestos arriba detallados se presenta el siguiente flujo para los años 2015 a 2019.

Tabla No. 16 FLUJO DE CAJA PROYECTADO PARA LOS AÑOS 2015 A 2019.

ACUEES DE R.L.				AÑOS			,
Descripción		2015	2016	2017	2018	2019	Total
INGRESOS							
Ingresos Corrientes:		204,883	276,679	360,068	457,132	571,064	1869,826
Aportaciones		119,386	180,856	252,706	336,856	436,276	1326,078
Ahorros		22,526	24,185	25,970	27,891	29,958	130,528
Ingresos financieros	•	6,045	6,690	7,405	8,199	9,080	37,418
Ingresos por inversiones		5,564	8,429	11,778	15,700	20,333	61,805
Ingresos por ventas		18,662	20,360	22,215	24,240	26,455	111,930
Retorno de capital por prestamos		32,701	36,160	39,995	44,247	48,963	202,067
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		••••••••••				-
Total Ingreso Efectivo	-	204,883	276,679	360,068	457,132	571,064	1869,826
Costo de venta		16,795	18,324	19,993	21,816	23,809	100,737
Costos de ventas comercializacion	•	16,795	18,324	19,993	21,816	23,809	100,737
						***************************************	-
EGRESOS		183,695	257,086	338,002	428,779	538,525	1746,087
Gastos operativos		7,733	7,787	8,467	8,229	9,076	41,291
Compra de mobliario y equipo		1,033	-	818	-	-	1,851
Creditos otorgados		51,777	57,254	63,325	70,058	77,525	319,940
Inversiones		113,416	171,813	240,070	320,013	414,462	1259,774
Renuncia de asociados	***************************************	5,969	9,043	12,635	16,843	21,814	66,304
Retiro de ahorros	***************************************	1,126	1,209	1,298	1,395	1,498	6,526
Reparto de excedentes	***************************************	-	7,161	8,287	8,960	10,523	34,930
Credito Fiscal IVA	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	1,005	1,012	1,101	1,070	1,180	5,368
Cuentas incobrables	•	545	603	667	737	816	3,368
Morosidad de cartera		1,090	1,205	1,333	1,475	1,632	6,736
Gastos de Intereses		911	979	1,053	1,132	1,217	5,291
Intereses sobre ahorros		911	979	1,053	1,132	1,217	5,291
		-	-	-	-	-	-
Total Egresos Efectivo	-	201,401	276,389	359,048	451,727	563,552	1852,116
		·	·	***************************************		***************************************	-
Saldo inicial	-	-	3,482	3,772	4,792	10,197	10,197
Flujo neto	-	3,482	290	1,020	5,405	7,513	17,710
Saldo final	-	3,482	3,772	4,792	10,197	17,710	27,906

Tabla No. 17
Balance General Proyectado para los años 2015 a 2019

ACUEES DE R.L. BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2019 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE ELL DE AMERICA)

(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE E. U. DE AMERICA)													
ACTIVO	Α	ÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
ACTIVO CORRIENTE													
EFECTIVO Y EQUIVALENTES													
Caja y Bancos	\$	3,482	\$	290	\$	1,020	\$	5,405	\$	7,513			
Cuentas por cobrar prestamos	\$	27,308	\$	26,742	\$	27,040	\$	26,432	\$	26,315			
Provision para cuentas incobrables	\$	(545)	\$	(603)	\$	(667)	\$	(737)	\$	(816)			
IVA por aplicar	\$	1,005	\$	1,012	\$	1,101	\$	1,070	\$	1,180			
Inversiones	\$	113,416	\$	171,813	\$	240,070	\$	320,013	\$	414,462			
ACTIVO CORRIENTE	\$	144,667	\$	199,254	\$	268,564	\$	352,181	\$	448,653			
ACTIVO FIJO													
Mobiliario y Equipo	\$	1,033	\$	1,033	\$	1,851	\$	1,851	\$	1,851			
Depreaciación de Mob. y Equipo	\$	(165)	\$	(329)	\$	(633)	\$	(937)	\$	(1,242)			
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$	868	\$	704	\$	1,218	\$	913	\$	609			
TOTAL ACTIVO	\$	145,535	\$	199,958	\$	269,781	\$	353,095	\$	449,262			
PASIVO													
PASIVO CORRIENTE													
PROVEEDORES Y DEPOSITOS													
Deposito de Ahorro de Asociados	\$	21,399	\$	22,975	\$	24,671	\$	26,496	\$	28,460			
Intereses por pagar	\$	911	\$	979	\$	1,053	\$	1,132	\$	1,217			
PASIVO CORRIENTE	\$	22,310	\$	23,954	\$	25,724	\$	27,628	\$	29,677			
PATRIMONIO													
Aportaciones	\$	119,386	\$	180,856	\$	252,706	\$	336,856	\$	436,276			
Diminución de aportaciones	\$	(5,969)	\$	(9,043)	\$	(12,635)	\$	(16,843)	\$	(21,814)			
Reserva Legal	\$	687	\$	795	\$	859	\$	1,009	\$	1,095			
Reserva de Educacion	\$	981	\$	1,135	\$	1,227	\$	1,441	\$	1,565			
Reserva para cuentas incobrables	\$	981	\$	1,135	\$	1,227	\$	1,441	\$	1,565			
Reparto de excedentes	\$	-	\$	(7,161)	\$			(8,960)		(10,523)			
Excendentes del Presente Ejercicio	\$	7,161	\$	8,287				10,523		11,422			
	\$	123,225	\$	176,004	\$	244,058	\$	325,467	\$	419,585			
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$	145,535	\$	199,958	\$	269,782	\$	353,095	\$	449,262			

Tabla No. 18
Estado de Resultado Proyectados para los años 2015 a 2019

ACUEES DE R.L. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2019 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE E. U. DE AMERICA)

·				,		
	Αİ	ŇO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ingresos productos financieros	\$	6,045	\$ 6,690	\$ 7,405	\$ 8,199	\$ 9,080
Ingresos por inversiones	\$ \$	5,564	\$ 8,429	\$ 11,778	\$ 15,700	\$ 20,333
INGRESOS FINANCIEROS	\$	11,609	\$ 15,119	\$ 19,183	\$ 23,899	\$ 29,413
Otros ingresos por ventas de productos	\$	18,662	\$ 20,360	\$ 22,215	\$ 24,240	\$ 26,455
TOTAL INGRESOS	\$	30,271	\$ 35,478	\$ 41,397	\$ 48,138	\$ 55,868
(-)Costos Financieros	\$	911	\$ 979	\$ 1,053	\$ 1,132	\$ 1,217
(-)Costos de venta de productos	\$	16,795	\$ 18,324	\$ 19,993	\$ 21,816	\$ 23,809
Costos financieros y de comercialización	\$	17,706	\$ 19,303	\$ 21,046	\$ 22,948	\$ 25,026
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Administración	\$	5,413	\$ 5,451	\$ 5,927	\$ 5,760	\$ 6,353
Gastos de Venta	\$	2,320	\$ 2,336	\$ 2,540	\$ 2,469	\$ 2,723
Depreciación	\$	165	\$ 165	\$ 304	\$ 304	\$ 304
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$	7,897	\$ 7,951	\$ 8,771	\$ 8,533	\$ 9,380
EXCENDENTE DE OPERACIÓN	\$	9,809	\$ 11,352	\$ 12,275	\$ 14,415	\$ 15,646
(-) Impuestos Sobre la Renta 30% (exento)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EXCEDENTE DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTOS	\$	9,809	\$ 11,352	\$ 12,275	\$ 14,415	\$ 15,646
(-) Reserva Legal 7%	\$	687	\$ 795	\$ 859	\$ 1,009	\$ 1,095
(-) Reserva de Educación 10%	\$	981	\$ 1,135	\$ 1,227	\$ 1,441	\$ 1,565
(-) Reserva de cuentas incobrables 10%	\$	981	\$ 1,135	\$ 1,227	\$ 1,441	\$ 1,565
EXCENDENTE DEL EJERCICIO	\$	7,161	\$ 8,287	\$ 8,960	\$ 10,523	\$ 11,422

EBITDA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Utilitidad de operación	\$ 9,809	\$ 11,352	\$ 12,275	\$ 14,415	\$ 15,646
(+) Depreciación	\$ 165	\$ 165	\$ 304	\$ 304	\$ 304
(+) Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 9,974	\$ 11,516	\$ 12,579	\$ 14,719	\$ 15,951

5.1.13 Análisis Financiero Modelo Base

 Liquidez: compara deuda a corto plazo con el activo circulante y evalúa la capacidad de pago de la cooperativa para hacer frente sus obligaciones a corto plazo.

a. Liquidez General

Activo Corriente / Pasivo Corriente

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
1.40	1.15	1.11	1.16	1.15

El Activo Corriente es 1.40 veces mayor que el Pasivo Corriente, lo que significa que por cada unidad monetaria de deuda ACUEES cuenta con \$ 1.4 que se ve levemente mejorada para los años siguientes, hasta un \$ 1.15 en el año 2019.

b. Capital de trabajo

Activo Circulante - Pasivo Circulante

RATIOS	FORMULAS	Αĺ	ŇO 2015	ΑÑ	ŇO 2016	Αĺ	ŇO 2017	Αĺ	ÑO 2018	Αĺ	ŇO 2019
 Capital de trabaio	Activo Circulante - Psivo Circulante	Ś	122.357	\$	175.300	\$	242,840	\$	324,554	\$	418,976

ACUEES de R.L. muestra un incremento constante en US\$ Capital de Trabajo, es decir que después de pagar sus obligaciones a corto plazo dispone de capital para futuras inversiones.

- 2. **De Actividad**: mide la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración de capital de trabajo, expresa los efectos de las decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos.
 - a. Rotación de cartera

Cuentas por cobrar promedio * 360 Ventas totales

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
325	271	235	198	170

Por el tipo de negocio de ACUEES tiene una circulación de sus Cuentas por Cobrar de 325 días, esto relacionado a los montos de crédito otorgados y es el tiempo promedio que se convierten en efectivo.

b. Rotación de activos totales

Ventas Totales
Activos Totales

AÑO 2015 AÑO 2016		AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
21%	18%	15%	14%	12%

ACUEES de R.L. tiene ingresos netos el 21% sobre las inversiones efectuadas o expresado de otra forma no alcanza ni una vez cubrir el valor de sus inversiones, se considera aceptable por la forma de generación de sus ingresos y se ve una disminución para los años siguientes 2016 a 2019.

- 3. **Solvencia, endeudamiento y apalancamiento:** muestra la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresa el respaldo que posee la cooperativa frente a sus deudas totales.
 - **a.** Estructura de capital

Pasivo Total / Patrimonio

AÑO 2015 AÑO 2016		AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
18%	14%	11%	8%	7%

ACUEES de R.L. por cada unidad monetaria aportada por los asociados directo en aportaciones y reservas hay UM 1.18 la cual se ve disminuida a 1.07 para los acreedores como ahorro en cuentas, se considera aceptable dado que su negocio la colocación y captación.

b. Endeudamiento

Pasivo Total / Activo Total

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
15%	12%	10%	8%	7%

4. Rentabilidad: miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la cooperativa; tiene por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas de la administración de los fondos de la cooperativa, evalúan resultados económicos de la actividad empresarial.

a. Rendimiento del patrimonio

Utilidad Neta / Capital o Patrimonio

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
6%	5%	4%	3%	3%

ACUEES de R.L. obtiene para los años proyectados desde un 6% con disminución de hasta un 3% de rendimiento sobre el patrimonio, es decir que obtiene una capacidad moderada para generar excedente para sus asociados.

b. Rendimiento de la inversión

Utilidad Neta / Activo Total

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
5%	4%	3%	3%	3%

Indica que ACUEES de R.L. por cada \$ invertido en los años proyectados obtuvo un resultado desde un 5% hasta un 3% sobre la inversión y está relacionado a la generación de ingresos y de cómo el dinero se invierte.

c. Utilidad de las ventas

<u>Utilidad Antes de Int. e Impuestos</u> Ventas

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
32%	32%	30%	30%	28%

Por cada \$ vendido ACUEES de R.L. obtiene desde un 32% hasta un 28% de utilidad sin considerar los intereses de los ahorrantes como parte de los gastos que para el caso la Cooperativa no posee gastos financieros.

d. Análisis Du Pont

Utilidad Antes de Impuestos Activo Total

AÑO 2015 AÑO 2016		AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
7%	6%	5%	4%	3%

ACUEES de R.L. obtiene por cada \$ invertido desde un 7% hasta un 3% en los años proyectados sobre los capitales invertidos en los mismos periodos.

> EBITDA del Modelo Base

Como parte del análisis se incluye los cálculos de EBITDA el cual representa el resultado operativo más la depreciación y los intereses, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No. 19 Calculo del EBITDA

EBITDA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Utilitidad de operación	\$ 9,809	\$ 11,352	\$ 12,275	\$ 14,415	\$ 15,646
(+) Depreciación	\$ 165	\$ 165	\$ 304	\$ 304	\$ 304
(+) Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 9,974	\$ 11,516	\$ 12,579	\$ 14,719	\$ 15,951

De acuerdo a estos resultados se puede observación los rendimientos operativos obtenidos de los diferentes años, esto también permite comparar la rentabilidad de cada uno de los periodos y puede considerarse como un flujo de efectivo principalmente por la exclusión del pago de intereses e impuestos así como también cambios en el capital de trabajo.

5.2 Escenario optimista

En el contexto se consideran cambios o modificación de algunas variables respecto al escenario base, en ese sentido las variaciones se han realizado dando valores positivos que mejoraran las proyecciones de todos los supuestos y en consecuencia los resultados.

a) Infraestructura

La Universidad Evangélica cuenta con la infraestructura suficiente para su proyecto de crecimiento que es de alcanzar una población estudiantil de 5,000 alumnos.

b) Población estudiantil

La estimación de crecimiento de la UEES no cambia, alcanzando para el año 2019 una población de 5,000 alumnos, este crecimiento sería originado por las carreras existentes y las nuevas carreras que se impartirán desde el año 2015.

c) Empleados de la UEES

Los empleados de la UEES son el mercado interna de la cooperativa, para lo cual la proyección de crecimiento esperado no sufre cambios, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No. 20
Proyección de empleados de UEES

TAMAÑO DEL MERCADO INTERNO							
	REAL	REAL			PROYECTADO		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EMPLEADOS TOTALES		615	654	695	738	785	834
Decanos y alta dirección		20	21	22	23	24	25
Docentes permanentes		153	161	169	177	186	195
Docentes hora clase		258	279	301	325	351	379
Personal administrativo		169	177	186	195	205	215
Personal servicio		15	16	17	18	19	20
TASA DE CRECIMIENTO			6.3%	6.3%	6.2%	6.4%	6.2%
Decanos y alta dirección			5%	5%	5%	5%	5%
Docentes permanentes			5%	5%	5%	5%	5%
Docentes hora clase			8%	8%	8%	8%	8%
Personal administrativo			5%	5%	5%	5%	5%
Personal servicio			5%	5%	5%	5%	5%

Tal como se muestra en la tabla la proyección de crecimiento de empleados se mantiene en un promedio de 6.3% considerado el mercado interno de la cooperativa.

d) Empleados asociados

El presente cuadro se muestra la proyección de registro de asociados en la cooperativa, se aclara que esta proyección no es el definitivo para realización la proyección de aportaciones, ya que la proyección se realiza con la finalidad de medir la penetración de mercado, tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 21
Penetración de mercado

			PROYECTADO		REAL PROYECTADO						
	2019	2018	2017	2016	2015	2014					
	810	668	535	419	321	239	RADOS	EMPLEADOS CAPTURADOS			
97%	97%	85%	72%	60%	49%	38.9%	ACIÓN	PORCENTAJE DE PENETRACIÓN			
PENETRACIC		tado	rcentaje proyec	Po		al	Porcentaje rea				
POR SEGMEN								MEZCLA POR CATEGORIA			
100%	25	24	23	22	21	20		Decanos y alta dirección			
97%	189	164	143	124	103	82		Docentes permanentes			
100%	380	304	225	155	100	59		Docentes hora clase			
93%	201	161	129	103	82	63		Personal administrativo			
75%	15	15	15	15	15	15		Personal servicio			
	810	668	535	419	321	239	168.00				
	21%	25%	28%	31%	34%	42%	PROMEDIO	TASA DE CRECIMIENTO			
	5%	5%	5%	5%	5%		_	Decanos y alta dirección			
	15%	15%	15%	20%	25%			Docentes Permanentes			
	25%	35%	45%	55%	70%			Docentes Hora Clase			
	25%	25%	25%	25%	30%			Personal Administrativo			
	0%	0%	0%	0%	0%			Personal Servicios			

Se observa que hay un crecimiento de penetración desde un 49% hasta un 97% al final de la proyección.

El porcentaje de crecimiento para los años es de forma decreciente y va desde un 34% para el año 2015 hasta el 21% para el año 2019.

Con la proyección de crecimiento se logra una penetración de mercado del 97% al cierre del quinquenio.

e) Aportaciones

La aportación mensual de los asociados se mantienen los mismos valores respecto al escenario base tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 22

Cuota promedio de aportaciones mensuales

APORTACIÓN PROMEDIO MENSUAL		Real	PROYECTADO									
		2014		2015		2016		2017		2018		2019
Decanos y alta dirección	\$	30	\$	30	\$	30	\$	30	\$	3) ;	30
Docentes permanentes	\$	20	\$	20	\$	20	\$	20	\$	2) ;	20
Docentes hora clase	\$	10	\$	10	\$	10	\$	10	\$	1) ;	5 10
Personal administrativo	\$	15	\$	15	\$	15	\$	15	\$	1	5 \$	5 15
Personal servicio	\$	10	\$	10	\$	10	\$	10	\$	1) ;	5 10
Personal servicio	\$	10	\$	10	\$	10	\$	10	\$	1) ;	5

Tabla No. 23
Proyección de aportaciones de los asociados

APORTACIONES POR AREA				P	ROYECTADO			
		2015	2016		2017	2018		2019
BASE DE SOCIOS PROMEDIO ANUAL		 280	370		477	602		739
Decanos y alta dirección		21	22		23	24		25
Docentes permanentes		93	114		134	154		177
Docentes hora clase		80	128		190	265		342
Personal administrativo		73	93		116	145		181
Personal servicio		15	15		15	15		15
APORTACIONES ANUALES		\$ 53,970	\$ 68,730	\$	85,620	\$ 104,940	\$	126,60
Decanos y alta dirección		\$ 7,380	\$ 7,740	\$	8,100	\$ 8,460	\$	8,82
Docentes permanentes		\$ 22,200	\$ 27,240	\$	32,040	\$ 36,840	\$	42,36
Docentes hora clase		\$ 9,540	\$ 15,300	\$	22,800	\$ 31,740	\$	41,04
Personal administrativo		\$ 13,050	\$ 16,650	\$	20,880	\$ 26,100	\$	32,58
Personal servicio		\$ 1,800	\$ 1,800	\$	1,800	\$ 1,800	\$	1,80
Saldo aportación inicio del año		\$ 67,576	\$ 121,546	\$	190,276	\$ 275,896	\$	380,83
Más aportaciones totales del año		\$ 53,970	\$ 68,730	\$	85,620	\$ 104,940	\$	126,60
Total de aportaciones final del año		\$ 121,546	\$ 190,276	\$	275,896	\$ 380,836	\$	507,43
	%	 6,077	\$ 9,514		13,795	\$ 19,042	Ś	25,37

Las aportaciones de los asociados se reflejan en el cuadro anterior, para ello se ha tomado en cuenta la proyección de los asociados y con ellos se ha realizado un

promedio de dos años, esto hace que la proyección sea más real dado que no todos los socios se registran al inicio de cada año.

Las aportaciones anuales es el resultado de la operación de los asociados de cada área por la cuota promedio de aportación mensual.

También se estima una renuncia de asociados del 5%.

Tabla No. 24
Proyección ahorro y de depósitos de asociados.

OCIOS		Real						Proyectado				
		2014		2015		2016		2017		2018		2019
OCIADOS												
Tasa de intere	s											
3.00%	\$	3,148	\$	3,526	\$	3,949	\$	4,423	\$	4,954	\$	5,548
3.50%	\$	5,246	\$	6,033	\$	6,938	\$	7,979	\$	9,176	\$	10,552
3.00%	\$	1,049	\$	1,175	\$	1,316	\$	1,474	\$	1,651	\$	1,849
4.00%	\$	11,541	\$	13,272	\$	15,263	\$	17,552	\$	20,185	\$	23,213
	\$	20,984	\$	24,006	\$	27,466	\$	31,428	\$	35,966	\$	41,162
5%	\$	1,049	\$	1,200	\$	1,373	\$	1,571	\$	1,798	\$	2,058
	\$	94	\$	106	\$	118	\$	133	\$	149	\$	166
	\$	184	\$	211	\$	243	\$	279	\$	321	\$	369
	\$	31	\$	35	\$	39	\$	44	\$	50	\$	55
	\$	462	\$	531	\$	611	\$	702	\$	807	\$	929
	\$	771	\$	883	\$	1,011	\$	1,158	\$	1,327	\$	1,520
PROMEDIO		0%		14%		14%		14%		14%		14%
				12%		12%		12%		12%		12%
				15%		15%		15%		15%		15%
				12%		12%		12%		12%		12%
				15%		15%		15%		15%		15%
	OCIADOS Tasa de intere 3.00% 3.50% 3.00% 4.00%	Tasa de interes 3.00% \$ 3.50% \$ 3.00% \$ 4.00% \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 3.50% \$ 5,246 3.00% \$ 1,049 4.00% \$ 11,541 \$ 20,984 5% \$ 1,049 \$ 184 \$ 31 \$ 462 \$ 771	Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 \$ 3.50% \$ 5,246 \$ 3.00% \$ 1,049 \$ 4.00% \$ 11,541 \$ \$ 20,984 \$ 5% \$ 1,049 \$ \$ \$ 94 \$ \$ 184 \$ \$ 31 \$ \$ 462 \$ \$ 7771 \$	Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 \$ 3,526 3.50% \$ 5,246 \$ 6,033 3.00% \$ 1,049 \$ 1,175 4.00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ 20,984 \$ 24,006 5% \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 94 \$ 106 \$ 184 \$ 211 \$ 31 \$ 35 \$ 462 \$ 531 \$ 771 \$ 883 PROMEDIO 0% 14% 12% 15%	Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3.50% \$ 5,246 \$ 6,033 \$ 3.00% \$ 1,049 \$ 1,175 \$ 4.00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ \$ 20,984 \$ 24,006 \$ \$ \$ \$ 20,984 \$ 24,006 \$ \$ \$ \$ 184 \$ 211 \$ \$ 31 \$ 35 \$ \$ \$ 462 \$ 531 \$ \$ \$ 771 \$ 883 \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	Tasa de interes 3,00% \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3,949 3.50% \$ 5,246 \$ 6,033 \$ 6,938 3.00% \$ 1,049 \$ 1,175 \$ 1,316 4.00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ 15,263 \$ 20,984 \$ 24,006 \$ 27,466 5% \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 94 \$ 106 \$ 118 \$ 184 \$ 211 \$ 243 \$ 31 \$ 35 \$ 39 \$ 462 \$ 531 \$ 611 \$ 771 \$ 883 \$ 1,011 PROMEDIO 0% 14% 14% 12% 12% 15% 15% 12% 12%	Z014 Z015 Z016 DCIADOS Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3,949 \$ 3.50% \$ 5,246 \$ 6,033 \$ 6,938 \$ 3.00% \$ 1,049 \$ 1,175 \$ 1,316 \$ 4.00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ 15,263 \$ \$ 20,984 \$ 24,006 \$ 27,466 \$ \$ 94 \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ \$ 184 \$ 211 \$ 243 \$ \$ 184 \$ 211 \$ 243 \$ \$ 462 \$ 531 \$ 611 \$ \$ 771 \$ 883 \$ 1,011 \$ PROMEDIO 0% 14% 14% 12% 12% 15% 15% 15% 12%	Z014 Z015 Z016 Z017 OCIADOS Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3,949 \$ 4,423 3.50% \$ 5,246 \$ 6,033 \$ 6,938 \$ 7,979 3.00% \$ 1,049 \$ 1,175 \$ 1,316 \$ 1,474 4.00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ 15,263 \$ 17,552 \$ 20,984 \$ 24,006 \$ 27,466 \$ 31,428 5% \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 94 \$ 106 \$ 118 \$ 133 \$ 184 \$ 211 \$ 243 \$ 279 \$ 31 \$ 35 \$ 39 \$ 44 \$ 462 \$ 531 \$ 611 \$ 702 \$ 771 \$ 883 \$ 1,011 \$ 1,158 PROMEDIO 0% 14% 14% 14% 12% 12% 12% 12%	Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3,949 \$ 4,423 \$ 3,50% \$ 5,246 \$ 6,033 \$ 6,938 \$ 7,979 \$ 3,00% \$ 1,049 \$ 1,175 \$ 1,316 \$ 1,474 \$ 4,00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ 15,263 \$ 17,552 \$ 20,984 \$ 24,006 \$ 27,466 \$ 31,428 \$ 5 5% \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ \$ 1,571 \$ \$ 184 \$ 211 \$ 243 \$ 279 \$ 31,428 \$ 184 \$ 211 \$ 243 \$ 279 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 \$ 31,428 <	Tasa de interes 3,00% \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3,949 \$ 4,423 \$ 4,954 3.00% \$ 5,246 \$ 6,033 \$ 6,938 \$ 7,979 \$ 9,176 3.00% \$ 10,49 \$ 1,175 \$ 1,316 \$ 1,474 \$ 1,651 4.00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ 15,263 \$ 17,552 \$ 20,185 \$ 20,984 \$ 24,006 \$ 27,466 \$ 31,428 \$ 35,966 5% \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ 94 \$ 106 \$ 118 \$ 133 \$ 149 \$ 184 \$ 211 \$ 243 \$ 279 \$ 321 \$ 31 \$ 35 \$ 39 \$ 44 \$ 50 \$ 462 \$ 531 \$ 611 \$ 702 \$ 807 \$ 771 \$ 883 \$ 1,011 \$ 1,158 \$ 1,327 PROMEDIO 0% 14% 14% 14% 12% 12% 12% 12% 12%	Tasa de interes 3.00% \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3,949 \$ 4,423 \$ 4,954 \$ 3,108 \$ 3,148 \$ 3,526 \$ 3,949 \$ 4,423 \$ 4,954 \$ 3,50% \$ 5,246 \$ 6,033 \$ 6,938 \$ 7,979 \$ 9,176 \$ 3,00% \$ 1,049 \$ 1,175 \$ 1,316 \$ 1,474 \$ 1,651 \$ 4,00% \$ 11,541 \$ 13,272 \$ 15,263 \$ 17,552 \$ 20,185 \$ 20,984 \$ 24,006 \$ 27,466 \$ 31,428 \$ 35,966 \$ \$ 35,966 \$ \$ 31,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 118 \$ 133 \$ 149 \$ 1,798 \$ \$ 1,049 \$ 1,200 \$ 118 \$ 133 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ \$ 1,049 \$ 1,175 \$ 1,373 \$ 1,571 \$ 1,798 \$ 1,175 <

La proyección del crecimiento de los ahorro es de un 14%, la cual está por debajo de la proyección de los asociados y esta se ve incrementada por la tasas de interés ofrecidas y el incremento de nuevos asociados.

Se estima que los ahorros se retiren en un 5% y este retiro esta en relación a la renuncia de los asociados.

Tabla No.25

Proyección de otorgamiento de créditos

COLOCACIÓN DE CREDITOS			REAL			P	ROYECTADO		
			2014	2015	2016		2017	2018	2019
CREDITOS A LOS ASO	CIADOS								
CREDITOS	Tasa de intere	:S							
Prestamos ordinarios	10.5%	\$	12,325	\$ 14,174	\$ 16,300	\$	18,745	\$ 21,557	\$ 24,791
Microprestamo	11.0%	\$	7,395	\$ 8,356	\$ 9,442	\$	10,669	\$ 12,056	\$ 13,623
Credito vacacional	11.5%	\$	4,930	\$ 5,620	\$ 6,407	\$	7,304	\$ 8,327	\$ 9,493
Credito de consumo	12.0%	\$	9,175	\$ 10,551	\$ 12,134	\$	13,954	\$ 16,047	\$ 18,454
Prestamos extraordinarios	12.5%	\$	15,475	\$ 17,796	\$ 20,465	\$	23,535	\$ 27,065	\$ 31,125
		\$	49,300	\$ 56,497	\$ 64,748	\$	74,207	\$ 85,052	\$ 97,486
Generacion de intereses									
Prestamos ordinarios		\$	1,294	\$ 1,488	\$ 1,712	\$	1,968	\$ 2,263	\$ 2,603
Microprestamo		\$	813	\$ 919	\$ 1,039	\$	1,174	\$ 1,326	\$ 1,499
Credito vacacional		\$	567	\$ 646	\$ 737	\$	840	\$ 958	\$ 1,092
Credito de consumo		\$	1,101	\$ 1,266	\$ 1,456	\$	1,674	\$ 1,926	\$ 2,214
Prestamos extraordinarios		\$	1,934	\$ 2,225	\$ 2,558	\$	2,942	\$ 3,383	\$ 3,891
Ingreso por intereses		\$	5,710	\$ 6,544	\$ 7,501	\$	8,598	\$ 9,856	\$ 11,298
Disminución de cartera	5%	\$	2,465	\$ 2,825	\$ 3,237	\$	3,710	\$ 4,253	\$ 4,874
Creditos - Disminución de carto	era credito	\$	46,835	\$ 53,673	\$ 61,511	\$	70,497	\$ 80,800	\$ 92,612
Creditos cancelados	60%	\$	29,580	\$ 33,898	\$ 38,849	\$	44,524	\$ 51,031	\$ 58,492
Cuentas incobrables	1%	\$	493	\$ 565	\$ 647	\$	742	\$ 851	\$ 975
Morosidad de cartera	2%	\$	986	\$ 1,130	\$ 1,295	\$	1,484	\$ 1,701	\$ 1,950
TASA DE CRECIMIENTO	PROMEDIO		0%	15%	15%		15%	15%	15%
Prestamos ordinarios				15%	15%		15%	15%	15%
Microprestamo				13%	13%		13%	13%	13%
Credito vacacional				10%	10%		10%	10%	10%
Credito de consumo				14%	14%		14%	14%	14%
Prestamos extraordinarios				15%	15%		15%	15%	15%

Los créditos se ven incrementados por la cantidad de asociados registrados y las tasas ofrecidas que están por debajo de las tasa actual que es del 14%, adicional a ello no se cobra comisión por la administración del crédito. Para el caso el crecimiento proyectado es del 15%, este es un promedio de crecimiento de toda la gama de créditos que se ofrecen.

Se estima una disminución de cartera del 5% directamente relacionado a la renuncia de los asociados. El retorno de capital proveniente de créditos cancelados se estima en un 60%. Se estima que las cuentas incobrables se mantengan en un 1% para los años de proyección sobre los montos de créditos vigentes.

La morosidad de cartera se espera que se mantenga en un 2% como resultado de una buena gestión y administración de los créditos.

Tabla No. 26 Ingreso por comercialización de productos

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS		REAL			PROYECTA	DO		
		2014	2015	2016	2017		2018	2019
INGRESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE	PROD	UCTOS						
LINEA DE PRODUCTOS								
Canasta basica	\$	684	\$ 766	\$ 858	\$ 961	\$	1,076	\$ 1,205
Electrodomesticos	\$	9,923	\$ 11,411	\$ 13,123	\$ 15,092	\$	17,355	\$ 19,959
Zapatos	\$	1,369	\$ 1,533	\$ 1,717	\$ 1,923	\$	2,154	\$ 2,412
Lentes	\$	1,711	\$ 1,916	\$ 2,146	\$ 2,404	\$	2,692	\$ 3,015
Cosmeticos y perfumeria	\$	1,027	\$ 1,150	\$ 1,288	\$ 1,442	\$	1,615	\$ 1,809
Joyeria	\$	684	\$ 753	\$ 828	\$ 911	\$	1,002	\$ 1,102
Suministros de oficina	\$	855	\$ 941	\$ 1,035	\$ 1,139	\$	1,252	\$ 1,378
Productos farmaceúticos	\$	855	\$ 950	\$ 1,054	\$ 1,170	\$	1,299	\$ 1,441
Ingresos por ventas	\$	17,109	\$ 19,420	\$ 22,049	\$ 25,041	\$	28,446	\$ 32,322
Costo de venta 85%	\$	14,542	\$ 16,507	\$ 18,742	\$ 21,285	\$	24,179	\$ 27,473
TASA DE CRECIMIENTO		0%	14%	14%	14%		14%	14%
Canasta basica			12%	12%	12%		12%	12%
Electrodomesticos			15%	15%	15%		15%	15%
Zapatos			12%	12%	12%		12%	12%
Lentes			12%	12%	12%		12%	12%
Cosmeticos y perfumeria			12%	12%	12%		12%	12%
Joyeria			10%	10%	10%		10%	10%
Suministros de oficina			10%	10%	10%		10%	10%
Productos farmaceúticos			11%	11%	11%		11%	11%

La proyección de los ingresos por comercialización de los bienes tal como se detalla en el cuadro arriba tiene un crecimiento del 14% de todas las líneas de artículos que se dispone para el público. El costo de venta se ve levemente mejorado de un 90% a un 85% y esto se debe que los costos de comercialización se vean afectados por la inflación y la competencia.

Tabla No. 27
Proyección de inversiones

PORTAFOLIO DE INVERSIÓN EN BOLSA						PROYECTA	DO			
BOLSA DE VALORES DE EL SALVADOR			2015	2016		2017		2018		2019
INVERSIONES		\$	115,468	\$ 180,762	\$	262,101	\$	361,794	\$	482,064
								-		
	endimiento				IVIC	onto proye	ctado)		
INVERSIONES	4.00/		46 407	00 004		404.050		400.007	_	244 000
Inversión en bolsa "LETES"	4.0%	\$	46,187	\$ 90,381	\$	131,050	\$	180,897	\$	241,032
Inversión en bolsa "Reporto Privado"	6.13%	\$	46,187	\$ 45,190	\$	65,525	\$	90,448	\$	120,516
Inversión en bolsa "NOTASV2027"	6.07%	\$	23,094	\$ 45,190	\$	65,525	\$	90,448	\$	120,516
		\$	115,468	\$ 180,762	\$	262,101	\$	361,794	\$	482,064
Ingreso por inversiones		\$	6,081	\$ 9,128	\$	13,236	\$	18,271	\$	24,344
F	ROMEDIO		0%	57 %		45%		38%		33%
Inversión en bolsa "LETES"			40%	50%		50%		50%		50%
Inversión en bolsa "Reporto Privado"			40%	25%		25%		25%		25%
Inversión en bolsa "NOTASV2027"			20%	25%		25%		25%		25%
**Servicios Genrales Bursatiles "SGB"										
Rendimiento Promedio Ponderado										
Inversión en bolsa "LETES"	4.0%	\$	46,187		\$	1,847				
Inversión en bolsa "Reporto Privado"	6.13%	\$	46,187		\$	2,831				
Inversión en bolsa "NOTASV2027"	6.07%	\$	23,094		\$	1,402				
Total	3.07,0	Ś	115,468		\$	6,081	•			
		~	_10, .00		~	0,001				
Rendimiento Promedio Ponderado			0.05266	100		5.27	•			

Las inversiones proyectadas tiene un riesgo del 5% y esto se debe por el tipo de negocio de la cooperativa, los recursos invertidos provienen de las aportaciones de los asociados, las inversiones deben de efectuarse a través de tres diferentes títulos definiendo los montos dependiente del rendimiento y riesgo que se desea obtener, para el caso se le da un mayor monto al que se obtiene una menor tasa de rendimiento evaluando que es menos riesgoso.

Se recomienda que se invierta en la Bolsa de Valores de El Salvador a través de una casa corredora en el portafolio de los siguientes productos: LETES, Bonos, entre otros.

Tabla No. 28
Proyección de gastos operativos

	\$	2014		2015		2016		2017		2018		2019
	Ś									2010		2019
	т.	3,600	\$	3,726	\$	3,856	\$	3,991	\$	4,131	\$	4,276
	\$	600	\$	621	\$	643	\$	665	\$	689	\$	713
	\$	500	\$	518	\$	536	\$	554	\$	574	\$	594
	\$	750	\$	776	\$	803	\$	832	\$	861	\$	891
	\$	-	\$	300	\$	311	\$	321	\$	333	\$	344
cadeo y RP)	\$	-	\$	-	\$	600	\$	621	\$	643	\$	665
dos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
nte	\$	-	\$	100	\$	104	\$	107	\$	111	\$	115
	\$	-	\$	1,000	\$	1,035	\$	1,071	\$	1,109	\$	1,148
	\$	-	\$	450	\$	-	\$	466	\$	-	\$	621
va	\$	-	\$	280	\$	290	\$	300	\$	310	\$	321
	\$	5,450	\$	7,771	\$	8,177	\$	8,929	\$	8,759	\$	9,687
13%	\$	709	\$	1,010	\$	1,063	\$	1,161	\$	1,139	\$	1,259
n proyectada prome	edio,											
uenal de gobierno		3.5%										
i	rcadeo y RP) idos inte iva	rcadeo y RP) \$ dos \$ nte \$ siva \$ 13% \$ for proyectada promedio,	rcadeo y RP) \$ - dos \$ - inte \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -	\$ - \$ rcadeo y RP) \$ - \$ dos \$ - \$ nte \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ siva \$ - \$ \$ 5,450 \$ 13% \$ 709 \$	\$ - \$ 300 rcadeo y RP) \$ - \$ - dos \$ - \$ - nte \$ - \$ 100 \$ - \$ 1,000 \$ - \$ 450 iva \$ 5,450 \$ 7,771 13% \$ 709 \$ 1,010	\$ - \$ 300 \$ recadeo y RP) \$ - \$ - \$ dos \$ - \$ - \$ inte \$ - \$ 100 \$ \$ - \$ 1,000 \$ \$ - \$ 450 \$ iva \$ - \$ 280 \$ \$ 5,450 \$ 7,771 \$ 13% \$ 709 \$ 1,010 \$	\$ - \$ 300 \$ 311 recadeo y RP) \$ - \$ - \$ 600 dos \$ - \$ - \$ 100 \$ 104 \$ - \$ 1,000 \$ 1,035 \$ - \$ 450 \$ - iva \$ - \$ 280 \$ 290 \$ 5,450 \$ 7,771 \$ 8,177 13% \$ 709 \$ 1,010 \$ 1,063	\$ - \$ 300 \$ 311 \$ rcadeo y RP) \$ - \$ - \$ 600 \$ rdos \$ - \$ - \$ - \$ rnte \$ - \$ 100 \$ 104 \$ \$ - \$ 1,000 \$ 1,035 \$ iva \$ - \$ 280 \$ 290 \$ \$ 5,450 \$ 7,771 \$ 8,177 \$ In proyectada promedio,	\$ - \$ 300 \$ 311 \$ 321 recadeo y RP) \$ - \$ - \$ 600 \$ 621 idos \$ - \$ - \$ 100 \$ 104 \$ 107 \$ - \$ 1,000 \$ 1,035 \$ 1,071 \$ - \$ 450 \$ - \$ 466 iva \$ 5,450 \$ 7,771 \$ 8,177 \$ 8,929 13% \$ 709 \$ 1,010 \$ 1,063 \$ 1,161	\$ - \$ 300 \$ 311 \$ 321 \$ recadeo y RP) \$ - \$ - \$ 600 \$ 621 \$ dos \$ - \$ - \$ - \$ 600 \$ 621 \$ sinte \$ - \$ 100 \$ 104 \$ 107 \$ \$ 600 \$ 1,035 \$ 1,071 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$ 600 \$	\$ - \$ 300 \$ 311 \$ 321 \$ 333 recadeo y RP) \$ - \$ - \$ 600 \$ 621 \$ 643 idos \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ inte \$ - \$ 100 \$ 104 \$ 107 \$ 111 \$ - \$ 1,000 \$ 1,035 \$ 1,071 \$ 1,109 \$ - \$ 450 \$ - \$ 466 \$ - \$ iva \$ - \$ 280 \$ 290 \$ 300 \$ 310 \$ 5,450 \$ 7,771 \$ 8,177 \$ 8,929 \$ 8,759 13% \$ 709 \$ 1,010 \$ 1,063 \$ 1,161 \$ 1,139	\$ - \$ 300 \$ 311 \$ 321 \$ 333 \$ recadeo y RP) \$ - \$ - \$ 600 \$ 621 \$ 643 \$ dos \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ ante \$ - \$ 1,000 \$ 104 \$ 107 \$ 111 \$ 5 - \$ 1,000 \$ 1,035 \$ 1,071 \$ 1,109 \$ 5 - \$ 466 \$ - \$ 5 1,000 \$ 290 \$ 300 \$ 310 \$ 5 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,000 \$ 1,0

^{***} Montos de los valores arriaba detallan compras sin IVA e IVA por separado para efectos de liquidar el impuesto

Los gastos para este escenario han sido afectados por un incremento en la tasa de la inflación a un 3.5%, 0.70% mayor al especificado por el plan quinquenal del gobierno actual, esto se debe a que en realidad la inflación puede estar por arriba de lo proyectado por el gobierno.

También se debe de considerar que los costos de los servicios deben de pagar IVA y la cooperativa debe de aprovechar el Crédito Fiscal para efectos de liquidación, ya que es encuentra exenta de renta pero no de IVA.

Tabla No. 29
Adquisición de activo fijo

ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO							P	ROYECTADO				
				2015	:	2016		2017		2018	- 2	2019
Depreciación anual			\$	165	\$	165	\$	304	\$	304	\$	304
	Años	Cantidad	(Costo	Vi	da útil	Val	or residual	Dep	orec. Anual	Acu	mulado
Escritorios ejecutivo color café	2015	1	\$	379	\$	5	\$	80	\$	60	\$	-
Escritorios ejecutivos	2015	1	\$	145	\$	5	\$	30	\$	23	\$	-
Archivadores metalicos	2017	1	\$	449	\$	5	\$	80	\$	74	\$	-
Computadoras de escritorio	2015	1	\$	509	\$	5	\$	100	\$	82	\$	-
Impresora multifunción	2017	1	\$	369	\$	5	\$	40	\$	66	\$	-
Total			\$	1,851			\$	330	\$	304	\$	-
Credito fiscal IVA	13	%	\$	134			\$	106				

La Tabla de activo fijo no sufre ningún cambio ya que no se pretende adquirir más equipo en los próximos 5 años. Las inversiones en esta área se realizaran en el año 2015 una parte y el resto en el año 2017.

Con los supuestos descritos se obtiene la información financiera para el escenario pesimista, para flujo de caja, Balance General y Estado de Resultado.

Tabla No. 30
Flujo de efectivo proyectado para los periodos 2015 al 2019

ACUEES DE R.L.			AÑOS			
Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	Total
INGRESOS						
Ingresos Corrientes:	211,494	295,269	398,723	524,405	675,053	2104,945
Aportaciones	121,546	190,276	275,896	380,836	507,436	1475,988
Ahorros	24,006	27,466	31,428	35,966	41,162	160,026
Ingresos financieros	6,544	7,501	8,598	9,856	11,298	43,798
Ingresos por inversiones	6,081	9,128	13,236	18,271	24,344	71,060
Ingresos por ventas	19,420	22,049	25,041	28,446	32,322	127,278
Retorno de capital por prestamos	33,898	38,849	44,524	51,031	58,492	226,795
						-
Total Ingreso Efectivo	- 211,494	295,269	398,723	524,405	675,053	2104,945
Costo de venta	16,507	18,742	21,285	24,179	27,473	108,186
Costos de ventas comercialización	16,507	18,742	21,285	24,179	27,473	108,186
						-
			***************************************		***************************************	
EGRESOS	188,061	271,244	369,535	485,527	627,979	1942,346
Gastos operativos	7,771	8,177	8,929	8,759	9,687	43,323
Compra de mobliario y equipo	1,033		818			1,851
Creditos otorgados	53,673	61,511	70,497	80,800	92,612	359,092
Inversiones	115,468	180,762	262,101	361,794	482,064	1402,188
Renuncia de socios	6,077	9,514	13,795	19,042	25,372	73,799
Retiro de ahorros	1,200	1,373	1,571	1,798	2,058	8,001
Reparto de excedentes		6,902	8,331	9,643	12,003	36,879
Credito Fiscal IVA	1,144	1,063	1,267	1,139	1,259	5,873
Cuentas incobrables	565	647	742	851	975	3,780
Morosidad de cartera	1,130	1,295	1,484	1,701	1,950	7,560
						-
Gastos de Intereses	883	1,011	1,158	1,327	1,520	5,899
Intereses sobre ahorros	883	1,011	1,158	1,327	1,520	5,899
	-	-	-	-	-	-
Total Egresos Efectivo	- 205,451	290,997	391,978	511,032	656,972	2056,431
						-
Saldo inicial		6,043	10,315	17,060	30,433	30,433
		<u>.</u>				
Flujo neto	- 6,043	4,272	6,745	13,373	18,081	48,514
exxxxxx	- 6,043	10,315	17,060	30,433		

Tabla No. 31

Balance General Proyectado para los periodos del 2015 al 2019

ACUEES DE R.L. BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2019 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE E.U. DE AMERICA) **ACTIVO AÑO 2015 AÑO 2016 AÑO 2017 AÑO 2018** AÑO 2019 **ACTIVO CORRIENTE EFECTIVO Y EQUIVALENTES** \$ 4,272 \$ 18,081 Caja y Bancos 6,043 \$ 6,745 \$ 13,373 \$ \$ Cuentas por cobrar prestamos 24,834 \$ 31,659 \$ 34,995 \$ 36,511 \$ 39,676 \$ Provision para cuentas incobrables (565) \$ (647) \$ (742) \$ (851) \$ (975)IVA por aplicar \$ 1,144 \$ 1,063 \$ 1.267 \$ 1,139 \$ 1.259 Inversiones 115,468 \$ 180,762 \$ 262,101 \$ 361,794 \$ 482,064 **ACTIVO CORRIENTE** 146,925 \$ 217,108 \$ 411,966 \$ 304,366 \$ 540,105 **ACTIVO FIJO** Mobiliario y Equipo \$ 1.851 \$ 1.851 \$ 1.851 \$ 1.851 \$ 1.851 \$ Depreaciación de Mob. y Equipo (165) \$ (329) \$ (633) \$ (937) \$ (1,242)**TOTAL ACTIVO FIJO NETO** 1,686 \$ 1,522 \$ 1,218 \$ 913 \$ 609 **TOTAL ACTIVO** 148,611 \$ 218,630 \$ 305,583 \$ 412,879 \$ 540,714 **PASIVO PASIVO CORRIENTE PROVEEDORES Y DEPOSITOS** Deposito de Ahorro de Asociados \$ 22,805 \$ 26,092 \$ 29,856 \$ 34,167 \$ 39.103 Intereses por pagar \$ 883 \$ 1,011 \$ 1,158 \$ 1,327 \$ 1,520 \$ **PASIVO CORRIENTE** 23,688 \$ 27,104 \$ 31,014 \$ 35,494 \$ 40,623 **PATRIMONIO Aportaciones** \$ 121,546 \$ 190,276 \$ 275,896 \$ 380,836 \$ 507,436 Disminución de aportaciones \$ (6,077) \$ (9,514) \$ (13,795) \$ (19,042) \$ (25,372)\$ Reserva Legal 662 \$ 799 \$ 925 \$ 1,151 \$ 1,330 \$ Reserva de Educacion 945 \$ 1,141 \$ 1,321 \$ 1,644 \$ 1,900 \$ 945 \$ Reserva para cuentas incobrables 1,141 \$ 1,321 \$ 1,644 \$ 1,900 \$ Pago de excendentes (647) \$ (742) \$ (851) \$ (975)Del Presente Ejercicio \$ 6,902 \$ 8,331 \$ 9,643 \$ 12,003 \$ 13,872 124,923 \$ 191,526 \$ 377,385 \$ 500,091 274,569 \$

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

\$

148,611 \$

218,630 \$

305,583 \$

412,879 \$

540,714

Tabla No. 32
Estado de Resultados Proyectado para los periodos del 2015 al 2019

ACUEES DE R.L. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2019 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE E. U. DE AMERICA)

				,		
		AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ingresos productos financieros	\$	6,544	\$ 7,501	\$ 8,598	\$ 9,856	\$ 11,298
Ingresos por inversiones	\$ \$	6,081	\$ 9,128	\$ 13,236	\$ 18,271	\$ 24,344
INGRESOS FINANCIEROS	\$	12,625	\$ 16,630	\$ 21,834	\$ 28,127	\$ 35,643
Otros ingresos por ventas de productos	\$	19,420	\$ 22,049	\$ 25,041	\$ 28,446	\$ 32,322
TOTAL INGRESOS	\$	32,045	\$ 38,679	\$ 46,875	\$ 56,572	\$ 67,964
(-)Costos Financieros	\$	883	\$ 1,011	\$ 1,158	\$ 1,327	\$ 1,520
(-)Costos de venta de productos	\$	16,507	\$ 18,742	\$ 21,285	\$ 24,179	\$ 27,473
Costos financieros y de comercialización	\$	17,390	\$ 19,753	\$ 22,443	\$ 25,506	\$ 28,993
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Administración	\$	5,440	\$ 5,724	\$ 6,250	\$ 6,132	\$ 6,781
Gastos de Venta	\$	2,331	\$ 2,453	\$ 2,679	\$ 2,628	\$ 2,906
Depreciación	\$	165	\$ 165	\$ 304	\$ 304	\$ 304
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$	7,935	\$ 8,342	\$ 9,233	\$ 9,064	\$ 9,991
EXCENDENTE DE OPERACIÓN	\$	9,455	\$ 11,412	\$ 13,210	\$ 16,442	\$ 19,002
(-) Impuestos Sobre la Renta 30% (exento)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EXCEDENTE DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTOS	\$	9,455	\$ 11,412	\$ 13,210	\$ 16,442	\$ 19,002
(-) Reserva Legal 7%	\$	662	\$ 799	\$ 925	\$ 1,151	\$ 1,330
(-) Reserva de Educación 10%	\$	945	\$ 1,141	\$ 1,321	\$ 1,644	\$ 1,900
(-) Reserva de cuentas incobrables 10%	\$	945	\$ 1,141	\$ 1,321	\$ 1,644	\$ 1,900
EXCENDENTE DEL EJERCICIO	\$	6,902	\$ 8,331	\$ 9,643	\$ 12,003	\$ 13,872

EBITDA	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Utilitidad de operación	\$ 9,455	\$ 11,412	\$ 13,210	\$ 16,442	\$ 19,002
(+) Depreciación	\$ 165	\$ 165	\$ 304	\$ 304	\$ 304
(+) Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 9,619	\$ 11,576	\$ 13,514	\$ 16,746	\$ 19,306

5.3 Escenario Pesimista

Siguiendo con la información y de forma similar al escenario anterior "Optimista", y tomando las variables del escenario más "probable" o "base" que pueden realizarse a lo largo de los periodos de proyección, asignando valores que pueden afectar los resultados, y estas variables son disminución en el registro de socios, disminución de los créditos, incremento de la tasa de interés de los ahorros, una mayor tasa de inflación, entre otros.

a) Infraestructura

La Universidad Evangélica cuenta con la infraestructura suficiente para su proyecto de crecimiento que es de alcanzar una población estudiantil de 5,000 alumnos, para el caso de este escenario no se ve afectada ya que las instalaciones que posee actualmente no serán eliminadas aunque haya un decrecimiento de alumnado.

b) Población estudiantil

La estimación de crecimiento de la UEES es de 5000 alumnos para el cierre del año 2019, esta proyección puede haberse afectado por la poca demanda de alumnos e interés en las nuevas carreras ofrecidas, aun con esa consideración se puede estimar lo más que puede crecer para el quincena es de 1000 alumnos, es decir llegar a tener una población total de 4300 aproximadamente.

c) Empleados de la UEES

Los empleados de la UEES son el mercado interna de la cooperativa, para lo cual la proyección de crecimiento esperado sufre cambios y esto se basa en que una menor demanda de estudiantes habrá menos personal contratado y por ende un menor mercado interno, tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 33

Proyección de crecimiento de empleados UEES

	REAL	REAL			PROYECTADO		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EMPLEADOS TOTALES		615	624	633	642	651	661
Decanos y alta dirección		20	20	20	20	20	20
Docentes permanentes		153	155	157	159	161	163
Docentes hora clase		258	263	268	273	278	284
Personal administrativo		169	171	173	175	177	179
Personal servicio		15	15	15	15	15	15
TASA DE CRECIMIENTO			1.5%	1.4%	1.4%	1.4%	1.5%
Decanos y alta dirección			1%	1%	1%	1%	1%
Docentes Permanentes			1%	1%	1%	1%	1%
Docentes Hora Clase			2%	2%	2%	2%	2%
Personal Administrativo			1%	1%	1%	1%	1%
Personal Servicio			1%	1%	1%	1%	1%

Como se puede observar el personal de la UEES solo crece en un promedio del 1.5% de mercado interno a través de los diferentes grupos.

Tabla No. 34
Penetración de mercado

			PROYECTADO			REAL		ENETRACIÓN DE MERCADO
	2019	2018	2017	2016	2015	2014		
	407	368	329	295	265	239	DOS	EMPLEADOS CAPTURADOS
62%	62%	57%	51%	47%	42%	38.9%	IÓN	PORCENTAJE DE PENETRACIÓN
PENETRACION		ado	rcentaje proyect	Po		al	Porcentaje rea	
POR SEGMENT								MEZCLA POR CATEGORIA
100%	20	20	20	20	20	20		Decanos y alta direccion
81%	132	120	109	99	90	82		Docentes planta
42%	120	104	90	78	68	59		Docentes hora clase
67%	120	109	95	83	72	63		Personal administrativo
100%	15	15	15	15	15	15		Personal de servicio
	407	368	329	295	265	239	168.00	
	11%	12%	12%	11%	11%	42%	PROMEDIO	TASA DE CRECIMIENTO
	0%	0%	0%	0%	0%		_	Decanos y alta dirección
	10%	10%	10%	10%	10%			Docentes permanentes
	15%	15%	15%	15%	15%			Docentes hora clase
	10%	15%	15%	15%	15%			Personal administrativo
	0%	0%	0%	0%	0%			Personal servicio

La penetración del mercado en el escenario pesimista es del 62% para el quinquenio de proyección y un crecimiento promedio de asociados del 11%.

Tabla No. 35
Cuota de aportaciones mensuales de socios

APORTACIÓN PROMEDIO MENSUAL	R	eal			P	ROYECTADO		
	2	014	2015	2016		2017	2018	2019
Decanos y alta dirección	\$	30	\$ 30	\$ 30	\$	30	\$ 30	\$ 30
Docentes permanentes	\$	20	\$ 20	\$ 20	\$	20	\$ 20	\$ 20
Docentes hora clase	\$	10	\$ 10	\$ 10	\$	10	\$ 10	\$ 10
Personal administrativo	\$	15	\$ 15	\$ 15	\$	15	\$ 15	\$ 15
Personal servicio	\$	10	\$ 10	\$ 10	\$	10	\$ 10	\$ 10

El aporte de los asociados se mantiene uniforme para los años de proyección a pesar que esto pueda afectar la inflación el poder adquisitivo de los asociados.

Tabla No. 36
Aportaciones de los asociados

					P	ROYECTADO				
		2015		2016		2017		2018		2019
		252		280		312		349		388
		20		20		20		20		20
		86		95		104		115		126
		64		73		84		97		112
		68		78		89		102		115
		15		15		15		15		15
	Ś	49.410	Ś	54.390	Ś	60,060	Ś	66.480	Ś	73,290
	\$									7,200
					\$	•	\$	•	\$	30,240
		7,620	\$	8,760	\$	10,080	\$	11,640	\$	13,440
	\$	12,150	\$	13,950	\$	16,020	\$	18,360	\$	20,610
	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800	\$	1,800
io	\$	67,576	\$	116,986	\$	171,376	\$	231,436	\$	297,916
año	\$	49,410	\$	54,390	\$	60,060	\$	66,480	\$	73,290
el año	\$	116,986	\$	171,376	\$	231,436	\$	297,916	\$	371,206
8%	\$	3,953	\$	4,351	\$	4,805	\$	5,318	\$	5,863
	año el año	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	\$ 49,410 \$ 7,200 \$ 20,640 \$ 7,200 \$ 20,640 \$ 7,620 \$ 12,150 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 49,410 \$ 116,986	\$ 49,410 \$ \$ 7,200 \$ \$ 7,620 \$ \$ 12,150 \$ \$ 1,800 \$ \$ 116,986 \$ \$ 116,986 \$	252 280 20 20 86 95 64 73 68 78 15 15 15 \$ 49,410 \$ 54,390 \$ 7,200 \$ 7,200 \$ 20,640 \$ 22,680 \$ 7,620 \$ 8,760 \$ 12,150 \$ 13,950 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,800 \$ 1,8	2015 2016 252 280 20 20 86 95 64 73 68 78 15 15 15	2015 2016 2017 252 280 312 20 20 20 86 95 104 64 73 84 68 78 89 15 15 15	252 280 312 20 20 20 86 95 104 64 73 84 68 78 89 15 15 15 15 15 15 15 1	2015 2016 2017 2018 252 280 312 349 20 20 20 20 20 86 95 104 115 64 73 84 97 68 78 89 102 15 15 15 15 15 15 15 1	2015 2016 2017 2018

Las aportaciones detalladas en el cuadro anterior son como resultado de la operación de los asociados registrados en el año por cuota de aportación promedio de los diferentes sectores.

Los asociados considerados en el cuadro son el promedio de un año con otro así: años 2014 y 2015 (239+265)/2 = 252), para efectos de cálculo se realiza de esta forma debido a que no todos los socios se registran al inicio del año sino que estos se van agregando conforme transcurren los periodos y con ello se ha tratado de presentar un dato más cercano posible a la realidad.

Se estima una renuncia de asociados del 8% provocado por la situación económica o la oferta de servicios financieros.

Tabla No. 37
Proyección de ahorros de los asociados

CAPTACIÓN DE FONDOS		Real			- 1	Proyectado		
		2014	2015	2016		2017	2018	2019
AHORRO DE LOS ASOC	CIADOS							
DEPOSITOS Y AHORROS	Intereses							
Ahorros corrientes	3.50%	\$ 3,148	\$ 2,991	\$ 2,841	\$	2,699	\$ 2,564	\$ 2,436
Ahorros programados	4.00%	\$ 5,246	\$ 4,826	\$ 4,440	\$	4,085	\$ 3,758	\$ 3,45
Ahorro navideño	4.00%	\$ 1,049	\$ 1,007	\$ 967	\$	928	\$ 891	\$ 85
Deposito a plazos	4.50%	\$ 11,541	\$ 10,618	\$ 9,769	\$	8,987	\$ 8,268	\$ 7,60
		\$ 20,984	\$ 19,442	\$ 18,017	\$	16,699	\$ 15,481	\$ 14,35
Retiro de ahorros	8%	\$ 1,679	\$ 1,555	\$ 1,441	\$	1,336	\$ 1,238	\$ 1,148
Ahorros corrientes		\$ 734	\$ 680	\$ 631	\$	584	\$ 542	\$ 502
Ahorros programados		\$ 210	\$ 193	\$ 178	\$	163	\$ 150	\$ 13
Ahorro navideño		\$ 42	\$ 40	\$ 39	\$	37	\$ 36	\$ 3
Deposito a plazos		\$ 519	\$ 478	\$ 440	\$	404	\$ 372	\$ 34
Intereses por pagar		\$ 1,506	\$ 1,392	\$ 1,286	\$	1,189	\$ 1,100	\$ 1,017
TASA DE CRECIMIENTO	PROMEDIO	0%	-7%	-7%		-7%	-7%	-7%
Ahorros corrientes			-5%	-5%		-5%	-5%	-5%
Ahorros programados			-8%	-8%		-8%	-8%	-8%
Ahorro navideño			-4%	-4%		-4%	-4%	-4%
Deposito a plazos			-8%	-8%		-8%	-8%	-8%

A pesar que se mantienen las tasas pasivas para las cuentas de depósitos y de ahorro este se ve reducido a un 7%, y esta reducción obedece a poco registro de asociados y disminución del poder adquisitivo por la tasa inflacionaria.

También se estima que el retiro de los ahorros de los asociados sea de un 8% con relación a la renuncia de los asociados.

Tabla No. 38
Colocación de créditos

COLOCACIÓN DE CREDITOS		REAL					Р	ROYECTADO			
		2014		2015		2016		2017	2018		2019
CREDITOS A LOS ASO	CIADOS										
CREDITOS	INTERESES										
Prestamos ordinarios	9.0%	\$ 12,325	\$	11,092	\$	9,983	\$	8,985	\$ 8,086	\$	7,277
Microprestamo	10.0%	\$ 7,395	\$	6,877	\$	6,396	\$	5,948	\$ 5,532	\$	5,145
Credito vacacional	10.5%	\$ 4,930	\$	4,437	\$	3,993	\$	3,594	\$ 3,235	\$	2,911
Credito de consumo	11.0%	\$ 9,175	\$	8,074	\$	7,105	\$	6,252	\$ 5,502	\$	4,842
Prestamos extraordinarios	11.0%	\$ 15,475	\$	13,618	\$	11,984	\$	10,546	\$ 9,280	\$	8,166
		\$ 49,300	\$	44,098	\$	39,461	\$	35,325	\$ 31,635	\$	28,341
Generación de intereses											
Prestamos ordinarios		\$ 1,109	\$	998	\$	898	\$	809	\$ 728	\$	655
Microprestamo		\$ 740	\$	688	\$	640	\$	595	\$ 553	\$	515
Credito vacacional		\$ 518	\$	466	\$	419	\$	377	\$ 340	\$	306
Credito de consumo		\$ 1,009	\$	888	\$	782	\$	688	\$ 605	\$	533
Prestamos extraordinarios		\$ 1,702	\$	1,498	\$	1,318	\$	1,160	\$ 1,021	\$	898
Ingreso por intereses		\$ 5,078	\$	4,538	\$	4,057	\$	3,629	\$ 3,247	\$	2,906
Disminución de cartera	8%	\$ 3,944	\$	3,528	\$	3,157	\$	2,826	\$ 2,531	\$	2,267
Creditos - Disminución de carte	era credito	\$ 45,356	\$	40,571	\$	36,304	\$	32,499	\$ 29,105	\$	26,074
		 	_		_					_	
Creditos cancelados	60%	\$ 29,580	\$	26,459	\$	23,677	\$	21,195	\$ 18,981	\$	17,005
Cuentas incobrables	1.5%	\$ 740	\$	661	\$	592	\$	530	\$ 475	\$	425
Morosidad de cartera	2.5%	\$ 1,233	\$	1,102	\$	987	\$	883	\$ 791	\$	709
TASA DE CRECIMIENTO	PROMEDIO	0%		-11%		-11%		-10%	-10%		-10%
Prestamos ordinarios				-10%		-10%		-10%	-10%		-10%
Microprestamo				-7%		-7%		-7%	-7%		-7%
Credito vacacional				-7%		-7%		-7%	-7%		-7%
Credito de consumo				-10%		-10%		-10%	-10%		-10%
Prestamos extraordinarios				-12%		-12%		-12%	-12%		-12%

Como puede observarse la colocación de crédito tiene una reducción del 10% en promedio con relación al escenario más probable. También se observe una leve

reducción en las tasas activas aplicadas, y esta reducción se realiza con la finalidad de colocar más créditos a una tasa menor, atractivo para el asociado.

Se elimina el cobro de la comisión por administración y otorgamiento de crédito.

Se estima una disminución de cartera del 8% afectada por la renuncia de asociados y pocos ingresos de nuevos asociados.

Se estima que el retorno del capital se mantenga en un 60%, es decir la cancelación de los créditos.

Las cuentas incobrables se ven afectadas con incrementos debido a que la situación económica y disminución del poder adquisitivo de los socios, lo cual provoca una situación de insolvencia para el asociado, se estima en 1.5%.

La morosidad de cartera se estima en un 2.5% afectadas por la pérdida del poder adquisitivo de los asociados.

Tabla No. 39

Comercialización de productos

INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO	S	REAL			PROYECTA	DO		
		2014	2015	2016	2017		2018	2019
INGRESOS DE COMERCIALIZACIÓN								
LINEA DE PRODUCTOS								
Canasta básica	\$	684	\$ 629	\$ 579	\$ 533	\$	490	\$ 451
Electrodomesticos	\$	9,923	\$ 8,931	\$ 8,038	\$ 7,234	\$	6,510	\$ 5,859
Zapatos	\$	1,369	\$ 1,259	\$ 1,158	\$ 1,066	\$	981	\$ 902
Lentes	\$	1,711	\$ 1,574	\$ 1,448	\$ 1,332	\$	1,226	\$ 1,128
Cosmeticos y perfumería	\$	1,027	\$ 944	\$ 869	\$ 799	\$	735	\$ 677
Joyeria	\$	684	\$ 643	\$ 605	\$ 568	\$	534	\$ 502
Suministros de oficina	\$	855	\$ 796	\$ 740	\$ 688	\$	640	\$ 595
Productos farmaceúticos	\$	855	\$ 778	\$ 708	\$ 645	\$	587	\$ 534
Ingresos por ventas	\$	17,109	\$ 15,555	\$ 14,145	\$ 12,866	\$	11,703	\$ 10,648
Costo de venta 95%	\$	16,253	\$ 14,777	\$ 13,438	\$ 12,222	\$	11,118	\$ 10,116
TASA DE CRECIMIENTO		0%	-9%	-9%	-9%		-9%	-9%
Canasta basica			-8%	-8%	-8%		-8%	-8%
Electrodomesticos			-10%	-10%	-10%		-10%	-10%
Zapatos			-8%	-8%	-8%		-8%	-8%
Lentes			-8%	-8%	-8%		-8%	-8%
Cosmeticos y perfumeria			-8%	-8%	-8%		-8%	-8%
Joyeria			-6%	-6%	-6%		-6%	-6%
Suministros de oficina			-7%	-7%	-7%		-7%	-7%
Productos farmace úticos			-9%	-9%	-9%		-9%	-9%

La proyección de los ingresos por la comercialización de las diferentes líneas de productos se ve afectada en un -9% comparado con el escenario más probable, esto debido a la poca demanda de los asociados provocado por el encarecimiento de los por la inflación. Para el caso el costo de venta también se ve incrementado a un 95%.

Tabla No. 40
Proyección de las inversiones

PORTAFOLIO DE INVERSIÓN EN BOLSA							PROYECTA	DO		
BOLSA DE VALORES DE EL SALVADOR			2015		2016		2017		2018	2019
INVERSIONES		\$	108,033	\$	162,024	\$	216,631	\$	282,597	\$ 365,342
	Rendimiento	<u> </u>				Mc	nto proye	ctado)	
INVERSIONES										
Inversión en bolsa "LETES"	3.5%	\$	43,213	\$	64,810	\$	86,652	\$	113,039	\$ 146,137
Inversioó en bolsa "Reporto Privado"	4.00%	\$	43,213	\$	64,810	\$	86,652	\$	113,039	\$ 146,137
Inversión en bolsa "NOTASV2027"	5.00%	\$	21,607	\$	32,405	\$	43,326	\$	56,519	\$ 73,068
		\$	108,033	\$	162,024	\$	216,631	\$	282,597	\$ 365,342
Ingreso por inversión		\$	4,321	\$	6,481	\$	8,665	\$	11,304	\$ 14,614
	PROMEDIO		0%		50%		34%		30%	29%
Inversión en bolsa "LETES"			40%		40%		40%		40%	40%
Inversión en bolsa "Reporto Privado"			40%		40%		40%		40%	40%
Inversión en bolsa "NOTASV2027"			20%		20%		20%		20%	20%
**Servicios Genrales Bursatiles "SGB"										
Rendimiento Promedio Ponderado										
Inversión en bolsa "LETES"	3.5%	\$	43,213			\$	1,512			
Inversión en bolsa "Reporto Privado"	4.00%	\$	43,213			\$	1,729			
Inversión en bolsa "NOTASV2027"	5.00%	Ś	21,607			\$	1,080			
Total		\$	108,033	•		\$	4,321			
		•	•				·			
Rendimiento Promedio Ponderado			0.04		100		4.00			

Como se puede apreciar hay una reducción en los montos de inversiones ya que este está relacionado a los excedentes de efectivo de cada periodo; así también se considera que las tasa de rendimiento tenga una reducción anual.

También se considera que las inversiones tienen un riesgo del 5%, este riesgo está relacionado al tipo de negocio de la cooperativa; las inversiones se recomienda que

se efectúen en la Bolsa de Valores de El Salvador e invertir en títulos tales como LETES, Bonos y otros instrumentos con periodos cortos y rendimientos seguros.

Tabla No. 41
Proyección de gastos de operación

Ś	2014	2015 2016									
Ċ			2015		2016		2017		2018		2019
۲	3,600	\$	3,780	\$	3,780	\$	3,780	\$	3,780	\$	3,780
\$	600	\$	630	\$	662	\$	695	\$	729	\$	766
\$	500	\$	525	\$	551	\$	579	\$	608	\$	638
\$	750	\$	788	\$	827	\$	868	\$	912	\$	957
\$	-	\$	300.00	\$	315.00	\$	330.75	\$	347.29	\$	364.65
\$	-	\$	-	\$	600.00	\$	630.00	\$	661.50	\$	694.58
\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
\$	-	\$	100	\$	105	\$	110	\$	116	\$	122
\$	-	\$	1,000	\$	1,050	\$	1,103	\$	1,158	\$	1,216
\$	-	\$	450	\$	-	\$	473	\$	-	\$	630
\$	-	\$	280	\$	294	\$	309	\$	324	\$	340
\$	5,450	\$	7,853	\$	8,184	\$	8,876	\$	8,635	\$	9,508
\$	709	\$	1,021	\$	1,064	\$	1,154	\$	1,123	\$	1,236
nedio,											
	5.0%										
	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	\$ 750 \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ -	\$ 750 \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ -	\$ 750 \$ 788 \$ - \$ 300.00 \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ 100 \$ - \$ 1,000 \$ - \$ 280 \$ 5,450 \$ 7,853 \$ 709 \$ 1,021	\$ 750 \$ 788 \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	\$ 750 \$ 788 \$ 827 \$ - \$ 300.00 \$ 315.00 \$ - \$ - \$ 600.00 \$ - \$ - \$ 100 \$ 105 \$ - \$ 1,000 \$ 1,050 \$ - \$ 450 \$ - \$ \$ - \$ 280 \$ 294 \$ 5,450 \$ 7,853 \$ 8,184 predio, \$ 750 \$ 788 \$ 827 \$ \$ \$ - \$ 300.00 \$ 315.00 \$ \$ - \$ - \$ 600.00 \$ \$ - \$ - \$ 600.00 \$ \$ - \$ - \$ 5 - \$ \$ \$ - \$ \$ 100 \$ 105 \$ \$ \$ - \$ 1,000 \$ 1,050 \$ \$ - \$ 450 \$ - \$ \$ \$ - \$ \$ 280 \$ 294 \$ \$ \$ \$ \$ 5,450 \$ 7,853 \$ 8,184 \$ \$ \$ \$ 709 \$ 1,021 \$ 1,064 \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	\$ 750 \$ 788 \$ 827 \$ 868 \$ 300.00 \$ 315.00 \$ 330.75 \$ - \$ 300.00 \$ 315.00 \$ 630.00 \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ 1,000 \$ 1.050 \$ 1,103 \$ - \$ 1,000 \$ 1,050 \$ 1,103 \$ - \$ 450 \$ - \$ 473 \$ - \$ 280 \$ 294 \$ 309 \$ 5,450 \$ 7,853 \$ 8,184 \$ 8,876	\$ 750 \$ 788 \$ 827 \$ 868 \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	\$ 750 \$ 788 \$ 827 \$ 868 \$ 912 \$ - \$ 300.00 \$ 315.00 \$ 330.75 \$ 347.29 \$ - \$ - \$ 600.00 \$ 630.00 \$ 661.50 \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$	\$ 750 \$ 788 \$ 827 \$ 868 \$ 912 \$ \$ \$ - \$ 300.00 \$ 315.00 \$ 330.75 \$ 347.29 \$ \$ - \$ - \$ 600.00 \$ 630.00 \$ 661.50 \$ \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ - \$ \$ - \$ \$ - \$ \$ \$ - \$ \$ \$ - \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	

Los gastos se ven afectado por una tasa de inflación real del 5%, lo cual tiene un efecto directo en la adquisición de bienes y servicios para los años de proyección. Considerar además que la adquisición de bienes y servicios se aplica el 13% en

concepto de IVA ya que la cooperativa no está exenta de dicho impuesto.

Tabla No. 42
Adquisición de activo fijo

ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO					PRO	YECTADO			
			2015	2016	2	2017		2018	2019
Depreciación anual			165	165	3	304		304	304
	Años	Cantidad	Costo	Vida útil	Valor	residual	Depr	ec. Anual	Acumulado
Escritorios Ejecutivo color café	2015	1	\$ 379	5	\$	80	\$	60	
Escritorios ejecutivos	2015	1	\$ 145	5	\$	30	\$	23	
Archivadores metalicos	2017	1	\$ 449	5	\$	80	\$	74	
Computadoras de escritorio	2015	1	\$ 509	5	\$	100	\$	82	
Impresora multifunción	2017	1	\$ 369	5	\$	40	\$	66	
Total			\$ 1,851		\$	330	\$	304	
IVA Credito Fiscal 13%			\$ 134		\$	106			

Para el caso del activo fijo no sufre ninguna variación debido a que la adquisición se realiza en el primer año, por consiguiente la inflación no tiene efecto, considerar además que tiene el efecto IVA en el momento de las adquisiciones.

Con los supuestos anteriores se obtiene la información financiera siguiente:

Tabla No. 43
Flujo de caja proyectado desde el año 2015 al año 2019.

ACUEES DE R.L.				AÑOS			
Descripción		2015	2016	2017	2018	2019	Total
INGRESOS							
Ingresos Corrientes:		187,300	237,752	294,489	358,631	430,733	1508,906
Aportaciones		116,986	171,376	231,436	297,916	371,206	1188,918
Ahorros		19,442	18,017	16,699	15,481	14,355	83,992
Ingresos financieros		4,538	4,057	3,629	3,247	2,906	18,377
Ingresos por inversiones		4,321	6,481	8,665	11,304	14,614	45,385
Ingresos por ventas		15,555	14,145	12,866	11,703	10,648	64,917
Retorno de capital por prestamos		26,459	23,677	21,195	18,981	17,005	107,317
							-
Total Ingreso Efectivo	-	187,300	237,752	294,489	358,631	430,733	1508,906
Costo de venta		14,777	13,438	12,222	11,118	10,116	61,672
Costos de ventas comercialización		14,777	13,438	12,222	11,118	10,116	61,672
						***************************************	-
EGRESOS		165,916	220,898	272,293	332,370	412,699	1404,176
Gastos operativos		7,853	8,184	8,876	8,635	9,508	43,055
Compra de mobliario y equipo		1,033	-/	818	-,	-/	1,851
Creditos otorgados		40,571	36,304	32,499	29,105	26,074	164,553
Inversiones		108,033	162,024	216,631	282,597	365,342	1134,627
Renuncia de asociados		3,953	4,351	4,805	5,318	5,863	24,290
Retiro de ahorros		1,555	1,441	1,336	1,238	1,148	6,719
Reparto de excedentes		_,,	5,951	4,655	3,089	2,393	16,088
Credito Fiscal IVA		1,155	1,064	1,260	1,123	1,236	5,838
Cuentas incobrables		661	592	530	475	425	2,683
Morosidad de cartera		1,102	987	883	791	709	4,472
Protosada de careta		1,102	507	003	731	703	1,172
Gastos de Intereses		1,392	1,286	1,189	1,100	1,017	5,984
Intereses sobre ahorros		1,392	1,286	1,189	1,100	1,017	5,984
		-	-	-	-	-	-
Total Egresos Efectivo	_	182,084	235,623	285,705	344,588	423,832	1471,832
Total Egresos Erectivo		102,004	255,025	203,703	344,300	425,032	-
Saldo inicial	-	-	5,216	7,346	16,130	30,173	30,173
Flujo neto	-	5,216	2,130	8,784	14,043	6,901	37,074
Saldo final	-	5,216	7,346	16,130	30,173	37,074	67,246

Tabla No. 44

Balance General Proyectado del 2015 al 2019

ACUEES DE R.L. BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2019 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE E. U. DE AMERICA) ACTIVO AÑO 2015 **AÑO 2016 AÑO 2017 AÑO 2018** AÑO 2019 **ACTIVO CORRIENTE EFECTIVO Y EQUIVALENTES** \$ 5,216 \$ 8,784 \$ 14,043 \$ 6,901 Caja y Bancos 2,130 \$ \$ 25,852 \$ Cuentas por cobrar prestamos 19,982 \$ 15,397 \$ 9,927 \$ 4,830 Provisión para cuentas incobrables \$ (661) \$ (592) \$ (530) \$ (475) \$ (425)IVA por aplicar \$ 1,155 \$ 1,064 \$ 1,260 \$ 1,123 \$ 1,236 Inversiones \$ 365,342 108,033 \$ 162,024 \$ 216,631 \$ 282,597 \$ **ACTIVO CORRIENTE** 139,594 \$ 184,608 \$ 241,542 \$ 307,215 \$ 377,884 **ACTIVO FIJO** Mobiliario y Equipo \$ 1,033 \$ 1,033 \$ 1,851 \$ 1,851 \$ 1,851 Depreaciación de Mob. y Equipo \$ (165) \$ (329) \$ (633) \$ (937) \$ (1,242)**TOTAL ACTIVO FIJO NETO** \$ 913 \$ 868 \$ 704 \$ 1,218 \$ 609 **TOTAL ACTIVO** 140,462 \$ 185,312 \$ 242,760 \$ 308,129 \$ 378,493 **PASIVO PASIVO CORRIENTE PROVEEDORES Y DEPOSITOS** Deposito de Ahorro de Asociados 14,242 \$ 13,206 \$ 17,886 \$ 16,575 \$ 15,363 \$ 1,286 \$ 1,189 \$ 1,100 \$ 1,017 Intereses por pagar 1,392 \$ **PASIVO CORRIENTE** 17,862 \$ 15,342 \$ 19,278 \$ 16,552 \$ 14,223 **PATRIMONIO Aportaciones** \$ 116,986 \$ 171,376 \$ 231,436 \$ 297,916 \$ 371,206 Diminución de aportaciones \$ (3,953) \$ (4,351) \$ (4,805) \$ (5,318) \$ (5,863)Reserva Legal \$ 296 \$ 230 \$ 92 571 \$ 446 \$ Reserva de Educación \$ 815 \$ 638 \$ 423 \$ 328 \$ 132 \$ Reserva para cuentas incobrables 815 \$ 638 \$ 423 \$ 328 \$ 132 Reparto de excedentes \$ (5,951) \$ (4,655) \$ (3,089)\$ (2,393)Excendentes del Presente Ejercicio 5,951 \$ 4,655 \$ 3,089 \$ 2,393 \$ 964

121,184 \$

140,462 \$

\$

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

167,450 \$

185,312 \$

226,207 \$

242,759 \$

292,787 \$

308,129 \$

364,270

378,493

Tabla No. 45
Estado de Resultado Proyectado del 2015 al 209

ACUEES DE R.L. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2019 (VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE E. U. DE AMERICA)

	AÑO 2015	AÑO 2016		AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ingresos productos financieros	\$ 	\$ 4,057.17	\$	3,628.64	\$ 3,246.68	\$ 2,906.01
Ingresos productos inidiceros	\$,	\$,	\$	8,665	\$ 11,304	\$ 14,614
INGRESOS FINANCIEROS	\$	\$ 10,538	_	12,294	 14,551	 17,520
Otros ingresos por ventas de productos	\$ 15,555	\$ 14,145	\$	12,866	\$ 11,703	\$ 10,648
TOTAL INGRESOS	\$ 24,414	\$ 24,683	\$	25,160	\$ 26,254	\$ 28,168
(-)Costos Financieros	\$ 1,392	\$ 1,286	\$	1,189	\$ 1,100	\$ 1,017
(-)Costos de venta de productos	\$ 14,777	\$ 13,438	\$	12,222	\$ 11,118	\$ 10,116
Costos financieros y de comercialización	\$ 16,169	\$ 14,725	\$	13,412	\$ 12,218	\$ 11,133
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de Administración	\$ 5,497	\$ 5,729	\$	6,213	\$ 6,044	\$ 6,655
Gastos de Venta	\$ 2,356	\$ 2,455	\$	2,663	\$ 2,590	\$ 2,852
Depreciación	\$ 165	\$ 165	\$	304	\$ 304	\$ 304
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 8,017	\$ 8,348	\$	9,180	\$ 8,939	\$ 9,812
EXCENDENTE DE OPERACIÓN	\$ 8,152	\$ 6,376	\$	4,231	\$ 3,279	\$ 1,321
(-) Impuestos Sobre la Renta 30% (exento)	\$ -	\$ -	\$	-	\$ -	\$ -
EXCEDENTE DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 8,152	\$ 6,376	\$	4,231	\$ 3,279	\$ 1,321
(-) Reserva Legal 7%	\$ 571	\$ 446	\$	296	\$ 230	\$ 92
(-) Reserva de Educación 10%	\$ 815	\$ 638	\$	423	\$ 328	\$ 132
(-) Reserva de cuentas incobrables 10%	\$ 815	\$ 638	\$	423	\$ 328	\$ 132
EXCENDENTE DEL EJERCICIO	\$ 5,951	\$ 4,655	\$	3,089	\$ 2,393	\$ 964

EBITDA		AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Utilitidad de operación	\$	8,152	\$ 6,376	\$ 4,231	\$ 3,279	\$ 1,321
(+) Depreciación	\$	165	\$ 165	\$ 304	\$ 304	\$ 304
(+) Intereses	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$	8,316	\$ 6,541	\$ 4,535	\$ 3,583	\$ 1,625
	_					

5.4 Comparación de los resultados de todos los escenarios. Tabla No. 46

Comparativo de los Activos Totales.

No	Años	Escenario pesi	mista	Escena	rio base	Escenario	optimista
1	2015	\$ 14	10,462	\$	145,535	\$	148,611
2	2016	\$ 18	35,312	\$	199,958	\$	218,630
3	2017	\$ 24	12,760	\$	269,781	\$	305,583
4	2018	\$ 30	8,129	\$	353,095	\$	412,879
5	2019	\$ 37	78,493	\$	449,262	\$	540,714

Grafico No. 1

Comparación de Activos Totales

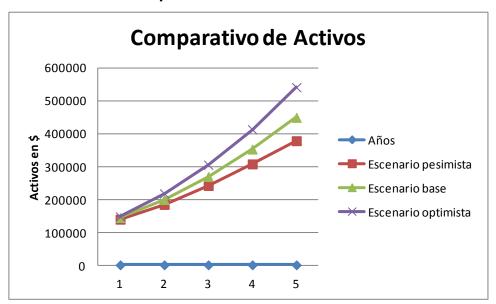


Tabla No. 47
Comparativo de los ingresos

No	Años	Escenario	pesimista	Esc	enario base	Escenario optimista				
1	2015	\$	24,414	\$	30,271	\$	32,045			
2	2016	\$	24,683	\$	35,478	\$	38,679			
3	2017	\$	25,160	\$	41,397	\$	46,875			
4	2018	\$	26,254	\$	48,138	\$	56,572			
5	2019	\$	28,168	\$	55,868	\$	67,964			

Grafico No. 2
Comparativo de los ingresos

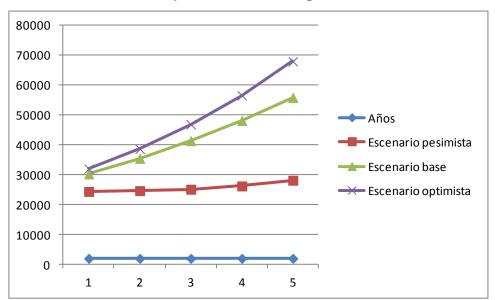


Tabla No. 48

Comparativo de los excedentes disponibles para los asociados.

No	Años	Escenario pesi	mista	Esce	enario base	Esce	nario optimista
1	2015	\$	5,951	\$	7,161	\$	6,902
2	2016	\$	4,655	\$	8,287	\$	8,331
3	2017	\$	3,089	\$	8,960	\$	9,643
4	2018	\$	2,393	\$	10,523	\$	12,003
5	2019	\$	964	\$	11,422	\$	13,872

Tabla No. 49

Comparativo de los costos y gastos.

_											
	No	Años	Escenario	pesimista	Esc	enario base	Escenario optimista				
Ī	1	2015	\$	24,186	\$	25,603	\$	25,325			
l	2	2016	\$	23,073	\$	27,254	\$	28,095			
l	3	2017	\$	22,592	\$	29,817	\$	31,676			
l	4	2018	\$	21,157	\$	31,480	\$	34,569			
	5	2019	\$	20,945	\$	34,406	\$	38,984			

Tabla No. 50

Comparativo de ingresos, costos – gastos y excedentes

No	Años	Ingresos	Co	stos y Gastos	Excedentes
1	2015	\$ 30,271	\$	25,603	\$ 7,161
2	2016	\$ 35,478	\$	27,254	\$ 8,287
3	2017	\$ 41,397	\$	29,817	\$ 8,960
4	2018	\$ 48,138	\$	31,480	\$ 10,523
5	2019	\$ 55,868	\$	34,406	\$ 11,422

Grafico No. 3

Comparativo de ingresos, costos – gastos y excedentes.

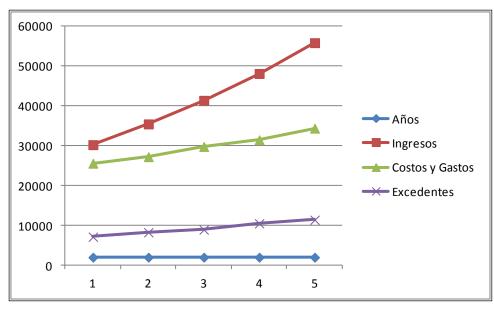


Tabla No. 51
Comparativo de EBITDA

No	Años	Escenario pesimista	Escenario base	Escenario optimista
1	2015	\$ 8,316	\$ 9,974	\$ 9,619
2	2016	\$ 6,541	\$ 11,516	\$ 11,576
3	2017	\$ 4,535	\$ 12,579	\$ 13,514
4	2018	\$ 3,583	\$ 14,719	\$ 16,746
5	2019	\$ 1,625	\$ 15,951	\$ 19,306

5.5 Conclusiones del Modelo Financiero

- a) Costo del fondeo: el costo del fondeo está dado por las tasas de interés que se pagan por los créditos bancarios y para el caso de la cooperativa que no se fondea a través de la banca, los únicos costos por los que la cooperativa debe de pagar un precio es por los ahorros y depósitos captados a un periodo determinado y las tasas son como sigue: ahorro corriente 3.0%, ahorro programado 3.75%, ahorro navideño 3.5% y para depósitos a plazos por periodos largo se otorga un 4.5% de costo.
- b) Costos de los créditos: las tasas activas se recomiendan que se apliquen de acuerdo al riesgo, garantías del crédito y tipo de crédito contratado; actualmente se aplica una tasa del 14% anual y una comisión del 5%, se recomienda que las tasas sean aplicadas de acuerdo al tipo de crédito a contratar; para el caso como producto de la mezcla de las diferentes líneas de crédito se tiene un promedio del 10.5% anual y el cobro de la comisión del 0% por desembolso.
- c) Inversiones: las inversiones se vuelven necesarias realizarlas y no tener los fondos en caja o bancos, para ello se recomienda que se evalúen diferentes alternativas de inversiones, tomando como punto de partida los rendimientos que estos puedan generar; con los excedentes de liquidez que posee la cooperativa, esta debe de invertir en la Bolsa de Valores de El Salvador a través de títulos de inversión como LETES, Bonos u otros instrumentos o en instituciones y empresas que solicitan la inyección de efectivo pagando la tasa de rendimiento pertinente. Sobre las inversiones realizadas se espera que están generen un rendimiento promedio ponderado del 4.91% para el escenario más probable, con una tasa de riesgo del 5%.
- d) **Riesgo:** Como todo negocio a ejecutar tiene cierto grado de riesgo, para el caso de la cooperativa no es la excepción ya que se desarrolla en un mercado competitivo y en el que hay variables económicas que no se pueden controlar y que pueden afectar directamente las operaciones llevando a la pérdida parcial o la no generación de los rendimientos esperados con los

fondos de los asociados. Un riesgo latente de la operación de la cooperativa es el hecho que la Universidad Evangélica de El Salvador pague los salarios del personal, el riego parte del hecho que la cooperativa tendrá una carga por los diferentes cargos y los beneficios sociales para estos empleados, en el momento que la UEES ya no decida apoyar; lo cual provocará una reducción en los excedentes y se deberá incrementar la colocación de créditos a los asociados.

e) **Descalce:** otro factor importante que debe de prestar atención la cooperativa es el tema de descalce, de suma importancia que le permitirá prever y relacionar la colocación de los créditos vs. los fondos captados, se puede considerar como un riesgo debido al desconocimiento del tema ya que se puede estar prestando los recursos a periodos largos y tener los depósitos a muy corto plazo y que estos cubran en un momento determinado la necesidad de los asociados cuando lleguen a retirar sus aportaciones, depósitos y ahorros.

Como se puede observar en el cuadro comparativo de EBITDA los resultados operativos, dicho de otra manera los flujos de caja operativo ya que para obtener el resultado se excluyen los gastos de depreciación y amortizaciones, así como también los gastos financieros, para el caso de la cooperativa no posee ni amortización ni gastos financieros.

La cooperativa según las proyecciones en el escenario más probable o base genera suficiente capital para inversiones ya sea en créditos o inversión en Bolsa de Valores, considerando que su mercado es cerrado a un sector en particular (empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador), no logra colocar todo el capital en créditos y por ende maneja un cantidad de fondos sin ser colocados.

Con el fin de generar rendimientos para sus asociados se recomienda que esos fondos obtenidos a través de las aportaciones sean invertidos en la Bolsa a través de títulos valores como LETES, Bonos y otros instrumentos de inversión a fin de no

tener el dinero ocioso, también su modelo de negocio debe de ser hacia la diversificación de sus inversiones.

6. Herramienta de evaluación y control.

Se evaluaran las estrategias cada quince días con la finalidad de diagnosticar el funcionamiento y mejorar o modificar las estrategias que no estén dando los resultados esperados, teniendo en cuenta un plan contingencial.

6.1 Proceso de resultados.

La asistente administrativa será la encargada de revisar las estrategia junto con el consultor de Marketing a través de un cuadro de monitoreo con la aprobación de la presidenta del consejo de administración.

Se evaluara para obtener un parámetro del cumplimiento de lo esperado al ser implementadas las estrategias tomando como modelo el siguiente, cuadro de evaluación.

6.2 Informe de evaluación y control.

En el informe de evaluación y control se tomará en cuenta un cuadro de monitoreo de la parte estratégica en el cual se detalla cada estrategia realizada con algunos aspectos a evaluar con parámetro en el grado de cumplimiento, medidas correctiva a tomar en cuenta y quiénes serán los responsables del seguimiento. (Anexo No. 18)

6.3 Plan de contingencias de las estrategias

Nombre de Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
✓ "Promoción cibernética Facebook"	Incentivar a pertenecer a la página Facebook para conocer promociones	 Darle like a la página de Facebook Motivándoles a estar pendiente de conocer las promociones ganando premios 	Asistente administrativa, encargado de relaciones públicas y mercadeo
 ✓ Responsabilidad social de ACUEES de R.L 	Se desarrollaran proyectos hacia la sociedad de la universidad Evangélica con el fin de darse a conocer	 Se darán charlas a la comunidad de la universidad sobre los beneficios de reciclar. Campañas de vacunación 	Asistente administrativa, comité pro Acuees
✓ "El cuido de mi salud"	Crear alianza con el Hospital Para vida como una opción en los servicios de consulta médica y servicios de laboratorio clínico	 La alianza con Hospital Paravida 13º Avenida Sur y Calle Rubén Darío, Frente a Parque Bolívar, San Salvador 	Consejo administrativo, Comité de consumo y servicios

7. Etapa VI: Plan de implementación.

7. 1. Objetivos

a) Objetivo general.

Lograr que la Cooperativa ACUEES de R. Implementen los pasos especificados en el plan de negocios para contribuir a mejorar para la sostenibilidad, competitividad y el crecimiento rentable de la misma.

7.2. Divulgación del Plan de Negocio

Para la implementación del Plan de Negocios se requiere de que se planifique una reunión, será la Asistente administrativa y la presidenta de la junta directiva quienes divulgaran el documento a los todos los empleados de la Cooperativa, este documento será explicado para la implementación con el fin de que conozcan las ventajas de implementar las estrategias del Plan de Negocios en la cooperativa.

7.3 Presupuesto de recurso para la implementación.

Actualmente la Cooperativa ACUEES de R.L cuenta con \$16,000 para invertir en la parte estratégica propuesta, en la siguiente tabla se puede observar la distribución del presupuesto ajustado para cada año durante los cinco años por cada estrategia, cabe mencionar que la contratación y el salario a pagar para el cargo de Analista Financiero será asumido por la Universidad Evangélica de El Salvador.

	PRESUPU	ESTO DE	EJECUCIÓ)N		
CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Activo fijo	\$1,033	\$ -	\$818	\$ -	\$ -	\$1,851
Capacitaciones Honorarios profesionales	\$300	\$300	\$300	\$ 300 \$	\$ 300	\$1,500
(Mercadeo y RP)	-	\$600	\$600 \$	600	\$ 600 \$	\$ 2,400 \$
Analista financiero	-	-	-	\$ -	-	-
Estrategia competitiva	\$100 \$	\$100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 500
Estrategia de crecimiento	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$ 5,000
Estrategia de comunicación Estrategia de imagen	\$450		\$450		\$ 600	\$1,500
corporativa	\$280	\$280	\$280	\$ 280	\$280	\$1,400
Sub. Total	\$3,163	\$ 2,280	\$3,548	\$2,280	\$ 2,880	\$14,151
Imprevistos 10%	\$316	\$ 228	\$ 355	\$ 228	\$ 288	\$1,415
Total presupuesto	\$3,479	\$ 2,508	\$ 3,903	\$ 2,508	\$ 3,168	\$15,566

7.4. Cronograma de implementación.

N°							M	IES	/S	EM/	N/	A MA	YO		JUNIC)	,	ULIO)	AG	OST)	SEPT	IEMB	RE	OCT	UBRE	1	NOVIE	MBRE	DIC	IEMBRE
IN	ACTIVIDADES		_		_	_	_	_				1	3	4 1	2	3 4	1 2	3	4	1	2	4	1	2 3	4	1 2	3 4		1 2	3 4	1	2 3 4
1	Estrategia de Capacitación del personal interno	OK		OK			OK		OK																							
2	Estrategia de Herramientas Administrativas		OK	OK	OK OF																											
3	Estrategia Satisfacción al Cliente	0	K	OK	0)		OK		OK			O¥		OK						OK									OK		6	K
4	Estrategia de Atracción y retención de socios		OK		0)																OK	OK	0K 0	K				П	T	П		
5	Estrategia ACUEES informando		OK		0)			0)		0)			OK			OK			0K		0	K			OK		OK			01		OK
6	Estrategia Aportación por Asociado	OK	П		OK	П	OK			K		O¥			OK		0}	Ĭ			OK		0	K		OK			OK	П	(K
7	Estrategia Identidad empresarial ACUEES				0)		OK												0K									П	T	П		
8	Estrategia Rentabilidad Vrs Sostenibilidad					П																								П	OK C	K
9	Estrategia Competitiva y nueva línea de Créditos	0	K		0)			OK		OK			OK		0	K		OK			0	K		OK			OK		T	OK		OK
10	Estrategia Competitivida para Invertir en otros negocios									K OF																					П	
11	Modelo Financiero								(K OY			OK		OK		OK			OK							OK				Ш	

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones del documento en general

1. Conclusiones

A través del estudio realizado a la cooperativa ACUEES de R.L, se pudo analizar los antecedentes de la cooperativa, sus procesos internos y el pensamiento de sus asociados.

En cuanto a su imagen:

En el panorama evolutivo de ACUEES nace con la visión de apoyo, en proporcionar servicios financieros y de consumo a los trabajadores de la Universidad Evangélica de El Salvador, cabe mencionar que la afectación por la existencia previa de una cooperativa (ajena a ACUEES de R.L) que prometió y no cumplió al asociado ha generado una percepción negativa en algunos trabajadores de la UEES, lo que ha incidido en un lento crecimiento por aquellos que ya no confían en la administración sana de su dinero.

En cuanto a procesos internos:

ACUEES maneja un ambiente agradable, existe compañerismo y un ambiente cristiano, depende de gran manera de las habilidades que tienen las personas que están actualmente, sin embargo; la organización adolece de falta de personal idóneo en las áreas de finanzas y marketing, pero se puede decir en positivo que la Asamblea de la cooperativa está consciente de la necesidad de estos cargos y están abiertos a abrir plazas a corto plazo y mediano plazo.

Actualmente existen 4 comités (Créditos, Consumo y Servicios, Educación, pro Acuees) y se analizó según datos con autoridades internas entrevistadas, la necesidad de una mejora en la comunicación y presentación de informes de actividades entre estos comités.

A su vez se analizó también la necesidad de manuales internos, que contribuyan a informar y orientar a sus empleados.

En cuanto a comunicación y posicionamiento:

Actualmente está tratando de posicionarse, los registros estadísticos abordados en esta investigación, con el cliente real, manifiestan la poca comunicación de ACUEES para con ellos y sujetan las carentes estrategias publicitarias para hacerle más llamativa.

En cuanto a lo financiero: La carencia de un especialista financiero en la cooperativa conlleva a que no manejan proyecciones a futuro de crecimiento ni ratios y escenarios financieros para razonar estos puntos, el equipo investigador, precisó de entrevistas con asamblea de la cooperativa para conocer si conocen estos puntos y si están dispuestos a implementarlos. Posee solo el apoyo consultor de INSAFOCOOP, quienes les exhortan a mejorar su predicción de desempeño a futuro.

2. Recomendaciones

Lo anterior se da como consecuencia de la necesidad de implementar este plan de negocios que conllevará a lo siguiente:

En cuanto a su imagen:

 A través de la alta comunicación, proliferación de la publicidad, el uso de su logo, de su mascota, la buena atención al asociado actual. Logrará mejorar su imagen.
 Así como el apoyo de las ferias mensuales que ejecutaran los señores de los comités (con el apoyo de marketing y relaciones públicas)

En cuanto a procesos internos:

 Capacitar al personal e instruirle sobre la nueva gestión e implementación del plan de negocios.

- Una gestión inmediata es altamente deseable en cuanto a la contratación de personal en el área de un apoyo de analista financiero, marketing. El contraste de estas áreas permitirá vigilar el mercado, dar una buena imagen corporativa, comunicar al mercado, estar pendiente de la liquidez de fondos de inversión
- Se deberá incorporar un analista financiero apoyará en gestionar el capital de trabajo de ACUEES de R.L tomando en cuenta los aspectos de: equilibrio de criterios de riesgo y rentabilidad; la disponibilidad de fuentes de financiación y un control en cuanto a sus operaciones en la gestión de la cooperativa.
- Mejorar en cuanto a la comunicación interna, es decir diseñar manuales internos que apoyen a indicar a cada cargo sus lineamientos. Es decir el establecimiento de tareas y responsabilidades expuestas a cada uno de los subordinados de la cooperativa. Estos facilitaran la comunicación y el aprendizaje interno. Mejorar la comunicación entre comités, como parte elemental de la cooperativa.

En cuanto a comunicación y posicionamiento:

 La implementación de las estrategias que se relacionan con la distribución de la publicidad. El uso desde hojas volantes, brouchures, comunicación en la web, afiches uso del Facebook, Kiosko digital interactivo. Todo esto para incrementar el número de asociados, aumento de capital de trabajo, la satisfacción del asociado y el aumento de una cultura de ahorro.

En cuanto a lo financiero:

La carencia de un especialista financiero provoca la ausencia de criterios en cuanto a evaluación en sus operaciones financieras, análisis de riesgo, así como de toma de decisiones en oportunidades de inversión. Se requiere de un especialista que esté al tanto de la solvencia de la cooperativa, del retorno de sus inversiones y que esté pendiente de actividades que le hagan más rentable.

Referencia Bibliográfica

Libros de texto

- 1. **Fajardo García, Isabel-Gemma**. *La gestión económica de la cooperativa: responsabilidad de los socios*, 1 ed. Madrid. 1997.
- 2. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación.* 3ª. ed. México, McGraw-Hill Interamericana, 2003, 684 p.
- 3. Fleitman, Jack. Negocios Exitosos: Cómo Empezar, Administrar Y Operar Eficientemente Un Negocio. México. McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- 4. **Stephen P. Robbins, Mary Coulter,** *Administración,* 5ª Edición, México, Editorial Prentice Hall Pag.228
- 5. **James A. F.Stoner,R. E. Freeman, D. Gilbert,** *Administración,* 6ª Edición México, Prentice Hall,Pag.290
- 6. **O.C. Ferrell, Michael D. Hartlene, George H.** *Lucas, Estrategia de Marteking,* 2 ed. México, Ed.Thomson, 2002, pag.1
- 7. **William Wells**, *Publicidad Principios- Prácticas*, Editorial Prentice Hall, 1996, Pág. 278.
- 8. Estrategia básica de Marketing, Ediciones Díaz Santos S.A., Pág. 7
- 9. Constitución de la Republica de El salvador, Octava edición, FESPAD ediciones, 2009, Pág. 25, 90 y 97
- 10. Código de Comercio de El Salvador.
- 11. Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- 12. Ley de Asociaciones y Fundaciones.
- 13. Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- 14. Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Art. 1
- 15. Ley Contra la Usura, Art. 2

INTERNET

- 1. http://www.fedecaces.com/
- 2. http://www.insafocoop.gob.sv/
- 3. http://www.uees.edu.sv/
- 4. http://es.thefreedictionary.com/sostenible
- http://books.google.com.sv/books?id=bHAIDgDFyXMC&pg=PA5
 0&dq=sostenibilidad+financiera&hl=es419&sa=X&ei=XAvgU9rO
 DcbKsQT33oClBg&ved=0CCUQ6AEwAg#v=onepage&q=sosten
 ibilidad%20financiera&f=false.
- Mauricio Lefcovich. Producción Justo a Tiempo para la competitividad total. www.monografias.com (en línea) visitado el 26/julio/2014.
- 7. SÁNCHEZ BALLESTA, JUAN PEDRO[En línea] "Análisis de Rentabilidad de la empresa", 2002[citado el 23 de abril de 2006] Disponible en: http://www.5ca mpus.com/leccion/anarenta,
- 8. SÁNCHEZ BALLESTA, JUAN PEDRO [en línea] "Análisis de Rentabilidad de la empresa",2002 [citado 3 de mayo de 2006]

Entrevista

1. Inga. Marielos Mercado

Presidente de la Asociación cooperativa de ahorro, crédito, consumo y servicio (ACUEES de R.L)

2. Licda. Karina Valdéz López

Gerente administrativa de la Asociación cooperativa de ahorro, crédito, consumo y servicio (ACUEES de R.L)

Tesis

ANEXOS

Anexo No 1

Ejemplo de un tema de capacitación propuesto



27 junio 2015 17, Julio 2015 13 Y 27 Agosto 2015 18 Y 25 Sept. 2015

7:30 a.m. a 4:00 p.m. (Iniciando con desayuno)

(O CERTIFICACIÓN

La certificación de este Diplomado consta con el respaldo académico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

(O FACILITADORES

- †;† Dr. Helmut Pabst DGRV
- +:+ Lic. Misael Eduardo Barahona
- +:+ Dr. Luis Vaca DGRV
- †. Licda. Claudia Juárez
- +:. Lic. Héctor David Córdova
- †: Lic. Raúl Mauricio y Saúl Rivera

(O MÓDULOS

Módulo 1

Gobernabilidad y Gobierno Corporativo-Enfoque desde la Gestión de Riesgo. Módulo 2

Gestión financiera en una Cooperativa de

Ahorro y Crédito

Módulo)

Costeo de Productos y Servicios Financieros.

Módulo 4

Gestión Estratégica de Agencias.

Módulo 5

Gestión del Entorno

Módulo 6

Filosofía Cooperativa y Balance Social

Mayor información: 2555-3563

patricia.garrido@fedecaces.com

Lugar: Centro de Capacitación

Sistema Cooperativo

Financiero FEDECACES

Ciudad: San Salvador País: El Salvador

Inversión

(Por módulo y participante)

\$ 75.00+IVA

Cooperativas Afiliadas

95.00+IVA

Otros Interesados

Promociones

10%

De descuento por cada tres participantes por institución

15%

De descuento por cada cinco o más participantes por institución



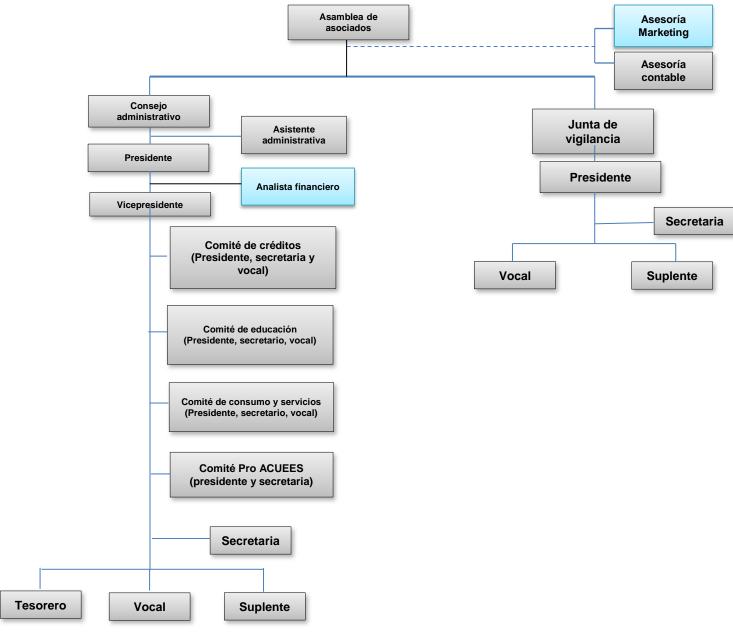
Asesa~~



25 Calle Poniente #1313, San Salvador, El Salvador, C.A.
-PBX: (503) 2555-3561 -FAX: (503) 2555-3562
E-mail: genencia@asesoresparaeldesamollo.com
- www.fedecaces.com



ANEXO No 2
Organigrama propuesto ACUEES de R.L



Fuente: Equipo de trabajo

ANEXO No 3

Manual de descripción de puesto.

Identific	ación del puesto:						
Unidad que pertenece: Comercial	Nombre del Cargo: Mercadeo y relaciones públicas						
Puesto superior inmediato:	Número de puestos en la unidad:_1						
Autoridad: Dependencia (X) Independencia: ()							
→							
Ejecuta supervisión a: Si No (x)	¿A quiénes?: N/A						
Es supervisado por: Gerente general	N° de empleados que se reportan al puesto_1 N° de empleados por outsourcingN/A						
Para asuntos: Verificar su trabajo de comunicación al mercado de socios, así como la publicidad necesaria para ACUEES							
Fecha de creación: Septiembre 2014	Ubicación jerárquica: Gerencia de primer nivel () Gerencia de Segundo nivel () Gerencia de tercer nivel (X) Cargos sin especialización ()						
Jornada de trabajo: L -V De 8:00am-5:00	pm y Sábado de 8:00am-12:00m						
<u> </u>	sito del puesto:						
Responsable de crear y direccionar la política comercial y de relaciones con el cliente asociado de ACUEES de R.L Direccionar estrategias comerciales que permitan mantener y mejorar el posicionamiento de la cooperativa ACUEES en la mente de su mercado objetivo e incrementar la penetración de esta porción de mercado.							

PERFIL	L DEL PUESTO					
EXPERIENCIA PREVIA : En el área de mercade	eo y relaciones públicas, mejora de imagen institucional					
REQURIDA SI (X) NO ()						
Observaciones:						
Conocimientos especiales: manejo de herram	ientas estadísticas sofisticadas, vendedor nato de					
ideas, habilidades de comunicación.						
Con estudios en Mercadeo, admón. de empresas. Con experiencia en segmentos de finanzas						
Dominio de idiomas SíNo (X) (especific	car)					

FUNCION(ES) DEL PUESTO Funciones generales

- 1. Responsable de la política comercial de la cooperativa
- 2. Responsable de analizar el mercado interno de ACUEES
- 3. Elaborar, sustentar y presentar los presupuestos de promoción y publicidad.
- 4. Supervisar la ejecución de las campañas de productos y servicios.
- 5. Suministrar información estadística del mercado (No. Clientes potenciales, actividades, ubicación Geográfica) para la toma de decisiones.
- 6. Identificar con base a los estudios de mercado, aquellos segmentos en los cuales se puede incursionar con éxito, además de las características y oportunidades para la elaboración de nuevos servicios o mejoras a los productos y servicios existentes en la cooperativa.
- 7. Evaluar competencia directa e indirecta
- 8. Consolidar la imagen de ACUEES de R.L de la mano con la asistencia de relaciones públicas, para generar una buena imagen al cliente real y potencial.
- 9. Diseñar y estandarizar publicidad visual e imagen en promocionales y otros insumos de uso Institucional, para posicionar imagen de la cooperativa

FUNCION(ES) DEL PUESTO Funciones específicas

- 1. Diseñar y presentar presupuesto de planes comerciales de la mano con finanzas
- 2. Diseñar planes de mercado
- 3. Verificar buzón de sugerencias de clientes asociados
- 4. Captar mercados potenciales
- 5. Comunicación con el cliente asociado, las buenas relaciones y atención al cliente
- 6. Diseñar mecanismos que permitan evaluar la calidad de la cartera de clientes y la rentabilidad de los negocios en ACUEES y analizar periódicamente la evolución de los préstamos concedidos. Para apoyo del analista financiero
- 7. Monitorear las operaciones del índice de calidad de la cartera permanentemente.
- 8. Elaborar planes o campaña de publicidad y al mismo tiempo evaluar los resultados
- 9. Diseñar los canales de comunicación, e-mail, redes sociales, página oficial de la Cooperativa y otros medios en los que se pueda dar a conocer.

RELACIONES MAS IMPORTANTES INTERNAS-EXTERNAS								
INTERNAS ¿Con quién? (Áreas O Posiciones)	PROPÓSITO							
1. Asamblea de asociados	Comunicar proyectos creativos mercadológicos							
2.Recuperacion y control de riesgo	2. Comunicar sobre anuncios en la web o medios impresos sobre la no tardanza a su mensualidad en la cooperativa							
EXTERNAS¿ Con quién? (Áreas o entidades)	PROPÓSITO							

MAGNITUD DEL PUESTO								
a) Esfuerzo mental en el puesto sí (X) No b) Esfuerzo físico Sí (X) No > c) Capacitación Sí (X) No >	Por qué? Eventualmente en ferias en campañas publicitarias En Períodos de:al menos 2 veces al año Preferiblemente en temas de: el servicio y la comunicación en el área del cooperativismo, atención al cliente							
d) Trámites y procesos únicos en su cargo Sí (X) No	Por RRHH Por Consultorías (X) Especificar: En procesos de campaña publicitaria							
e) Requisitos de personalidad para este puesto:	 Persuasión orientación al cliente Dinámico Lógico Creativo 							
F) Condiciones de riesgo en el puesto: SíNo (X)	Especifique: N/A							

Nota: para las posiciones que no aplica un valor de magnitud, colocar N/A (no aplica) en la casilla correspondiente

Declaro que los datos aquí consignados son correctos.

Nombre y firma del titular del puesto:
Nombre y firma jefe inmediato superior:

Fecha: Septiembre 2014 Autorizó: Presidente
ACUEES de R.L
Código _____

Logo de la empresa	Organ	nigrama unidad	UNIDAD:
			Negocios Consejo administrativo Junta de vigilancia
Identificación del puesto:			
Unidad que pertenece: Unidad de negocios		Nombre del Cargo: Analista financiero	
Puesto superior inmediato: Asamblea de asociados		Número de puestos e	n la unidad: 1
Autoridad: Dependencia (X)Indepen	→	Gerencia general	
Ejecuta supervisión a: Si (X) N	()	¿A quiénes?: Conta créditos	ador , tesorería , comité de
For a company decade and a complete and	:	NO de esselecto de esse	
Es supervisado por: Asamblea de	asociados	N° de empleados que	se reportan al puesto <u>1 </u>
Para asuntos: Control y vigilancia s	se asuntos		
económicos y financieros de la coop	<u>perativa</u>		
Fecha de creación: Septiembre d	e 2014	Ubicación jerárquica: Gerencia de primer niv Gerencia de Segundo i Gerencia de tercer nive Cargos sin especializad	el () nivel () el (X)
	O C.OO.	مرم مرکز کی محمد م	10.00

Jornada de trabajo: L –V De 8:00am-5:00pm y Sábado de 8:00am-12:00m

Propósito del puesto: Definir aquellas políticas de inversión en ACUEES de R. L informar a gerencia sobre situación de créditos y cobros, así como de realizar los análisis financieros conjuntamente con

contabilidad. Planear, Organizar, Coordinar e integrar las actividades contables y financieras de ACUEES con el fin de maximizar los recursos de la Organización y proporcionar de manera oportuna y fiable la información financiera que la Asamblea de asociados necesite o requiera para la oportuna toma de decisiones, a fin de optimizar el rendimiento financiero de la cooperativa.

FUNCION (ES) DEL PUESTO Funciones generales

- 1. Analizar estados financieros en ACUEES de R. L
- 2. Análisis de tasas de interés y fijación de las mismas
- 3.Creacion y definición de políticas de inversión las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar las inversiones propuestas
- 4. Informar a gerencia sobre resultados
- 5.Dar manejo de liquidez, diariamente revisando disponibilidades y requerimientos, para obtener los fondos.
- 6. Conocimiento constante de la situación económica del país y de las tendencias de la economía mundial
- 7. Implementar proyectos que tengan que ver con la maximización de los recursos
- 8. Atender a los representantes de las entidades regulatorias (como INSAFOCOOP) que apliquen, organismos de control, auditores externos entre otros.

FUNCION (ES) DEL PUESTO Funciones específicas

- 1. Negociación con proveedores de ACUEES de R.L para términos de descuentos especiales
- 2. Análisis y creación de proyectos de inversión
- 3. Velar por que los Estados Financieros estén a tiempo y sean confiables, elaborando su respectivo análisis.
- 4. Aportar sugerencias, ideas y asesorías a la Asamblea de Asociados de ACUEES
- 5.Dar cumplimiento y vigilancia de normas y leyes que regulan las operaciones de ACUEES de R I
- 6. Presentar propuestas para racionalizar el gasto en la cooperativa
- 7. Presentar informes sobre la situación económica y financiera de la Cooperativa con respecto a la competencia, e indicadores macroeconómicos del país
- 8. Proponer a la Asamblea de asociados las políticas relativas a la administración de los recursos financieros y económicos de la organización
- 9. Apoyar al área de contabilidad y tesorería, estar en constante comunicación.
- 10. Controlar la disponibilidad de recursos en la cooperativa para el pago de obligaciones
- 11. Analizar información y evaluación para la asignación de créditos a los clientes.
- 12. Elaboración de presupuesto que muestren la situación económica financiera y sus resultados, y otros documentos de información financiera para la Cooperativa

RELACIONES MAS IMPORTANTES INTERNAS-EXTERNAS		
INTERNAS ¿Con quién? (Áreas O Posiciones)	PROPÓSITO	
1.Unidad contable	Para velar por la integridad de las operaciones contables	
2.Unidad de cobros	Velar que la recuperación sea eficiente y minimizar el nivel de morosidad.	

3. Tesorería	3. Velar que la Cooperativa se mantenga en los niveles indicados de solvencia
EXTERNAS; Con quién? (Áreas o entidades)	PROPÓSITO
1. INSAFOCOOP	Para proporcionar información verídica con fines de publicaciones
2. Instituciones financieras	2.Para presentar información financiera en la obtención de recursos financieros

PERFIL DEL PUESTO		
EXPERIENCIA PREVIA : En diseño ejecución e interpretación de estados financieros. Así también		
debe de ser lógico, introspección y aptitud para comprender las cosas con rapidez.		
REQURIDA ŠI (X) NO		
Observaciones: Este puesto se relaciona con todas las áreas de la cooperativa, pero		
especialmente con Asamblea de asociados (para toma de decisiones) comité de créditos.		
Conocimientos especiales: información e indicadores financieros que sustenten las decisiones y		
cambios de la Organización.		
Titulado en: estudios Superiores en la Rama de Administración de Empresas, Economía,		
Contaduría Pública o Finanzas		
Dominio de idiomas SíNo (X) (especificar)		

MAGNITUD DEL PUESTO		
a) Esfuerzo mental en el puesto Sí(X)No→	¿Por qué? Habilidad de comunicarse y expresarse habilidades de negociación, Autocontrol, habilidad analítica, pensamiento sistémico.	
b) Esfuerzo físico Sí No (X)	¿Por qué?	
c) Capacitación Sí (X) No >	En Períodos de: 2 veces al año al menos Preferiblemente en temas de: Finanzas , cooperativas, cobros Por RRHH Por Consultorías (X)	
d) Trámites y procesos únicos en su cargo Sí (x) No ()	Especificar: Reportos de Análisis de estados financieros	
e) Requisitos de personalidad para este puesto:	Habilidad para expresarsePoder de negociación	

	Visionario
F) Condiciones de riesgo en el puesto: Sí () No (x)	Especifique: N / A

Nota: para las posiciones que no aplica un valor de magnitud, colocar N/A (no aplica) en la casilla correspondiente

Declaro que los datos aquí consignados son correctos.

Nombre y firma del titular del puesto:

Nombre y firma jefe inmediato superior:

Fecha: Septiembre <u>2014</u> Autorizó: Gerente general ACUEES de R.L Código _____

ANEXO No3 Ejemplo de manual comercial



¿Quién es ACUEES DE RL?

Nace 28 de noviembre de 2008

ACUEES DE R.L es una cooperativa que trabaja al

servicio de los empleados de la Universidad Evangélica de El Salvador, **UEES** es por ello que están capacitados para atender las necesidades de los clientes así mismo brinda un

Políticas de Atención al Cliente

- 1. Establecer contacto con el cliente enfocado a mejorar la calidad
- Involucrar al empleado de ACUEES de R.L en cuanto a la información necesaria de los servicios que se ofrecen y una mejor atención.
- 3. Motivar al personal a sentirse parte de la Cooperativa
- 4. Lograr el aseguramiento de los servicios que ACUEES presta como requisitos clave.
- 5. Mejorar el trabajo como proceso interno de mejora continua.
- 6. Entrenar al talento humano para una mejor atención al asociado.
- Velar por que crear acciones a través de decisiones programadas para evitar molestias en procesos que el asociado ejecute.

servicio que cumpla con las expectativas de cada uno de sus clientes. Actualmente es apoyada por INSAFOCOOP.

¿Cuál es su principal actividad?

Es de ahorro y crédito, así como de consumo

¿Cuáles son los objetivos de ACUEES de R.L?

- Estimular el ahorro a través de aportaciones
- La mejora socio económica del asociado
- ♣ Concesión de préstamos a intereses razonables (no mayores a los que establece el sistema financiero)
- Ofrecer a sus asociados productos de canasta básica
 Mediante alianzas con proveedores
- Educación en cuanto a cooperativismo
- ♣ Ofrecer opciones de compra que generen valor agregado al asociado
- Brindar servicios de consultoría relacionado con el área de proyectos como en las finanzas, educación, planeación estratégica o lo que el asociado solicite.

Nuestro logo



Fundamentos filosóficos de ACUEES DE R.L.

MISION: servir de manera oportuna y eficiente a sus asociados, ofreciéndoles productos y soluciones financieras que les permitan mejorar su calidad a través del retorno de sus aportaciones

VISION: Ser líder en la innovación en el sistema cooperativo logrando ser una cooperativa de ahorro y crédito comprometida con la transformación social y económica del asociado y su familia, en las necesidades de su ciclo de vida poyándolos en la formación de su patrimonio en su bienestar y en su seguridad futura.

Principios cooperativos:

- *Membresía abierta y voluntaria
- *Control democrático de los miembros

- *Participación económica de los miembros
- *Autonomía e independencia
- *Educación, entrenamiento e información
- *Compromiso con la comunidad

Productos que ofrece ACUEES de R.L

- a) En cuanto a concesión de préstamos: 14% de interés:
- a.1 Micro préstamo (Desde \$20 a \$150 en plazos de 3 a 6 meses)
- **a.2 Préstamos ordinarios** (limitado al valor de aportación y ahorro del asociado) y extraordinarios (Podrá exceder del valor de aportaciones y ahorro del asociado) (Refinanciamiento)
- **a.3 Préstamos vacacionales** (El monto máximo es de \$200 el plazo es menor o igual a 6 meses)

b) En cuanto a fomento de Ahorro:

- **b.1 Ahorro programado** (son aquellos ahorros con plazo definido mayor o igual a 3 meses), con tasas de interés entre 1.25 con montos \$1,000 a \$2,000 un y con montos de más de \$2001 1.75% de 12 a 48 meses)
- **b.2 Ahorro corriente** (ahorro sin plazo previo definido con 025% tasa de interés)
- **b.3 Ahorro navideño** (Se solicita los primeros 6 meses del año, en donde ACUEES descuenta hasta Noviembre y se entrega ahorro en semana 1 y 2 de diciembre)
- **b.4 Depósitos a plazo** (Es un único deposito a tiempo determinado con monto máximo de \$3,000) aplica el 1% de tasa de interés.

c)En cuanto a concesión de crédito de consumo:

Las órdenes de compra las extiende el administrador de la cooperativa e informa al comité de crédito sobre ordenes de crédito extendido (si su cuantía es mayor a \$150 el comité de crédito es quien analiza y aprueba). Los montos y plazos se observan en la siguiente tabla:

MONTO	PLAZO
De \$10 a \$50	2 meses
De \$51 a \$100	4 meses
De \$101 a \$250	8 meses
De \$251 a \$400	12 meses
De \$401 a \$500	14 meses
De \$501 a \$600	18 meses
De \$601 a \$700	20 meses
De \$701 a \$1,200	30 meses

El articulo 30 menciona que los créditos deberán ser cancelados en el plazo definido (según tabla anterior) En los casos de que el comité de crédito de la cooperativa considere necesario, exigirá la FIRMA DE UN FIADOR, el cual deberá se asociado de la cooperativa

Alianzas con:

Omnisport

- Servicios odontológicos facultad de odontología de la UEES
- Calzado Bertali
- Arrocera san Francisco
- Centro de Servicio Doño
- Librería Latinoamericana
- Librería Aranda
- Mega Technology
- Farmacia San Nicolás
- Clínica Cesad
- Funeraria Fuerza Armada



¿A quiénes atiende ACUEES de R.L?

Sus servicios son para personal de la universidad Evangélica de El Salvador UEES, es decir para:

- Docentes de planta
- Docentes hora clase
- Personal en general dentro de la UEES

Condiciones de ingreso como asociado:

- 1. Ingresos en la UEES, estar en planilla para aplicar descuento
- 2. Presentar solicitud a ACUEES de R.L
- 3. Presentar DUI, NIT, referencias personales
- 4. Aportaciones no menores a \$10.-
 - ✓ Cooperativa: es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

- ✓ Crédito: es una operación financiera donde una persona (socio de la cooperativa) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada "deudor", en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.
- ✓ Ahorro: la acción de separar una parte del ingreso mensual que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para un futuro. Existen diferentes formas de ahorrar así como diversos instrumentos financieros destinados para incrementar el ahorro que se pretende realizar.
- ✓ Préstamos o crédito de consumo: Préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios
- ✓ **Interés:** Índice para medir la rentabilidad de los ahorros o también el costo de un crédito, este se expresa en porcentaje.

Guía para el asociado (parte de frontal)



(parte de atrás)



ANEXO No. 5 Alianzas centro recreativo



Afiche informativo de rifa

ACUEES DE R.L. GRAN RIFA I TELEVISOR PLASMA DE 32 PULGADAS POR DEPOSITOS EN CUENTA AHORRO DE \$100.00 POR ASOCIARSE POR REFERIR AU IN NUEVO SOCIO REAPERTURA DE CUENTA DERECHO A 1 BOLETO REAPERTURA DE CUENTA DERECHO A 1 BOLETO
PROMOCION VALIDA DE ENERO A DICIEMBRE 2014.

ANEXO No7

Ejemplo de página web



Ejemplo kiosco digital

ANEXO 9

BASE DE DATOS DE LAS APORTACIONES DE LOS ASOCIADOS

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO, CONSUMO Y SERVICIOS DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERDIDAD EVANGELICA DE EL SALIVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ACUEES DE R.L.



		REPO	ORTE DE APORTACIO	ON MENSUA	L POR A	SOCIADO		FECHA	:	30/09/2014		
		Cuota de Aporacio Meses del año	nes	\$ 10.00 12	!							
No.	Codigo	Nombre	Apellido	Sexo	Edad	Tipo de Empleado	Fecha de Ingreso	Estatus	Aportaci	on Mensual	Aport	acion Anua
1	0001	Roberto Carlos	Perez	М	50	1	12/06/2012	A	\$	10.00	\$	120.00
2	0002	Jose Ernesto	Pleitez	M	54	2	01/01/2014	A	\$	10.00	\$	120.00
3	0003	Maria Claudai	Cruz	F	40	3	16/07/2014		\$	10.00	\$	120.00
4	0004								\$	10.00	\$	120.00
5	0005								\$	10.00	\$	120.00
6	0006								\$	10.00	\$	120.00
7	0007								\$	10.00	\$	120.00
8	0008								\$	10.00	\$	120.00
9	0009								\$	10.00	\$	120.00
10	0010								\$	10.00	\$	120.00
11	0011								\$	10.00	\$	120.00
12	0012								S	10.00	S	120.00

mantenerse informado a través de nuestro kiosko interactivo, solo indíque en pantalla la ruta y encontrará la información Tu kiosko informativo ACUEES de R.L.

ANEXO No 10

Cuadro de ingresos y retencion de aportacion

ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO, CREDITO, CONSUMO Y SERVICIOS DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERDIDAD EVANGELICA DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA ACUEES DE R.L.



REPORTE DE APORTACION MENSUAL POR ASOCIADO

No.	Codigo	Nombre	Apellido	Sexo	Tipo de Empleado	Sala	rio mensual	Retencion
1	0001	Roberto Carlos	Perez	М	1	\$	1,000.00	\$ 10.00
2	0002	Jose Ernesto	Pleitez	М	2	\$	1,200.00	\$ 10.00
3	0003	Maria Claudai	Cruz	F	3	\$	600.00	\$ 10.00
4	0004					\$		\$
5	0005					\$		\$
6	0006					\$		\$
7	0007					\$		\$
8	0008					\$		\$
9	0009					\$		\$
10	0010					\$		\$
11	0011					\$		\$
12	0012					\$		\$

ANEXO No11

Carta de servicios



ANEXO No 14

Sobre membretado de la cooperativa

Memoria de labores





ANEXO No 15 Mascota propuesta ACUEES



Ejemplo crédito educativo

CREDITOS EDUCATIVOS

NUEVO PROGRAMA Para:

2015

MAYOR INFORMACION:

COOPERATIVA ACUEES DE R.L

Universidad Evagelica de El Salvador.

EDUCATIVO:

SE CONCEDERA EL BENEFICIO DE CRÉDITOS AL ASOCIADO Y SUS BENEFICIARIOS PARA LA FINANCIACIÓN DE ESTUDIOS DE PRECRADO, POSTGRADOS, TAMBIEN SE ATENDERÁN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EDUCACIÓN FORMAL Y NO FORMAL: TALLERES, GURSOS, DIPLOMADOS Y SEMINARIOS.

DIRECCION: OFICINAS A DM INISTRATIVAS Acuees de R.L. Edificio 1, tercer NIVEL, JUNTO A Sae. Telefono: 2275-4046 / 2275-4037

EMAIL ACUEES@UEES.EDU.SV

REQUISITOS: ESTUDIOS:

ESTUDIOS:
PRESENTACIÓN DEL
CORRESPONDIENTE
SOPORTE DE PAGO, EL CUAL
DEBE SER EXPEDIDO POR EL
ESTABLECIMIENTO

PLAZO:

- PREGRA DO: MÁXIMO 60 MESES.
- POSTG RADOS DIPLOMADOS Y SEMINA RIOS: MÁXIMO 24 MESES.

INTERÉS:

9.0% MENSUAL. Aplica disminución por antigüedad.

INTERESADOS
Llenar solicitud de
credito educativo en
AGUEES de R.L o
descary ar solicitud
en la pagina web:

HTTP://ACUEES.JIMDO.COM/

ANEXO No17

TASA DE INTERES PRESTAMO Y AHORRO PROPUESTAS

Ejemplo de tasas de interés propuestas en el fomento de ahorro

Tipo de Ahorro	Tasas Actuales	Tasas Propuestas
Ahorro Corrientes	0.25%	3%
Ahorro Programados	Montos \$1,000 a \$2,000=1.25% Montos de más de \$2001= 1.75%	3.75%
Ahorro Navideño	0.25%	3.5%
Deposito a Plazos	1%	4.5%

Ejemplo de tasas de interés propuestas en

Pré sta mos

Tipo de Ahorro	Tasas Actuales	Condiciones	Tasas Propuestas
Prestamos Ordinario	14%	Limitado al valor	10%
		de aportación y	
		ahorro del	
		asociado	
Micro Préstamo	14%	Desde \$20 a \$150	10.5%
		en plazo de 3 a 6	
		meses	
Crédito Vacacional	14%	El monto máximo	11%
		es de \$200 el plazo	
		es menor o igual a	
		seis meses	
Crédito de consumo	14%		11.5%
Prestamos	14%	Podrá exceder del	12%
Extraordinarios		valor de	
		aportaciones y	
		ahorro del	
		asociado	
		(Refinanciamiento)	

Anexo 18

Invirtiendo en otros negocios (Requisitos para invertir y Portafolio)

REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTAS PARA OPERACIONES BURSATILES- PERSONA JURIDICA 1. Copia de número de identificación Tributaria (NIT) al 150% 2. Copia de Registro Fiscal (IVA) al 150% 3. Copia legible de Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro de Comercio 4. Copia legible de escritura de modificación al Pacto Social inscrita en el Registro de Comercio si aplica 5. Copia legible de credencial de junta directiva vigente debidamente inscrita en el Registro de Comercio 6. Copia de documento único de identidad personal (DUI) y NIT al 150% del representante legal/apoderado 7. Copia de documento único de identidad personal (DUI) y NIT al 150% de las personas autorizadas para realizar operaciones 8. Cuenta bancaria a nombre de la empresa 9. Copia de número de identificación personal del contribuyente (ITIN solo si aplica) 10. Copia de documento único de identidad personal (DUI) y (NIT) al 150% de los miembros de la Junta Directiva



PORTAFOLIO MODELO

Inversión	Valor nominal		Valor nominal		Valor nominal		Valor nominal		Precio	Rendimiento Bruto	Interés Nominal	Vencimiento	Plazo	***Ganancia Bruta		Periodicidad de pago	Clasificación
LETES*	\$	20,000.00	97.00%	3.10%		25/09/2015	359 días	\$	599.74	Al vencimiento	Fitch BB-						
NOTASV2027**	s	10,000.00	101.25%	6.22%	6.375%	15/10/2039	12 años	\$	318.75	Semestral	Moody's Ba3 Fitch BB-						
Reporto Privado	\$	20,000.00	100.00%	6.13%	6.13%	-	45 días	\$	151.15	Al vencimiento							
TOTAL	\$	50,000.00	Rendimiento promedio ponderado	4.97%													

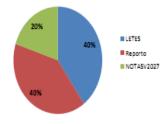
^{*} Referncia: subasta 24.02.2015

Letras del Tesoro de El Salvador (LETES) Las LETES, son títulos emitidos por el Ministerio de Hacienda con piazos hasta 360 días, se negociados en base a substas públicas a tasas difernciadas. La ventaja de este título es que son exentos del 10% del impuesto sobre la renta y cuenta con la garantía del Estado. Los mínimos de inversión son \$10,000.00 y los múltiplos de negociación son de \$1,000.00

Eurobono de El Salvdos con vencimiento en 2027: Es un Bono Soberano emitido por el Gobierno de El Salvador, donde el Estado se compromete a devolver el capital al vencimiento y pagar un interés periòdico durante la tenencia del título, en este caso es un pago de interés fijo de 6.375% semestralmente. Por ser un título emitido por el Estado, está exento del 10% del impuesto sobre la renta. Hay que tomar en cuenta que los precios de los bonos fluctuan por cambios en las tasas de interés de referencia, cambios en el nível creditido del emisor, entre otros.

Reporto: Son operaciones donde se traspasan temporalmente títulos valores, estableciendose un pacto de recompra de entre 2 y 45 días y una tasa de interés fija sobre ese mismo periodo. La ventaja de este tipo de negociaciones es el corto plazo de la

Distribución del Portafolio.



La información que contiene este documento, se ofrece con el único propósito de brindar información actualizada y en ningún momento se deberá considerar como una oferta para comprar y/o vender títulos valores u otros instrumentos financieros. Ninguna información de este correo se considerará como asesoría en materia de inversiones. La información y opiniones en este correo provienen de fuentes en las que SGB confía; sin embargo no se responsabiliza por pérdididas que surjan del material presentado en este documento."

^{**} Precio indicativo al 09.03.2015

^{***} La gancia bruta es sobre la periodicidad del pago de cada título

Anexo No 19
Evaluación y control de las estrategias.

Acciones	Aspectos a evaluar	Grado de		Medida correctiva cualitativamente	Responsables
		cumplimiento de			de ACUEES de
		forma			R.L
		cuantitativa			
		Hasta un		Incrementar y reforzar temas de capacitación para el	
		50%		personal interno.	
Estrategia	a. Temas a capacitar para los	51% a 100%		Fortalece y mantener los temas de capacitación que	Presidenta de
Capacitación al	empleados y asociados de			estén dando resultado positivo siendo el personal de	ACUEES, asistente
personal interno de	ACUEES			ACUEES más competitivo	administrativo
la cooperativa					
ACUEES de R.L.					
				Incrementar los manuales en la cooperativa para que	
	a. Guía administrativa para el	Hasta un		los departamentos sean más eficientes,	
Estrategia	empleado a través de	50%		reestructurando la parte orgánica	Presidenta de
herramienta	manuales.				ACUEES, asistente
Administrativa.					administrativo
		51% a 100%		Mantener en uso los manuales administrativos a	
				través del seguimiento de las atribuciones de cada	
				puesto	

ANEXO No 20 Formulario para la análisis de matriz RMG

1.- ¿Considera que su empresa es innovadora? a.- Si, consideramos que estamos al mismo nivel de la competencia y exigencia del mercado. b.- Nuestra empresa posee filosofia tradicional y no creemos necesario ser muy innovadores. Tenemos muchos años de experiencia en el sector y no consideramos necesario por ahora innovar en nuestra empresa/producto. c.- Nosotros así lo creemos, pero tampoco nos preocupa ni afecta el grado de innovación. d.- Sí, el grado de innovación de nuestra empresa y nuestra voluntad de adecuación a los cambios del mercado, tanto a nivel social como tecnológico es superior al de la competencia. 2.- Valore la presencia de su empresa en Internet. a.- Contamos con una página bastante actual (menos de 2 años) que actualizamos mensualmente y contamos con perfiles en redes sociales b.- Tenemos un departamento propio para desarrollar contenidos diarios en una página web optimizada para el marketing on-line que junto a nuestras redes sociales nos permite estar muy bien posicionados. c.- No disponemos de página web en nuestra empresa, ya que no tenemos tiempo y en nuestro sector no es algo importante. d.- Nuestra página web está algo antigua (más de dos años) pero intentamos actualizarla cada cierto tiempo con información sobre nuestros productos o alguna noticia de interés.

Fuente: http://www.foromarketing.com/matrizRMG/cuestionario.php

GLOSARIO

<u>A</u>

Ahorro: es la acción de separar una parte del ingreso mensual que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para un futuro, se puede utilizar para algún gasto importante que se tenga o algún imprevisto

Asamblea de Asociados: Es la autoridad máxima de la Cooperativa y está conformada por todos los asociados

Asociación: Asociación es la acción y efecto de asociar o asociarse (unir una persona a otra para que colabore en algún trabajo, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas).

Aportaciones: Son los aportes de capital que los asociados depositan en la cooperativa, cada miembro contribuye de manera equitativa con sus aportes.

<u>C</u>

Cooperativa: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.

Consumo: (del latín: cosumere que significa gastar o destruir) es la acción y efecto de consumir o gastar, bien sean productos, bienes o servicios, como la energía, entendiendo por consumir como el hecho de utilizar estos productos y servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias

Competitividad: Determina la posición competitiva de la empresa en el mercado. Como un instrumento, se utilizara para obtener el objetivo de beneficio en su vertiente económica, social, cultural y medioambiental.

Crédito: es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada "deudor", en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

D

Demanda: Es la formulación expresa de un deseo que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante y por los estímulos de marketing recibidos.

E

Estrategia: Lógica de comercialización y combinación de los diferentes medios que tiene la empresa para lograr sus objetivos.

EBITDA: s un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

Ī

Imagen Organizacional: Manera en que un individuo o grupo considera una organización

M

Modelo Financiero: Es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función a cambios en variables claves del negocio.

<u>P</u>

Planificación: Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente

Plan de Mercadeo: Documento que propone estrategias para emplear los diversos elementos de la Mezcla de mercadeo para lograr los objetivos de este.

Posicionamiento: Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distinto y deseable en relación con los otros productos de la competencia, en la mente de los consumidores.

R

Ratios Financieros: Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno.

Rentabilidad: es un elemento que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados.

Reserva Legal: Es parte del beneficio que ha obtenido una empresa en cuestión y que no se ha repartido, pues tiene como claro objetivo tanto el autofinanciar a aquella como también el aumentar el valor que la misma pueda tener.

S

Sociedad: Sociedad es un término que describe a un grupo de individuos marcados por una cultura en común, un cierto folclore y criterios compartidos que condicionan sus costumbres y estilo de vida y que se relacionan entre sí en el marco de una comunidad.

Sostenibilidad: Es necesaria para alcanzar a importantes de cantidades de personas de bajos recursos de un modo estable y duradero.

Servicio: Cualquier actividad o beneficio, fundamentalmente intangible, que una parte puede ofrecer a otra y que no conlleva propiedad alguna.

<u>V</u>

Ventaja Competitiva: Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.