



## ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>No PAG.</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>5</b>
<b>TEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>I.-INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>II.- ANTECEDENTES.....</b>	<b>10</b>
<b>III.- JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>IV.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
4.1.- Elemento	
4.2.- Causas	
4.3.- Definición	
4.4.- Preguntas de investigación	
<b>V- OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>VI.- MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
6.1.- Naturaleza Operativo	
6.2.- Factores internos y externos	
6.3.- Introducción al mercadeo	
6.4.- Planeación	
6.5.- Estrategia	
6.6.- Planeación estratégica	
6.7.- Una cultura corporativa	



<b>6.8.- Liderazgo estratégico</b>	
<b>6.9.- Diagnóstico</b>	
<b>6.10.- FODA</b>	
<b>6.11.- Estrategias de mercadeo</b>	
<b>VII.-MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>27</b>
<b>7.1.- Control estratégico implementado</b>	
<b>7.2.- De los asociados</b>	
<b>7.3.- Procedimientos de admisión</b>	
<b>7.4.- Servicios</b>	
<b>7.5.- Formas de ahorro</b>	
<b>7.6.- Productos del crédito</b>	
<b>VIII.- DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>32</b>
<b>8.1.- Tipo de estudio</b>	
<b>8.2.- Área de estudio</b>	
<b>8.3.- Población de estudio</b>	
<b>8.4.- Criterios de selección</b>	
<b>8.5.- Método e instrumento</b>	
<b>8.6.- Procedimiento</b>	
<b>8.7.- Operalización de las variables</b>	
<b>IX.-RESULTADOS (FODA).....</b>	<b>37</b>
<b>X- ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>10.1.- Resultados generales</b>	
<b>10.2.- Resultados obtenidos de entrevista aplicada a la Gerente General</b>	
<b>10.3.- Resultados obtenidos de entrevista aplicada a la Gerente de Sucursal León</b>	
<b>XI.- CONCLUSIÓN.....</b>	<b>42</b>



<b>XII.-RECOMENDACIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>XIII- BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>46</b>
<b>XIV- ANEXOS.....</b>	<b>47</b>



## AGRADECIMIENTOS

Ha sido largo el camino que nos ha tocado recorrer para llegar hasta este momento de nuestras vidas, culminar nuestros estudios y cumplir, no sólo nuestro sueño, sino también, el de nuestros padres, al graduarnos y ser profesionales.

No queremos dejar pasar esta oportunidad para agradecer a:

- ❖ Dios, por dar la concepción de nuestras vidas y concedernos la gracia de poder llegar hasta este momento.
  
- ❖ Nuestros Padres, por todo el apoyo que nos brindaron tanto económico como moral y sobre todo por haber contribuido con lo que ahora somos.
  
- ❖ Nuestros Profesores, quienes durante el curso de la carrera fueron como los segundos padres, tratando siempre de enseñarnos todos los conocimientos que ahora poseemos, en especial le agradecemos al Lic. Fulbert Murguía por haber sido el tutor de nuestra investigación, sin importarle que con esta responsabilidad tuviera menos descanso.
  
- ❖ A todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera IAGUEI R.L. por haber permitido el ingreso a su empresa y por facilitarnos la información necesaria para la realización de esta investigación.



## DEDICATORIA

La realización de este trabajo monográfico es el fruto del esfuerzo y del apoyo tanto moral como económico de varias personas que son los seres más importantes de mi vida y a los que tengo el honor dedicarles este trabajo:

- Mis padres  
Francisco Javier Lara Marengo  
Alicia Rocha López  
...Dones del cielo y de la tierra.
  
- Mi esposo  
Félix Manuel Ruiz Castrillo  
...Símbolo de amor, respeto y comprensión.
  
- Mi pequeño hijo  
Félix Alejandro Ruiz Lara  
...Rayito de luz de nuevos esplendores.
  
- Mis profesores  
Por su abnegación del ideal y la esperanza.

**María Alicia Lara Rocha.**



## DEDICATORIA

A Dios,

Por la vida que me ha dado, por iluminar mi camino, darme sabiduría, fortaleza y la oportunidad de haber realizado mi sueño y estar conmigo en todo tiempo.

A mi madre

Blanca María Lara Martínez, por haberme brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria, ya que con gran esfuerzo me permitió llegar hasta este momento, como es concluir mi trabajo monográfico.

**Juana Anielka Lara.**



## DEDICATORIA

➤ A Jesús

Mi mejor amigo, por haberme iluminado en las etapas mas difíciles de mi vida, y por guiarme por el camino del saber para poder terminar mi formación universitaria.

➤ A mi familia,

Por su continuo he incondicional apoyo, amor y comprensión para alcanzar mis metas.

➤ A mis profesores,

Porque con sus enseñanzas me ayudaron a ser una joven de bien, responsable y comprometida con mi familia y la sociedad.

➤ A mis amigos

Por sus consejos y por compartir desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencias.

**María Guadalupe Marengo Herrera.**



**TEMA:**

Diagnóstico de la Naturaleza Operativa y Mercadeo de Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera "IAGUEI", R. L., sucursal León, en el periodo comprendido de marzo a octubre del año 2008.





## I. INTRODUCCIÓN

El servicio financiero es una de las actividades de mayor importancia que se ha venido desarrollando con el surgimiento de nuevas organizaciones para proveer lo que quieren los clientes con agilidad y confiabilidad.

Esas empresas de servicio se han venido posicionando en el mercado gradualmente y se caracterizan por ayudar a la población menos favorecida con servicios de crédito oportuno a sus necesidades, encontrando en este tipo de empresas una alternativa para tratar de solventar problemas económicos.

Una de las empresas preocupadas específicamente por el sector minoritario comercial, es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera IAGUEI R.L que surgió ante la necesidad inminente de superar los problemas de crédito que experimenta un gran número de comerciantes para poder acceder a pequeños créditos en la banca convencional o financiera.

El presente estudio está orientado a identificar los elementos que constituyen el ambiente externo e interno de la organización, sus características y la incidencia que tiene la planeación estratégica en la aplicación de estrategias de mercadeo.



## II.- ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera IAGUEI, R. L. surgió el 28 de mayo de 1976, está ubicada en el centro del Puerto de Corinto, exactamente en el costado oeste del Mercado Central 10 varas al sur; obtuvo su personería jurídica el 24 de agosto del mismo año; el objetivo principal de su creación fue ayudar a los pequeños comerciantes de Corinto; los socios fundadores decidieron dar ese nombre a la institución, lleva el nombre indígena porque nuestros aborígenes llamaron en la lengua Náhuatl a la isla que hoy conocemos como Corinto; inició con treinta personas y con un capital de C\$ 1,647.00 (Mil seiscientos cuarenta y siete córdobas netos).

En el año 2004 Cooperativa Metropolitana cierra operaciones y cede a la Central de Cooperativas de Nicaragua todos sus bienes por deuda, esta los pone a la venta y es IAGUAI Central quien los compra y apertura una nueva sucursal con estos bienes, en el municipio de León la cual llevaría el mismo nombre de IAGUEI, y se ubicaría de la terminal de buses 1 cuadra al sur, ½ cuadra al este.

La organización ha desarrollado estudios de diversa índole en su casa matriz, en cuanto análisis financieros, análisis de cartera, entre otros, en cambio a nivel de las diferentes sucursales no se ha impulsado ningún estudio que contribuya con la eficiencia y eficacia operativa de estas, por tanto, nuestro estudio alcanza el grado de primicia, con el hecho de evaluar por primera vez en su historia la naturaleza operativa y mercadeo en la sucursal del Municipio de León.



### III.- JUSTIFICACIÓN

Inicialmente IAGUEI-León contaba con un oficial de mercadeo quien era el encargado de los procedimientos de mercadeo, pero actualmente estas funciones han tenido que ser asumidas por la Gerencia debido a que no se cuenta con recursos económicos necesario para poder cubrir el monto de los salarios de trabajadores; esto se debe a que anualmente IAGUEI realiza un Plan Empresarial en el que se contemplan los presupuestos de cada sucursal acorde a sus ingresos, por tanto, como IAGUEI-León tiene un monto de colocación relativamente bajo y un índice de morosidad del 17%, le es difícil contratar a otra persona que se pueda ocupar de analizar las estrategias de mercado necesarias y que tengan como principal objetivo disminuir la mora y su expansión en el mercado.

Por estas razones, se pretende que la realización de este trabajo de investigación proporcione mayores conocimientos sobre la naturaleza operativa de las instituciones micro financieras como la Cooperativa objeto de estudio, y la importancia de llevar a efecto una planeación estratégica, a su vez sugerir algunas recomendaciones para elevar los niveles de eficiencia y eficacia, y mejorar las estrategias de mercadeo, lo que le permitiría ampliar su número de socios.

Cabe destacar que abordamos este tema con sano interés de nuestra parte por cuanto constituye una rica experiencia que acumula conocimiento y desarrolla nuestras habilidades.



## **IV.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **4.1.-Elementos del problema**

La rentabilidad depende de la eficiencia operativa, por eso, actualmente las instituciones modernas se están planeando una serie de reestructuraciones y ajustes en los negocios para tratar de salir siempre adelante.

Los administradores y financieros modernos, dinámicos y funcionales, deben tomar en cuenta los sistemas de planeación, considerando la relación que existe entre gastos y la rentabilidad en diferentes condiciones operativas, de tal manera que les permita pronosticar el horizonte de las operaciones, así como, las necesidades de fondos inversión de capital para el crecimiento o expansión de la empresa.

### **4.2.-Causas que generan el problema.**

La falta de apropiación de la misión y la visión de la empresa por parte de los trabajadores es un factor importante que incide en el desarrollo de un ambiente operativo óptimo. Por otro lado la carencia de coordinación entre el Consejo de Administración y la gerencia es una limitante para la elaboración de un plan estratégico, por lo que se ven sujetos a improvisar las actividades de mercadeo.

Los informes escritos que la empresa brinda sobre la estructuración de la organización difieren en la forma específica que operan administrativamente por esa razón se realizara un diagnóstico que facilite información sobre su funcionamiento, constitución ambiente interno y efectividad del mercadeo.

### **4.3.-Definición del problema**

La inexistencia de un diagnóstico acerca de un ambiente operativo que no facilite obtener una planeación estratégica eficiente y eficaz, incide negativamente en las estrategias de mercadeo, lo cual no propicia las oportunidades para el crecimiento, desarrollo y progreso organizacional.

### **4.4.-Preguntas de investigación**

¿Cuál es el propósito de desarrollar el tema de investigación?

El propósito del tema de investigación es contribuir a mejorar el desarrollo administrativo de la empresa objeto de estudio, mejorar nuestros conocimientos sobre el tema de planeación estratégica y facilitar una guía material/ documental que sirva de apoyo al realizar otras investigaciones

¿Cómo cristalizar en la práctica el tema de investigación?



Esto se llevará a cabo mediante la aplicación de nuestros conocimientos  
Adquiridos con la indagación en libros, páginas Web, et



## **V.- OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Analizar los factores internos y externos que facilitan una planeación eficiente y eficaz, que incida en la aplicación de las estrategias de mercadeo en la Cooperativa.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- 5.2.1 Conocer los factores internos y externos de la naturaleza operativa de la institución que posibiliten la planeación estratégica.
- 5.2.2 Elaborar una matriz FODA de la empresa.
- 5.2.3 Estudiar las estrategias de mercadeo implementadas y recomendar algunos lineamientos alternativos que puedan servir de apoyo para ser más eficientes y eficaces en el desempeño de las actividades.
- 5.2.4 Mencionar las estrategias de mercadeo que se pretenden implementar a corto plazo.



## VI.- MARCO TEÓRICO

### 6.1 NATURALEZA OPERATIVA

#### Concepto

Se puede decir que la naturaleza operativa es el giro o actividad a la que se dedica una organización, es la forma de operar con respecto a como se encuentre constituida.

#### Cooperativa

El termino cooperativa, usado frecuentemente es objeto de múltiples definiciones. Al principio las Cooperativas no constituían una instancia jurídica, sino un fenómeno social y económico.

Los rasgos típicos de este tipo de organización fueron definidos por sus promotores mediante formulas como ayudas mutuas, auto administración, auto responsabilidad o en una enumeración de principios, como los sentados por Rochdale y después por la Alianza Cooperativa Internacional, adhesión voluntaria sin restricción injustificada, administración y control democrático, distribución equitativa de los resultados del esfuerzo común.

#### Elementos fundamentales de las cooperativas

- Un grupo de personas que tengan por lo menos un interés común de orden social y económico, cuyo número es variable.
- Una finalidad colectiva: la mejora de condiciones de vida de cada uno gracias a la solidaridad en la independencia o asistencia mutua.
- Un medio de alcanzar: la creación de una empresa financiada y dirigida en común (empresa cooperativa).
- El objetivo de esta empresa cooperativa: contribuir a la creación de riquezas para la satisfacción de las necesidades de un país y sus habitantes en una sociedad de cambio.

#### Los organigramas y su importancia

Toda estructura organizacional por elemental que sea, puede diagramarse, ya que un organigrama le permitirá conocer de forma mas rápida los distintos departamentos a lo largo de las distintas líneas de autoridad, y las relaciones que existen entre las mismas

#### Descripción del puesto

A través de la descripción del puesto se informa a todos los interesados



acerca de la responsabilidad del ocupante. Se enuncia la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo administrador y las relaciones de reporte implicadas. Se precisa asimismo la autoridad del puesto y se establecen objetivos verificables.

## **6.2 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE ORGANIZACIÓN**

### **Factores internos**

Cuando hablamos de factores internos nos estamos refiriendo a todos los recursos económicos y humanos con los que cuenta la organización, de las fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones y servicios, que de una u otra manera en un determinado momento inciden en la toma de decisiones.

### **Factores externos**

Los factores externos de toda organización los constituyen generalmente las amenazas y las oportunidades, la situación competitiva, económica, social, legal, demográfica, geográfica, y ética, los avances tecnológicos y los productos o servicios que se ofrecen en el mercado.

## **6.3 INTRODUCCIÓN AL MERCADEO**

### **El mercadeo**

#### **Concepto**

El análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto o servicio, son parte del arte conocido como Comercialización, Mercadeo o Marketing.

Es corriente que por "mercadeo" se entienda "ventas", aunque son dos conceptos diferentes. La explicación de la evolución histórica del mercadeo, les aclarará cualquier posible confusión en ambos términos.

#### **Evolución del concepto de Comercialización**

El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al





mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

### **Fases:**

#### **A. Orientación a la Producción**

Desde 1800 hasta el año 1920 se comenzó a tener la idea en Europa y Estados Unidos, que no era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se producía.

El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

#### **B. Orientación a las Ventas**

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado.

Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

#### **C. Orientación al Mercado**

El concepto que dió origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Teodoro Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

#### **D. Mercadeo Orientado al Cliente**

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido.

#### **Importancia del Mercadeo.**

Diez verdades que ningún comerciante o profesional deben olvidar son:

El Mercado está cambiando constantemente.

La Gente olvida muy rápidamente.

La Competencia no está dormida.

El Mercadeo establece una posición para la empresa.

El Mercadeo es esencial para sobrevivir y crecer.



El Mercadeo le ayuda a mantener sus clientes.

El Mercadeo incrementa la motivación interna.

El Mercadeo da ventaja sobre la competencia dormida.

El Mercadeo permite a los negocios seguir operando.

## **6.4 PLANEACIÓN**

Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

### **Funciones:**

La planificación es la clave de los procesos de gestión del rendimiento corporativo; entre sus funciones se incluyen las siguientes:

- Proporcionar asesoramiento interno en la planificación, dirección, y supervisión de la creación de valores a través del control del estado de los ingresos, el flujo de caja y el balance general.
- Proporcionar asesoramiento externo facilitando a los accionistas, bancos, clientes, proveedores, gobierno. Información corporativa fundamental que les ayude a obtener rendimiento económico y financiero apropiado de forma que pueda medir la solvencia adecuada.
- Aumentar el cumplimiento de las leyes y el control de las capacidades.

## **6.5 ESTRATEGIA**

### **Definición**

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del crecimiento económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.



## **6.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y de esta manera lograr objetivos y propósitos planteados.

Las decisiones estratégicas hacen referencia normalmente a cómo lograr ciertas ventajas para aportar mayor calidad y valor a los servicios que proporcionan la organización. Se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.

El vínculo entre estrategia global y aspectos operativos de la organización es muy importante por dos razones. En primer lugar si los aspectos operativos de una organización no están en línea con la estrategia, cualquiera que ésta sea no tendrá éxito, segundo la autentica ventaja estratégica se logra a nivel operativo.

### **Proceso de Planeación Estratégica**

- Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización.
- Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategia. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

El conjunto de objetivos que establece la dirección debe abarcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia,

la cantidad de señales de mejora a corto plazo indica con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el periodo considerado que abarca la planeación estratégica. Sin embargo las metas son específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

Los objetivos estratégicos definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un buen resultado financiero sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.



- Elaborar estrategia que logre el resultado planeado.

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia son los “medios”, los caminos por los cuales una organización pretende lograr los objetivos. Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se debe tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la empresa para alcanzarlos los objetivos que evolucionan en parte como respuesta a un entorno externo que siempre esta cambiando.

Terminada la etapa de formulación de estrategia que es una actividad que requiere de coordinación entre pocas personas, buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas se pasa a la etapa de ejecución. La formulación correcta de la estrategia no garantiza su ejecución acertada.

- Poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.

La ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos.

Principales aspectos relacionados con la ejecución de la estrategia.

- A) Fijar Metas que son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa.

Las metas deben de ser bien formuladas, que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras, y que se conozcan dentro de la organización. Deben informar sobre cantidad, costo, tiempo y ser verificables.

- B) Fijar Políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Por lo que es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las metas que se han fijado.

Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos.



- C) Desarrollar presupuestos que destinen recursos de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos para aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.

Una organización dispone al menos de cuatro recursos que son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de recursos disponibles por eso se debe de hacer un inventario de los recursos disponibles y asignar de forma apropiada los recursos para poder preparar los presupuestos operativos anuales de la organización.

- D) Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con alegría y si fuera necesario modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito.
- E) Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- F) Crear un entorno laboral que propicie la ejecución exitosa de la estrategia.
- G) Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- H) Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que consiga y supervise el resultado.
- I) Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implementación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia esta siendo ejecutada.
- J) Evaluar los resultados, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia con la implementación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

### **Criterios de evaluación de estrategias**

Existen tres tipos de criterios de evaluación de estrategias:

- A) La oportunidad consiste en hacer una valoración de si la estrategia sirve en las circunstancias actuales de la organización.

Al suceder cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de la



estrategia. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y objetivos propuestos.

- B)** La aceptabilidad se refiere a los resultados rendimientos esperados (por ejemplo, riesgos o resultados) si se implementara la estrategia.
- C)** La factibilidad guarda relación con el hecho de si la estrategia puede ser aplicable en la práctica.

### **6.7 UNA CULTURA CORPORATIVA QUE APOYE LA ESTRATEGIA.**

La cultura corporativa trata de las razones por las cuales hace las cosas de la manera como las hace. Puede ser difícil definir la filosofía y las creencias de una organización y, aún más difícil, caracterizarlas.

Hasta cierto punto estas son intangibles. Se manifiesta en los valores y principios empresariales que abrazan los altos gerentes, en los principios éticos que exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en “la química” que rodea al ambiente laboral y define la cultura de la organización.

La cultura de una organización puede ser sólida y coherente en el sentido de que la mayoría de las personas entienden los objetivos y la estrategia de la compañía, saben cuáles son sus funciones individuales y trabajen en lo que les corresponde.

Esto sucede de dos maneras: primero cuando los empleados saben exactamente qué se espera de ellos en organizaciones con una cultura sólida, no tiene que perder el tiempo tratando de descubrir qué hacer o cómo hacerlo y la segunda manera es que una cultura sólida transforma el trabajo en una forma de vida; proporciona estructura, normas y un sistema de valores con el cual trabajar; y promueve una fuerte identificación con la organización por parte de los empleados.

Para implantar y ejecutar un plan estratégico, la cultura de una organización debe estar estrechamente alineada con su estrategia.

#### **Ajuste entre la estrategia y la cultura.**

La responsabilidad del creador de la estrategia es seleccionar una estrategia que sea compatible con las partes “sagradas” o inalterables de la cultura corporativa prevaleciente.

Suele ser más difícil dar otra forma a una cultura muy arraigada que no apoye la estrategia que inculcar desde cero una cultura que apoye la



estrategia en una organización completamente nueva.

Una cultura corporativa ética tiene un impacto positivo en el éxito estratégico y no solo deben establecerse de manera explícita sino que deben arraigarse profundamente en la cultura corporativa mediante varias acciones:

- a) Incorporar la declaración de los valores y el código de la ética en la capacitación de los empleados y en los programas educativos.
- b) Poner atención explícita en los valores y la ética durante prácticas de reclutamiento y contratación que deben estar enfocadas en la selección de solicitantes sumamente motivados y ambiciosos cuyas actitudes y hábitos laborales concuerden con una cultura orientados hacia los resultados para descartar a los solicitantes que no muestren rasgos de carácter compatibles
- c) Comunicar los valores y los códigos de ética a todos los empleados y explicar procedimientos para su cumplimiento.
- d) Fuerte respaldo del director general.
- e) Adoctrinamiento oral.

Una organización que trata bien a sus empleados obtiene los beneficios de un mayor trabajo de equipo, un buen estado de ánimo y mayor lealtad de los empleados.

## **6.8 LIDERAZGO ESTRATÉGICO**

Un directivo estratégico tiene que desempeñar diferentes funciones de liderazgo: empresario y estrategia principal, administrador principal e implantador de la estrategia, solucionador de crisis, supervisor, líder operante, portavoz, distribuidor de recursos, negociador, motivador, consejero, fuerza de inspiración, creador de consenso, creador de políticas, mentor y animador.

### **Cinco funciones de liderazgo.**

- Mantener una perspectiva de lo que está pasando y de cómo están funcionando las cosas.
- Mantener a la organización sensible a las condiciones cambiantes, alerta a las nuevas oportunidades.
- Crear consenso y reprimir las “guerras de poder”.
- Reforzar las normas éticas.



- Empezar acciones correctivas para mejorar el ejercicio y rendimiento de la estrategia.

## 6.9 DIAGNÓSTICO

Perteneciente o relativo a la diagnosis. Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos. Calificación que se da la enfermedad según los signos que advierte.

## 6.10 ANÁLISIS FODA

### Concepto

FODA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o

indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades es una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las





amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

2.- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **6.11 ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de mercadeo tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Mercadeo. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto o servicios, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

Con el fin de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad es necesario examinar diferentes estrategias. Por ello es necesario definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre dos dimensiones, el atractivo del mercado de referencia y las posiciones detectadas en cada producto-mercado (análisis de competitividad).

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, los mercadólogos necesitan planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar.

#### **Desarrollo de las estrategias de mercadeo**

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.



Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en que mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

En conclusión, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

### **Tipos de estrategias de mercado aplicadas comúnmente en micro financieras**

**Estrategias competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el servicio como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del servicio de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor.

**Estrategias estacionales:** Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el servicio. El estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse.

**Estrategias de promoción:** Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

**Estrategias de publicidad:** Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, que genere publicidad.

**Estrategias de gastos:** Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Mercadeo. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de los servicios, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores.



## VII.- MARCO REFERENCIAL

### 7.1 Control Estratégico Implementado:

#### Misión

Mantener niveles altos de rentabilidad y sostenibilidad, bajo la solidez que brinde la seguridad económica a nuestros asociados.

#### Visión

Ser la mejor opción financiera con calidad basada en principios cooperativos y empresariales

#### Valores

**Confianza:** creemos en la capacidad y en la gestión del Consejo de Administración, ya que están en esos cargos porque nosotros mismos los elegimos y en la actitud y trabajo que realiza cada uno de nosotros/as.

**Honestidad:** el Consejo de Administración toma en cuenta las opiniones de los socio/as y les rinde cuentas del dinero y de su trabajo. El resto de los socios/as estamos respondiendo por las deudas y compromisos que adquirimos.

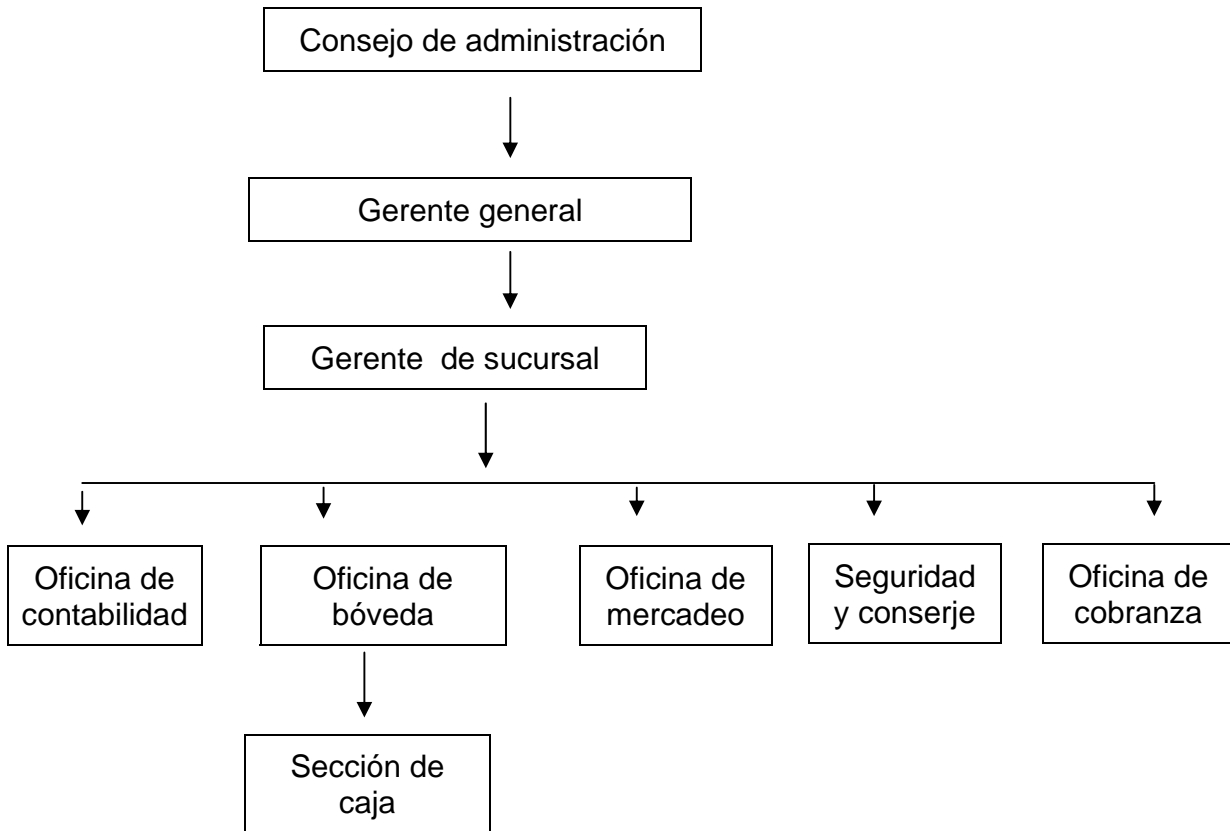
**Respeto:** valoramos las opiniones y trabajo de los demás. Cuando realizamos alguna crítica la hacemos de tal manera que no dañe a la moral de la otra persona, respetando el derecho que tenemos cada socio/ dentro de la cooperativa.

**Unidad:** nuestra razón de existir es la unión de nuestras fortalezas, conocimientos y experiencias para trabajar juntos.

**Solidaridad:** somos como una gran familia en donde todos cooperamos con nuestro trabajo, dinero y con entusiasmo para no dejar que se pierda el trabajo de la cooperativa.



### Estructura Organizativa de la Sucursal



### Objetivos y metas propuestas

Consolidar los servicios de crédito con intereses módicos, así como incentivar la cultura del ahorro, permitiendo un punto de equilibrio en beneficio de nuestros asociados.

### 7.2 De los asociados

Podrán ser socios de Cooperativa las personas naturales que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Las personas naturales legalmente capaces.
2. Los extranjeros autorizados por las autoridades de migración como residentes en el país, siempre y cuando el número de asociados extranjeros no sea mayor del 10% del total de los socios al momento de constituirse.
3. Comprometerse a cumplir con las obligaciones socio económicas de



la Cooperativa.

4. No realizar actividades que vayan en contra de los intereses de la Cooperativa.
5. No estar afiliado a otra Cooperativa de Ahorro y Crédito, salvo lo dispuesto en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento.
6. Adquirir formación básica sobre legislación cooperativa y gestión empresarial, a través de cursos de capacitación, hasta completar las cuarenta horas.

También podrán ser socios las personas jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Estar legalmente constituidas.
- Tener aprobada su personería jurídica.
- Operar conforme los objetivos para las que fueron organizadas.
- No perseguir fines de lucro.
- Presentar certificación del acuerdo o resolución tomada por el órgano competente relacionado a la anuencia de asociarse a la cooperativa.
- Cumplir con los requisitos 3 al 6 inclusive, exigidos a las personas naturales que deseen asociarse a Cooperativa.

### **7.3 Procedimiento de admisión**

Para ingresar a la Cooperativa en calidad de Asociado, es necesario:

- La persona interesada deberá llenar la correspondiente solicitud de ingreso, además de suscribir y pagar un certificado de aportación. Los documentos serán recepcionados y revisados por el Consejo de Administración o las personas delegadas por dicho órgano directivo. Si no sabe o no puede firmar, expresara la causa de esto último y dejará una impresión digital, o en su defecto a su ruego otra persona mayor de edad.
- El Consejo de Administración o personas delegadas por dicho órgano emitirá una resolución sobre la admisión o denegación del ingreso de la persona interesada a la Cooperativa como pre-socio. En caso de la denegación de la solicitud como pre-socio, esta decisión deberá contar con el visto bueno expreso del consejo de Administración y se deberá de



notificar a la persona interesada en un periodo no mayor a 30 días de la recepción de la solicitud.

- La Asamblea General aprobará y ratificará las solicitudes de ingreso como socio de todos los pre-socios aprobados por el Consejo de Administración o las personas delegadas por dicho órgano directivo.
- Las resoluciones de denegación de las solicitudes de ingreso en calidad de socio, emitidas por el Consejo de Administración podrán ser apeladas ante la Asamblea General para su aprobación o denegación.
- El recurso al cual se refiere el párrafo anterior deberá presentarse por escrito a la Junta de Vigilancia, quien lo incluirá en el orden del día de la primera Asamblea General que se celebre, sea ordinaria o extraordinaria, para su resolución definitiva.

#### **7.4 Servicios que presta**

Dentro de los servicios que presta se encuentran:

1. Pago de remesas familiares.
2. Plan de Beneficio y protección familiar
3. Cuentas de ahorro
4. Plazos fijos
5. Transacciones Coop-Red (Transacciones entre cooperativas)
6. Servicios de Crédito: Personal, Comercial, Transporte, Adelantos salariales.

#### **7.5 Formas de ahorro:**

- Cuenta “máxima” ahorro corriente, en córdobas, para personas naturales, mínimo de apertura es de C\$ 100.00
- Cuenta “máxima”, ahorro corriente , en córdobas, para personas jurídicas y cuenta máxima ahorro corriente, en dólares, para personas naturales mínimo de apertura es de \$ 20.00
- Cuenta “máxima”, ahorro corriente, en dólares, para personas jurídicas
- Salarios agrícolas, los socios que se dedican a la agricultura y que deseen planearse su salario mensual solo tienen que acercarse a su cooperativa. Lo que tienen que hacer es depositar una cantidad que gana un interés por encima de las tasa del mercado. Se tendrá



disponible 5 opciones de salario que será C\$ 500.00, 1,000.00, 1,500.00, 2,000.00 y 3,000.00; aun que se dejan libre otros salarios

- Ahorro navideño, implica una cuota fija mensual durante once meses, realizando un solo retiro en el doceavo mes, el doceavo mes es regalado por la cooperativa.
- Cuenta progresiva, es una cuenta de ahorro en la cual el asociado reúne en periodos preconcebidos una cantidad variable por un periodo de tiempo establecido con el fin de acumular para la compra de un bien o para financiarse un gasto, optando a la oportunidad de adquirir un crédito cuando se haya acumulado no menos del 70% del valor del bien a comprar.
- Certificado solido, a seis meses de plazo.
- Certificado platino, a doce meses de plazo.
- Cuenta infanto juvenil, mínimo de apertura C\$ 5.00.

## 7.6 Productos de crédito

Los productos de crédito que tiene son los prestamos :

- ✓ Agrícolas
- ✓ Ganaderos
- ✓ Comerciales
- ✓ Microempresas
- ✓ Pequeña industria
- ✓ Para viviendas
- ✓ Transporte
- ✓ Personales



## **VIII.- DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **8.1 Tipo de estudio:**

El presente estudio es de tipo descriptivo-cualitativo y de corte transversal, se llevo a cabo en el periodo comprendido de marzo – octubre del año 2008.

### **8.2 Área de estudio:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera IAGUEI R.L, sucursal León, ubicada de la terminal de buses 1 cuadra al sur, ½ cuadra al este.

### **8.3 Población de estudio:**

La población en estudio está constituida por los 7 trabajadores administrativos que laboran en la Cooperativa y la gerente general de dicha institución.

Debido a que este universo es relativamente pequeño, se trabajó con todos los elementos que lo conforman, ya que de tomarse una muestra esta no seria lo suficientemente representativa.

### **8.4 Criterios de selección**

Miembros del área administrativa y contable que se vinculan directamente con dichas áreas en el período que se está realizando el estudio.

La gerente general debido a que es la persona más indicada para brindar información acerca de la toma de decisiones.

### **8.5 Método e instrumento de recolección de información.**

Para la recolección de la información se utilizó una entrevista dirigida a la gerente general, gerente de sucursal y trabajadores del área administrativa, cada entrevista contenía preguntas de conocimiento administrativo de la organización, formulada de la siguiente manera. (Anexo)

### **8.6 Procedimientos para la recolección de la información.**

Para la recolección de la información necesaria para el estudio se contó con el apoyo de las personas vinculadas al área administrativa y contable de la Cooperativa en estudio, quienes nos permitieron un poco de su tiempo al proporcionarnos los datos necesarios para la obtención de la información.





### 8.7 Operalización de las variables:

Variable	Concepto	Indicadores	Valor
Características personales	Cualidades que caracterizan al trabajador	Nivel escolar Nivel ocupacional Edad	Estudios técnicos o superiores. Empleados, directivos Años.
Área laboral	Sección en la que se desempeña el trabajador.	Descripción del puesto	Gerente Contador Responsable de bóveda Oficial de crédito Caja Cobranza
Necesidad de crecimiento	Se centra en el yo, se atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades.	Expectativas de crecimiento y desarrollo de nuevos conocimientos, capacitaciones recibidas, agente que lo efectuó, utilidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitaciones</li><li>• Seminarios</li><li>• Cursos</li><li>• otros.</li></ul>



Percepción del ambiente operativo	Se refiere a la percepción que se tiene del medio en el que se labora y los recursos (económicos y humanos) con los que se cuentan.	Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.  Infraestructura,  Seguridad,  Estabilidad laboral,  Relaciones  interpersonales,  Trabajo en equipo,  Liderazgo.	Desde el punto de vista interno y externo identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.  Apta.  Excelente.  Muy buena.  Reglar.  Deficiente.
-----------------------------------	---	---	---



<p>Planeación estratégica</p>	<p>Es el esfuerzo sistemático para desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre metas, propósitos, objetivos, políticas y oportunidades de mercadotecnia.</p>	<p>a) Dominio de términos administrativos.</p> <p>b)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Factor externo (identificar y evaluar fenómenos sociales, políticos, económicos, culturales y tecnológicos).</li> <li>3. Factor interno (fortalezas y debilidades internas de la organización).</li> <li>4. Objetivos</li> <li>5. Formulación de estrategias.</li> <li>6. Metas.</li> <li>7. Ejecución de estrategias.</li> <li>8. Evaluación de estrategias.</li> </ol>	<p>a) organización, planeación, coordinación, objetivos, estrategias, mercadeo, planeación estratégica, innovación, competitividad.</p> <p>b) 1. Conocen No conocen</p> <p>2. Conocen, no conocen. afectan, no afectan. ¿Cuales?</p> <p>3. Conocen, no conocen, afectan, no afectan. ¿Cuáles No conocen.</p> <p>4. 5. 6. 7. Si los conocen. Si formulan y ejecutan. Desconocen. 8. Toman en cuenta los resultados: Durante la ejecución Después de la ejecución. No toma en cuenta los resultados. Desconozco.</p>
-------------------------------	---	---	--



Estrategias de mercadeo.	Es el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo	Descripción de las estrategias que utilizan. Resultados obtenidos.	Cuales estrategias. Eficientes, regulares, Deficientes.
--------------------------	--	---	---



## IX.- RESULTADOS

### MATRIZ FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Respaldo de la casa matriz.</p> <p>Tasas de interés del 3% mensual en los créditos que se ofrecen.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Desarrollo de trabajo en equipo.</p> <p>Ofrecen servicios de ahorro a 11% de interés anual.</p> <p>Flexibilidad en los requisitos para optar a créditos.</p> <p>Nivel académico superior (licenciados en su mayoría), en los trabajadores.</p> <p>Oferta de créditos con menor tasa de interés que la competencia</p>	<p>Posición geográfica del local en un sector de potencial económico.</p> <p>Los organismos de remesa gozan de prestigio internacional</p> <p>Ofrecen el servicio innovador único en el mercado, de adelanto salarial con baja tasa de interés.</p> <p>Movimiento cooperativo organizacional a nivel nacional.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Poca capacidad gerencial.</p> <p>Contratación de personal sin experiencia.</p>	<p>Competencia con alto posicionamiento.</p> <p>Intensiva promoción y publicidad de la</p>



<p>Deficiencia en materia de recursos humanos debido al escasez de preparación al personal a través de capacitaciones, cursos, etc.</p> <p>Cargos multifuncionales.</p> <p>Poca remuneración por el trabajo realizado.</p> <p>Alta rotación de personal.</p> <p>Cultura empresarial baja.</p> <p>Retraso de bonos de incentivo de hasta 4 meses.</p> <p>El personal no se encuentra a gusto con las condiciones físicas del área de trabajo.</p> <p>Bajo nivel tecnológico.</p> <p>Altos índices de mora.</p> <p>Presupuesto limitado.</p> <p>Poca socialización de visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias.</p> <p>La toma de decisiones no es participativa.</p> <p>El equipo que toma las decisiones carece de experiencia en el área de administración, planeación y mercadeo.</p> <p>Falta de experiencia para la realización y ejecución de un plan estratégico comercial.</p> <p>Improvisación de las actividades de mercadeo.</p> <p>Poca incidencia en sus mensajes publicitarios.</p> <p>Selección equivocada de medios publicitarios.</p>	<p>competencia.</p> <p>Mayor oferta que demanda de créditos. Imagen negativa ante posibles socios por antecedentes negativos del local.</p> <p>Incertidumbre que provocan los fenómenos naturales en el sector agrícola.</p> <p>Impacto de la globalización con el desarrollo de nuevas tecnologías.</p> <p>Crisis financiera internacional provoca la reducción de remesas familiares.</p> <p>Políticas gubernamentales tales como el programa usura cero, bonos productivos, banco de fomento, etc.</p>
--	---



## X- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 10.1 Resultados generales

La Cooperativa se encuentra conformada con un personal administrativo de 7 cargos ocupacionales, en su mayoría son jóvenes recién graduados y sin experiencia.

Los cargos existentes son: Gerente de Sucursal, Contador, Responsable de bóveda, Oficial de crédito, Cajera, Cobranza; de estos solo la gerente ha tenido la oportunidad de recibir capacitaciones y asistir a congresos centroamericanos para micro financieras, esto trae como consecuencia que el personal se siente frustrado y con deseos de mejorar sus conocimientos para elevar el rendimiento en su trabajo y a su vez ser más eficientes.

Otro punto en común es que el personal administrativo considera que la falta de espacio físico limita el desarrollo de actividades en un ambiente seguro y confiable, determinando que la infraestructura de la institución no es adecuada ni presta las condiciones necesarias para operar.

La crisis financiera por la que atraviesa IAGUEI- León últimamente ha venido creando un ambiente tenso y de incertidumbre debido a que sus funcionarios piensan que en cualquier momento se pueden quedar desempleados, motivo por el cual se ven en la necesidad de buscar un nuevo puesto de trabajo en donde se puedan sentir estables. A pesar de esta situación las relaciones interpersonales son muy buenas y les permite desarrollar trabajo en equipo.

Dentro de la institución no cabe la figura de líder porque caen en el error de confundir autoridad con liderazgo, en este caso su gerente es quien figura como autoridad y no como líder.

Lamentablemente el personal tiene un bajo nivel de conocimiento sobre la terminología administrativa básica, sobresale la comprensión de las funciones pero esto no significa que lo dominan en la práctica.

En cuanto a planeación estratégica los trabajadores alegan que la formulación de objetivos, estrategias y metas es un tema de carácter gerencial por tanto sólo se limitan a cumplir con las orientaciones.

Cuando se les preguntó acerca de los factores externos que afectan directamente a la organización, primeramente se les tuvo que explicar el significado de los mismos y decir cuáles son, posteriormente no dudaron en decir que los que más los afectan son los de carácter económico, tecnológico y la competencia.



Se pudo determinar que los trabajadores no dominan información relacionada con planes de mercadeo, pero, sí conocen cuales han sido las actividades que se han realizado, las que caben dentro de las definiciones de estrategias estacionales y de promoción.

### **10.2 Resultados obtenidos de la aplicación de entrevista a la Gerente General**

La sucursal de IAGUEI en León inicia operaciones en el año 2005 cuando casa matriz decide adquirir los activos y pasivos de la ex micro financiera La Metropolitana; inicia con 16 trabajadores originales, los cargos que se desempeñaban eran:

- Gerente de sucursal
- Contador
- Responsable de bóveda
- Oficial de crédito
- Oficial de mercadeo
- Caja
- Cobranza
- Conserje
- seguridad.

De estos puestos actualmente ya no existe el de oficial de mercadeo debido a que estas funciones las han tenido que asumir la gerencia de sucursal, por falta de presupuesto, puesto que es muy reducido y no permite contratar a una persona especializada. Además se ha tenido que reducir el número de trabajadores a 7 administrativos, un conserje y 2 guardas de seguridad.

Las decisiones son tomadas por un equipo conformado por la gerente general, las 3 gerentes de las sucursales y el Concejo de Administración, estos discuten los diferentes temas en una asamblea y toman la decisión que consideran es la más adecuada.

Todo lo referente al mercadeo se lleva por igual en las tres sucursales.

Por lo general siempre se toma como modelo a IAGUEI (casa matriz) ya que es la que se encuentra mejor establecida en el mercado, es por eso que a su vez las actividades se plantean siempre para que se apliquen en las tres sucursales.





Al igual que los demás funcionarios, el término planeación estratégica es desconocido y por el contrario existe una gran confusión porque creen que planear estrategias es elaborar un cronograma de actividades.

No se formulan estrategias de mercadeo, solamente deciden improvisarlas, por lo general terminan aplicando siempre la misma estrategias ya sea la de estacionalidad o la de promoción.

Por otro lado, la formulación de objetivos y metas es un tema de poco interés, ya que aseguran que les son algo difíciles de lograr y lo mejor es improvisar.

La Gerente General asegura que sí desarrollan planes de mercadeo y estos se ejecutan cuando realizan las gestiones de cobranza o reparten gorras, cuando en realidad tales actividades no caben dentro del mínimo de requisitos de un plan de mercadeo.

Otro punto muy importante que se abordó fue el índice de mora de las 2 sucursales y la casa matriz de los cuales, León es la que posee actualmente el más alto índice de morosidad, la que no logra recuperar la cartera eficientemente.

### **10.3 Resultados obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente de IAGUEI-León**

Actualmente la gerente de sucursal tiene 2 años de estar en el cargo, anteriormente ocupaba el cargo de oficial de mercadeo.

Debido a la falta de presupuesto es ella quien ha venido asumiendo las funciones de mercadeo., y asegura que desconoce los planes de mercadeo debido a que desde casa matriz la forma en que lo trabajan es improvisada ya que consideran es la mejor forma para realizarlo.

Asegura que formulan estrategias, pero ciertamente, estas estrategias de las que ella habla, son las acciones que ejercen para realizar las gestiones de cobro.

Por otro lado, con los datos que suministró pudimos constatar que también ejecutan dos tipos de estrategias la estacional y la de promoción, pero a grandes rasgos, ya que no la dominan con exactitud.

La gerente de sucursal, afirma que no realizan formulación de objetivos, metas y desconocen de planes estratégicos. También asegura que ella no puede hacer nada al respecto para cambiar la forma en que trabajan por que sólo se encuentra autorizada para realizar estrictamente lo que se le asigna desde la casa matriz.



## X.- CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los objetivos de nuestra investigación y los resultados obtenidos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En la definición del problema se planteó que la inexistencia de un diagnóstico acerca de un ambiente operativo que no facilite obtener una planeación estratégica eficiente y eficaz incide negativamente en las estrategias de mercadeo, lo cual no propicia las oportunidades para el crecimiento, desarrollo y progreso organizacional, el cual con la recolección de resultados se logró comprobar.
2. Al finalizar el presente trabajo se ha logrado cumplir con los objetivos planteados.
3. Las debilidades y amenazas se imponen sobre las fortalezas y oportunidades de la institución.
4. El ambiente en el que se labora no es el más óptimo para la realización de trabajos.
5. No se elabora un plan estratégico que contemple un plan operativo de acciones, un plan de inversión y un plan de mercadeo, solamente se elabora un cronograma de actividades
6. Las actividades se plasman para que las realicen las tres sucursales tomando siempre como modelo a casa matriz, condición que limita la iniciativa, creatividad e ingenio de las sucursales.
7. Desconocen la formulación, ejecución y evaluación de estrategias corporativas y de mercado.
8. Se confunde las actividades de cobranza con la aplicación de estrategias.
9. Existe una falta de coordinación entre la gerente de sucursal y el equipo que toma las decisiones.
10. Con la realización de este trabajo hemos adquirido nuevos conocimientos acerca de la importancia que tiene la planeación estratégica para la aplicación de estrategias eficientes y efectivas de mercadeo que ayuden al desarrollo de la organización.
11. la estructura orgánica no dispone de una estructura de cargos ocupacionales y a la vez no existe un manual de funciones de los cargos.



12. A su vez aprendimos que la ausencia de lo mencionado en el párrafo anterior ocasiona efectos negativos que de no ser atendidos en tiempo oportuno podrían generar pérdidas cuantiosas o en el peor de los casos un cierre de operaciones..



## XI.- RECOMENDACIONES

- Promover objetivos orientados a resultados.
- Contratar a personal capacitado y experiencia.
- Promover la excelencia a través de reconocimientos por metas enfocadas en resultados.
- El Concejo de Administración debe propiciar la creación de fondos de inversión en tecnología y capacitación.
- Definir e iniciar acciones de capacitación en gestión administrativa, nuevas tecnologías y mercadeo que motiven al trabajador a realizar con eficiencia y calidad su trabajo.
- Involucrar de manera activa y participativa a los empleados en la toma de decisiones, formulación y ejecución de planes estratégicos.
- Diseñar una estructura de cargos y un manual de funciones que incluya las reglas que debe seguir cada uno de los trabajadores.
- El Consejo de Administración debe valorar la incidencia que tiene la posición geográfica de IAGUEI-León en la atracción de nuevos socios.
- Monitorear constantemente la mora para optimizar la función.
- La gerente debería adquirir una actitud más creativa, innovadora y motivadora.
- La gerente de sucursal León debe adaptar las estrategias de mercadeo establecidas desde IAGUEI central, al medio y la situación interna y externa.
- Aprovechar las ferias empresariales para darse a conocer y ofrecer sus servicios.
- Mejorar las condiciones físicas de la institución.
- Enfatizar el uso del mercadeo como herramienta necesaria para elevar, atraer y estabilizar el flujo de socios.
- Realizar estudios de mercado que determinen el nivel de satisfacción de los socios con respecto a la calidad y diversificación de servicios.



- La gerente como encargado del área de mercadeo debe capacitarse constantemente acerca de temas relacionados con la aplicación de estrategias de mercadeo para obtener mejores resultados.
- La gerente de sucursal León debe plantear al equipo que toma decisiones realizar un análisis de la viabilidad de estrategias alternativas de mercado tales como:

**Estrategias competitivas:** Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el servicio como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del servicio de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

**Estrategias locales:** esta estrategia reconoce las áreas designadas de mercado, es decir, el área comercial local, pues tiene en cuenta la aplicación de programas territoriales específico para garantizar mejor el éxito.

**Estrategias de publicidad:** utilice la publicidad de imagen en las temporadas de año en que los consumidores compran más y haga promociones de servicios de ahorro y crédito en los periodos de poco movimiento.

**Estrategia de investigación primaria:** puede optar por un estudio permanente de detección del conocimiento, actitud y comportamiento, trabajo que le ayudará a preparar el plan del año siguiente y que constituirá un excelente punto de referencia para evaluar los resultados de planes actuales y futuros.

Es importante que valoren estas estrategias alternativas de mercado debido a que se han limitado a ejecutar solamente las estrategias de promoción y estacionales.



## XII.- BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos / Beckhard Richard / México 1973.
- ✓ Planeación Financiera Estratégica / Bierman Jr Harold / ediciones CECSA / 1998.
- ✓ Tesis Monográfica / Análisis de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas de la MYPYME del sector de ebanistería / Bustamante Lawrence Danilo/ UNAN León / 2006.
- ✓ Introducción a la Teoría General de la Administración / Idalberto Chiavenato / editorial Mac Graw Hill/ 1999.
- ✓ Mercadeo y Gestión de Servicios Financieros / Etcheverry Roberto Emilio / Ediciones Macchi / 1994.
- ✓ Metodología de la Investigación / Hernández Sampieri Roberto / III edición
- ✓ Marketing: concepto y estrategias / Santasmases Miguel / Ediciones Pirámides / III edición / 1995.
- ✓ Thompson, Arthur/ Dirección y Administración Estratégica/ / Editorial MacGraw Hill /.1999.

### **Páginas Web consultadas:**

<http://www.uc3m.es/marketing/roberto/analisis2.htm-27k>

<http://www.bcie.org/spanish/publicaciones/memorias/2005/programas.pdf>

<http://www.monografias.com>



# ANEXOS



Modelo de la entrevista que realizamos a la Sra. Rosa María Avilés Gerente General de Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera IAGUEI y una de las trabajadoras más antigua de esta Institución, para conocer los antecedentes históricos de la Cooperativa y datos específicos que nos ayudaron en el desarrollo de nuestro trabajo investigativo.

Respetada Sra. Avilés con el siguiente cuestionario pretendemos recaudar la información necesaria que nos ayude a elaborar nuestro trabajo Investigativo esperamos de su apoyo incondicional y agradecemos el tiempo brindado a nuestra Monografía.

- 1.- ¿Cuándo Nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera IAGUEI?
- 2.- ¿Cuál es el objetivo principal que traía este proyecto que ahora conocemos como IAGUEI?
- 3.- ¿Por qué lleva el nombre de IAGUEI?
- 4.- ¿Con cuántos socios cuenta la Cooperativa y cuánto significa esto en efectivo?
- 5.- ¿Cuáles son los Requisitos para Asociarse?
- 6.- ¿Cuál es el procedimiento de admisión?
- 7.- ¿Cuáles son sus órganos de dirección?
- 8.- ¿Quién o quienes se encargan de la toma de decisiones?
- 9.- ¿Sabe usted que es un plan estratégico?
- 10.- ¿El equipo encargado de la toma de decisiones elaboran planes estratégicos?
- 11.- ¿Para llevar a efecto las acciones de mercadeo elaboran un plan?
- 12.- ¿Los planes estratégicos y de mercadeo se elaboran para cada sucursal o se elabora un solo plan para todas?
- 13.- ¿Podría decirnos cual de las dos sucursales y la casa matriz posee el más alto índice de mora y deficiencia en su cartera?
- 14.- ¿De las tres Cooperativas IAGUEI, cual es la que se encuentra muy bien posicionada en el mercado?
- 15.- ¿Cuándo inicia operaciones IAGUEI, en la ciudad de León?
- 16.- ¿Inicialmente de cuanto fue el número de trabajadores y los cargos que estos desempeñaban?





Modelo de la entrevista que realizamos a la Lic. Nora Gutiérrez Gerente de sucursal León para recolectar datos específicos que nos ayudaron en el desarrollo de nuestro trabajo investigativo.

Respetada Lic. Gutiérrez con el siguiente cuestionario pretendemos recaudar la información necesaria que nos ayude a elaborar nuestro trabajo Investigativo esperamos de su apoyo incondicional y agradecemos el tiempo brindado a nuestra Monografía.

1. ¿Cuándo inicia operaciones IAGUEI, en la ciudad de León?
2. ¿Inicialmente de cuanto fue el número de trabajadores y los cargos que estos desempeñaban?
3. ¿Cuáles de estos cargos todavía se mantienen activos?
4. ¿A qué se debe esta desaparición del puesto?
5. ¿Quién o quienes se encargan de la toma de decisiones?
6. ¿Cuántos años lleva usted ejerciendo el cargo de Gerente?
7. ¿Sabe usted que es un plan estratégico?
8. ¿Quién es la persona que se encarga de realizar las acciones de mercadeo?
9. ¿Podría decirnos que es un plan de mercadeo?
10. ¿Cómo encargada del mercadeo que accione realiza para mercadear los servicios que se brindan en la Cooperativa?
11. ¿Qué tipo de estrategias de mercadeo son las que generalmente aplican?
12. ¿Cree usted que el hecho de que las acciones que se deben realizar sean las mismas para las tres sucursales de IAGUEI, le impide el desarrollo a la Cooperativa de León?



Modelo de la entrevista que realizamos al personal administrativo de la sucursal León para recolectar datos específicos que nos ayudaron en el desarrollo de nuestro trabajo investigativo.

Respetados Sres. /Sras. con el siguiente cuestionario pretendemos recaudar la información necesaria que nos ayude a elaborar nuestro trabajo Investigativo esperamos de su apoyo incondicional y agradecemos el tiempo brindado a nuestra Monografía.

1. ¿Qué edad tiene usted?
2. ¿En qué cargo se desempeña actualmente?
3. ¿Cuál es su nivel académico?
4. ¿Ha recibido algún curso, capacitación o seminario durante su desempeño como funcionario de IAGUEI?

Si respondieron que si pasamos a la siguiente pregunta.

Si respondió que no pasar a la pregunta 8.

5. ¿De quién?
6. ¿Sobre qué?
7. ¿Fue útil?
8. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?
9. ¿Considera usted que la infraestructura de IAGUEI es optima y segura para laborar con confianza?
10. ¿Qué opina usted acerca de las relaciones interpersonales?
11. ¿Qué opinión podría dar acerca del trabajo en equipo?
12. ¿Quién representa para usted la figura de líder dentro de la institución?
13. ¿Cuáles de los siguientes términos conoce?

Organización	competitividad	mercadeo
Planeación	objetivos	innovación
Coordinación	estrategias	

14. ¿Conoce y domina la misión, visión y el objetivo principal de IAGUEI?



15. ¿Sabe usted que es planeación estratégica?
16. Los factores externos de una organización son: factor económico, político, social, tecnológico, cultural y legal. ¿Cuál de ellos cree usted que afecte directamente a la Cooperativa?
17. Conoce usted ¿Cuáles son sus fortalezas y oportunidades? Podría mencionarlas.
18. Sabe usted ¿Cuáles son sus debilidades y amenazas?
19. ¿Tiene conocimiento acerca de la formulación de objetivos, metas y estrategias?
20. ¿A que se debe la falta de conocimiento de esta información?
21. ¿Sabe usted si en IAGUEI se formulan estrategias de mercadeos?
22. ¿Podría identificar las últimas acciones de mercadeo que se realizaron?



## Modelos del material publicitario que utilizan en cooperativa IAGUEI





# Remesas Familiares

Transferencias de dinero desde cualquier parte del mundo por medio de MONEYGRAM, VIGO o FOLADE a tu Cooperativa IAGUEI, R. L.

**MoneyGram**  
International Money Transfer

**vigo** Transferencias de dinero®

Llame al agente más cercano  
1800-7778784 en E.E.U.U.

**Rápido,  
Seguro y  
Confiable**

**FOLADE**  
Remesas Instantáneas

Recuerda reclamar tu remesa  
en tu Cooperativa IAGUEI, R. L.

**COOPERATIVA**

**FINANCIERA**

AHORRO  
Y CREDITO

**IAGUEI, R. L.**

Visítenos de la Basílica, 1 cuadra al Norte,  
75 varas al Oeste, El Viejo, Chinandega  
Teléfono: 344-2474 - 344-1471



## **REGLAMENTO A LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS**

DECRETO No16-2005, Aprobado el 17 de Marzo del 2005

Publicado en la Gaceta No 55 del 18 de Marzo del 2005

### TITULO PRELIMINAR

#### CAPITULO I

#### DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 3.- Para los efectos de este reglamento se entenderá por:

Consejo de administración:

Órgano de Dirección y Administración de las Asociaciones Cooperativas, integrado por un número impar de miembros, de acuerdo a lo establecido en la ley y el presente reglamento.

Junta Directiva:

Denominación tradicional del órgano definido anteriormente, usualmente utilizado por las Cooperativas, pero que para todos los efectos similares en cuanto a sus forma de composición y funcionamiento. Fusión: Es la integración Cooperativa entre Cooperativas del mismo Grado.

Afiliación:

Es la asociación de una persona en una asociación cooperativa, o de esta en una de grado superior, o estas a otras a superior grado.

Central:

Es la unidad cooperativa de segundo grado conformada por un número determinado de cooperativas de primer grado.

Unión:

Es otra forma establecida por la ley de Asociaciones Cooperativas de segundo grado integrado por un número determinado de Cooperativas de primer grado.

Federación:

Es la unidad Cooperativa de tercer grado conformada por cooperativas de segundo grado, que pueden ser Uniones o Centrales.

Confederación: Es la unidad Cooperativa de cuarto grado conformada por Cooperativas de tercer grado.



Autoridad de Aplicación:

Para la aplicación de las disposiciones de la ley, del presente reglamento y de los Estatutos de las Asociaciones Cooperativas, es el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

CONACOOOP: Es un órgano de participación y consulta.

Artículo 7.- El acta de constitución de toda Asociación cooperativas deberá contener los siguientes requisitos para su debida inscripción y obtención de la personalidad jurídica:

- a) Lugar, fecha y hora de la celebración de la Asamblea General de Constitución;
- b) Nombre completo, estado civil, edad, profesión u oficio y domicilio de cada uno de los asociados fundadores y relación de la cedula de identidad o Cedula de Residente en el caso de los extranjeros, de los extranjeros se hará constar además su nacionalidad.
- c) Indicación del objeto de la reunión.
- d) El numero, valor nominal, monto naturaleza de las aportaciones en que se divide el capital social.
- e) Que contenga los órganos de Dirección electos o nombrados de manera provisional. Para la formación de la cooperativa se llamará el órgano de dirección provisional junta directiva, y para su posterior funcionamiento se denominará consejo de administración. En la redacción de los estatutos, el órgano de dirección siempre se denominará consejo de administración.- También se señalará la junta de vigilancia provisional, comisión de educación y en las cooperativas de ahorro y crédito el comité de crédito.
- f) Forma de suscripción y pago de los aportes de cada uno de los asociados fundadores, con los que se deberá constituir el capital inicial de la Asociación Cooperativa.
- g) Constancia de que se ha pagado por lo menos el 25% del capital suscrito por cada asociado.
- h) Comprobante de depósito bancario del valor de los certificados de aportación que hayan pagado los socios.
- i) Las firmas de los socios y autenticación notarial.
- j) Aprobación de los Estatutos y la incorporación de los mismos al texto del Acta de constitución.

Artículo 17.- Son cooperativas de ahorro y crédito las que tienen por objeto



servir de caja de ahorro de sus miembros e invertir sus fondos en crédito, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamo directa o indirectamente a sus asociados.

La formación, constitución, autorización y registro de las cooperativas de ahorro y crédito se regirán por los preceptos de la ley general de cooperativas y presente reglamento.

Artículo 18.- Las cooperativas de ahorro y crédito en la actividad de constitución de la misma y en las de ingreso de nuevos asociados y aspirantes emitirán a favor de cada uno un certificado de adaptación por el valor estipulado en los estatutos de la cooperativa- Sí pagaren el total de la aceptación se extenderá el documento referido, si pagase menos de su valor o el porcentaje mínimo establecido por la ley se extenderá un título provisional.

Artículo 19.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán ejercer para la formalización de sus operaciones de crédito, todas las actividades necesarias que estén dentro de la circulación jurídica de la nación, y que no sean incompatibles con los principios del derecho cooperativo, ley 499 y el presente reglamento.

Artículo 20.- Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como objetivo fomentar en sus asociados el hábito de ahorro y el uso directo del crédito personal solidario, y funcionan sujetas a las siguientes normas.

- a) Podrán ser miembros de ellas cualquier persona natural o jurídica siempre que se ajuste a lo dispuesto en la ley 499 y el presente reglamento.
- b) Su actividad debe ser desarrollarse sin fines de lucro.

Artículo 21.- La principal actividad de las cooperativas de ahorro y crédito será de la captación de ahorros de los asociados y el otorgamiento de créditos a los mismos. Los actos de captación de ahorro y de otorgamiento de crédito deben llevarse a efecto en forma técnica por las cooperativas de ahorro y crédito.

Artículo 22.- Podrán las cooperativas de ahorro y crédito prestar a sus asociados y aspirantes a asociados de servicios de:

- a) Tránsito de fondos a nivel nacional como internacional, sea que estos los reciban o envíen. (se entenderá como aspirantes, todo aquel que aplica en la cooperativa para solicitar su afiliación, cuyo ingreso no ha sido aprobado por la asamblea general de asociados, esta calidad no debe exceder más de un año).





- b) Planes de protección personales y académicos en casos de muerte o enfermedad a sus asociados, siempre que se sujete a lo estipulado en el artículo cinco de la ley general de instituciones de seguros y reformas.
- c) Dotar a favor de sus asociados o aspirantes a asociados tarjetas de crédito y débito para facilitarles sus operaciones financieras siempre y cuando se establezca la infraestructura técnica adecuada para el manejo de este servicio.
- d) Dar certificados a los socios que en sus depósitos han fijado un plazo, y libretas de ahorro para depósito en que no han fijado fecha de retiro.-no tendrán los socios o aspirantes límites en cuanto o monto y plazo de las sumas que por concepto de ahorro y depósito pueda realizar.

Artículo 23.- Para desarrollar sus actividades financieras las cooperativas de ahorro y crédito podrán:

- a) Captar fondos con sus asociados.
- b) Con organismos de integración nacionales o internacionales.
- c) Con el instituto nicaragüense de fomento cooperativo (INFOCOOP)
- d) Con la banca nacional e internacional.

Artículo 24.- En ningún caso se podrá variar el destino de los créditos ni permitirse que desmejoren las garantías otorgadas, en caso contrario, se tendrá por vencido el plazo y será exigible judicialmente, el pago total del crédito, intereses, y costas sin ningún trámite previo. Las condiciones generales para el ahorro y crédito en cada caso serán establecidas por los reglamentos internos de la cooperativa y reguladas por el consejo de administración.

Artículo 25.- El consejo de administración de cada cooperativa establecerá las tasas de interés activa y pasiva que se pagaran por concepto de ahorro a las vistas y los depósitos a plazo, los créditos se otorgan para los propósitos y en las condiciones que establezcan los reglamentos de la cooperativa. Establecerá la política en cuanto a garantías y demás condiciones de esas operaciones.

Artículo 26.- Para el cumplimiento de la actividad crediticia de esta clase de cooperativas, la asamblea general nombrará un comité de crédito compuesto de tres a cinco miembros quienes deben pronunciarse sobre cada solicitud de crédito.

Para fortalecer el desempeño del comité de crédito deberá organizarse un



comité técnico de crédito formado por el análisis de crédito el gerente de la cooperativa y un miembro del comité de crédito electo en la asamblea general de asociados, las funciones de este comité técnico de crédito serán reguladas en los estatutos de cada cooperativa.

Artículo 27.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán crear toda la infraestructura necesaria para la realización de sus operaciones y actividades que se encaminen a las satisfacciones de las necesidades de sus asociados.

Artículo 28.- Las cooperativas de ahorro y crédito en su funcionamiento podrán establecer relaciones con otras que se satisfagan las necesidades socioeconómicas de sus asociados.

Artículo 29.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán establecer relaciones comerciales con otras asociaciones cooperativas para el mejoramiento o ampliación de los servicios a ofrecer a sus asociados.

Artículo 30.- En las cooperativas de ahorro y crédito la retribución de los beneficios a los asociados, será proporcional al uso que estos hagan de los servicios que ofrece la cooperativa y a la participación en general que tengan en las operaciones de la misma, esto será posterior a la creación de los fondos de contingencia y reservas ya establecidos en la ley y este reglamento.

Artículo 31.- El límite máximo en cuanto a préstamos o créditos que se puedan otorgar a un asociado será establecido por el consejo de administración de cada cooperativa. Las operaciones de crédito que la cooperativa efectuó con los miembros del consejo de administración, gerente subgerente, los comités, se regularan en sus estatutos.

Artículo 32.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán participar en organizaciones cooperativas de otra índole siempre y cuando no inviertan más del veinticinco por ciento de su capital social, también podrán realizar las siguientes operaciones de conformidad con el artículo de la ley 499, siempre que sean prestaciones de servicio público:

- a) pagar cheques fiscales
- b) recibir pagos de las instituciones de servicio público, estatales y privadas, aplicando el principio de compromiso social con la comunidad, establecidos en el artículo 4 de este reglamento.

Artículo 33.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán disciplinarse para responder a sus asociados depositantes en casos de imprevistos, manejando reservas de liquidez no menor al 20% del total de depósito captados de sus asociados y creando el encaje legal, lo que deberá



efectuarse mensualmente de conformidad con las operaciones financieras realizadas, estos fondos de encaje legal serán administrados por las cooperativas de grado superior a la que se encuentra afiliada la cooperativa.

Artículo 34.- Antes de determinar los excedentes las cooperativas de ahorro y crédito deberán cumplir con disciplinas financieras para disminuir el riesgo de perdidas por préstamo incobrables creando una reserva mensual del 100% de la morosidad mayor a 12 meses y el 35% de la morosidad entre 1 y 12 meses, la cual se determinara mediante el análisis de morosidad de la cartera bajo el sistema de cartera afectada.

Una vez creada esta reserva, se determinará el excedente y de el se destinara al fondo de reserva legal el diez por ciento.

Se destinará el fondo para la educación el diez por ciento del excedente. Para el fondo de inversión el diez por ciento del excedente.

Y un dos por ciento para el instituto nicaragüense de fomento cooperativo (INFOCOOP) O AUTORIDAD DE APLICACIÓN.

Artículo 35.- Todas cuentas de operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito deben ser dictaminadas, anualmente, por un contador público autorizado el que será nombrado por el consejo de administración de un tema de profesionales externos, que presentará la cooperativa de grado superior a la que se encuentra afiliada la cooperativa. Aquellas cooperativas que no estén integradas nombrarán las firmas auditorias de un tema que les propondrá el instituto nicaragüense de fomento cooperativo (INFICOOP).