



**“LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO UN INSTRUMENTO ESTRATÉGICO
PARA LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL DE
SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CRÉDITO”**



Trabajo de Graduación Presentado por:
PATRICIA VERÓNICA HERNÁNDEZ
MARIO WILFREDO HUEZO
RITA IDALIA OSORIO

Para optar al grado de
LICENCIADO EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

NOVIEMBRE, 2001

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

PAGINA DE AUTORIDADES

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZARATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

LIC. ANA MARTHA CONY MORENO DE ARAUJO
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. MARCOS ANTONIO CAMPOS

LIC. GLORIA MARIA GARZONA

LIC. JULIO CESAR OLIVA

NOVIEMBRE, 2001

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO Y GRANDIOSO

Por haberme dado la sabiduría para culminar mi carrera y llenarme de tantas bendiciones. Gracias Padre milagroso por darme este triunfo. Te alabo Señor Misericordioso.

A MIS QUERIDOS PADRES.

Aminta de Jesús Duarte. Gracias adorada madre por tanta ayuda y por tanto amor para mí y mis hijos; la amo, usted ha sido mi apoyo principal para lograr mi propósito; sin usted no lo hubiera logrado. Dios me la bendiga siempre.

Efraín Alonso Hernández. Gracias padre a usted que sembró en mí la semilla de la sabiduría y me brindó la oportunidad y facilidades para que fuera lo que ahora soy. Lo amo y le agradezco su amor.

A MI HERMANA

Ledy Ruth Hernández, por darme palabras de aliento y hacerme sentir que soy capaz de lograrlo todo. A pesar que estás lejos me acompañaste con todo tu amor, siempre. Dios te bendiga siempre.

A MI AMADO ESPOSO

Jaime Ernesto Castro. Gracias amor por ser el pilar fundamental en mi Carrera, por apoyarme y ayudarme en todo momento y en especial en los momentos difíciles que sentí flaquear. Te amo y tú sabes que este triunfo es de los dos.

A MIS AMADOS HIJOS

A ti Andresito te dedico este trabajo para que te sirva como fuente de inspiración y para que utilices la inteligencia que tienes, en tu desarrollo profesional y personal. A ti mi pequeño Jeffrey por ser tan cariñoso y tan especial con tu mami. Perdónenme amados hijos el tiempo que les robé, ahora estaré y viviré para ustedes. Los amo y le agradezco a Dios por habérmelos dado como hijos.

A MIS COMPAÑEROS

Rita Idalia Osorio. Gracias por ser mi mano derecha y por ser una persona de calidad humana 10. Que Dios la bendiga por siempre.

Mario Wilfredo Huevo. Gracias por los buenos momentos compartidos. Dios lo bendiga a usted y a su familia.

A MI TIO

Benjamín Antonio Duarte, por todo el apoyo y colaboración brindado y por contribuir a nuestra superación.

PATRICIA VERÓNICA HERNÁNDEZ DUARTE

A JEHOVÁ DIOS TODOPODEROSO:

“Porque Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia”. Proverbios 2:6. La Biblia. Porque es Dios quien me ha regalado la vida y la salud para poder llegar hasta donde me encuentro ahora, loor a ti mi Dios. Llévame y guíame por sendas de rectitud y bendice a todos los que me han ayudado señor.

A MIS PADRES

A mi madre querida, porque estoy seguro que sus oraciones fueron escuchadas por Dios, ya que fueron cada una de sus oraciones las que abonaron mi camino hacia el éxito, gracias por su sacrificio y amor abnegado mamá; su apoyo fue esencial para este triunfo.

A mi querido padre, por su apoyo incondicional, en lo material como en lo moral, ya que ha sido un hombre lleno de fe en Dios y tus oraciones y consejos me han hecho llegar tan lejos, Dios les bendiga amados padres.

A MIS HIJOS

Adrian Wilfredo, Mario Rubén y Mayra Idalma, ustedes han sido mi inspiración para seguir adelante, ya que en los momentos de cansancio y debilidades, el sólo pensar en cada uno de ustedes me impulsaba a seguir y hoy este triunfo se los dedico a ustedes.

A MI ESPOSA

Por su apoyo moral y comprensión, por tus desvelos al lado mío, por tu amor y por desear mi superación como tuya. Gracias por ayudarme a vencer.

A MIS HERMANOS EN CRISTO JESÚS

Por sus oraciones al creador y por confiar en que lograría alcanzar mi meta, con el apoyo de Dios.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

Por colaborar conmigo en los momentos en que necesité de cada uno de ustedes.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS

Por su confianza, comprensión y compañerismo, a cada una gracias.

A UNA AMIGA SINCERA

Patricia Verónica Hernández Duarte, agradecimientos especiales a mi compañera de tesis, pero sobre todo una amiga sincera, de corazón humilde y bondadoso, que me tendió la mano en momentos difíciles de mi vida y que me ayudó a seguir adelante, no tengo como pagarle, sólo pido a Dios que la bendiga y que multiplique bendiciones en su hogar, como en su vida personal.

MARIO WILFREDO HUEZO GUARDADO

A DIOS TODOPODEROSO Y A MARIA SANTÍSIMA

De quienes viene la sabiduría y el entendimiento.

A MIS PADRES

Jorge Osorio y Rufina de Osorio. Quienes con su sacrificio, amor y comprensión, son la fuente de inspiración para el logro de esta meta.

A TITA

Mi pequeña hermanita, espero que este triunfo te sirva de inspiración para coronar tu carrera, gracias por estar a mi lado y apoyarme cuando más te necesité. Te quiero mucho.

A MIS HERMANOS

José Saúl, Alex Alcení, Salvador Aníbal, Rutilio Antonio, Rafael Ademir, Jorge Omar, Elsy Noemí y Carlitos de grata recordación. Quienes en todo momento me apoyaron y me dieron el ejemplo a seguir demostrándome que con sacrificio, dedicación y disciplina uno realiza grandes cosas.

A MIS SOBRINOS Y AHIJADOS

Esta alegría que hoy siento, espero tenerla de ustedes en un futuro cuando logren alcanzar sus metas, pues con esfuerzo y sacrificio se logra todo lo que uno se propone. Que Dios los bendiga.

A MIS COMPAÑEROS

Especialmente a Patty, quien siempre estuvo conmigo en los buenos y malos momentos durante el desarrollo del trabajo. Una persona digna que merece mucho respeto y admiración, siendo una mujer ejemplar en todos los buenos aspectos. Bendiciones.

A TODAS LAS PERSONAS

Que de alguna forma influyeron para que lograra alcanzar mi objetivo. Bendiciones.

AL JURADO EXAMINADOR

Mi respeto y admiración a Dra. Aída Lima de Criollo, Lic. Gloria María Garzona Lic. Mario Lozano y Lic. Oscar Araujo. Bendiciones.

RITA IDALIA OSORIO RODRÍGUEZ

INDICE

	PAG. No.
CAPITULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	1
ORIGEN Y EVOLUCION DEL COOPERATIVISMO	1
1.1 Orígenes del Cooperativismo	1
1.2 Evolución Histórica del Cooperativismo	2
6.4 Conceptos de Cooperativa	3
1.4 Importancia del Cooperativismo	4
1.5 Objetivos del Cooperativismo	5
1.6 Valores del Cooperativismo	7
1.7 Principios del Cooperativismo	7
1.8 Las Asociaciones Cooperativas en El Salvador	9
1.8.1 Incidencias del Conflicto Armado en el Salvador en las Cooperativas	13
6.4 Clasificación de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador	15
6.4.1 Cooperativas de Primer Piso	15
1.9.2 Cooperativas de Segundo Piso	19
1.9.3 Cooperativas de Tercer Piso	20
1.10 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito	21
1.11 Organización Actual de las Cooperativas en El Salvador	24
1.12 Características, Ventajas y Limitaciones de las Cooperativas	27
1.12.1 Características	27
1.12.2 Ventajas	28
1.12.3 Limitaciones	29
1.13 Importancia de las Asociaciones Cooperativas en la Economía Nacional y la incidencia de la Nueva Ley	31
1.13.1 Facultades de las Cooperativas de acuerdo a la Nueva Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios	32
6.4.1 Capital Social Mínimo y Reservas de Capital	33

6.4 LAS RELACIONES PUBLICAS	34
1.2.1 Historia de las Relaciones Públicas	34
1.2.1.1 Corriente Americana	34
1.2.1.2 Corriente Francesa	38
1.2.2 Definiciones de Relaciones Públicas	39
1.2.3 Importancia de las Relaciones Públicas	40
1.2.4 Objetivos de las Relaciones Públicas	43
1.2.5 Clasificación de las Relaciones Públicas	44
1.2.5.1 Relaciones Públicas Internas	44
1.2.5.2 Relaciones Públicas Externas	45
1.2.6 Tipos de Públicos	45
1.2.7 Funciones de las Relaciones Públicas	46
1.2.8 Modelos de las Relaciones Públicas	47
1.2.8.1 Fases del Modelo de Relaciones Públicas	49
1.2.9 Las Relaciones Públicas en El Salvador	50
1.2.10 Las Relaciones Públicas como Función Integral de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito	53
1.2.11 La Comunicación Organizacional manejada por las Relaciones Públicas	55
 6.5 ORIGEN Y EVOLUCION DEL SERVICIO	 56
1.3.1 Orígenes del Servicio	56
6.4.1 La Revolución del Servicio	57
6.4.2 El Servicio	58
6.4.2.1 Los Diez Hábitos del Servicio al Cliente	61
6.4.2.2 Los Siete Pecados Capitaes del Servicio	62
6.4.2.3 Tipos de Servicio	63
6.4.3 Importancia del Servicio al Cliente	64
6.4.4 Filosofía del Servicio	65
6.4.4.1 Filosofía de Empresas de Excelencia	66

6.4.5	Ciclo del Servicio y Momento de Verdad	67
6.4.6	Liderazgo en el Servicio al Cliente	69
6.4.7	Rentabilidad para las Empresas con el Servicio al Cliente	70
6.4.8	El Cliente	74
6.4.8.1	Tipos de Clientes	75
6.4.9	El Servicio al Cliente en la Actualidad	76
6.4.10	Lo que el Cliente espera de la Empresa	77
6.4.11	Necesidades Básicas de un Cliente	78
6.4.12	Las Quejas de los Clientes	80
1.3.14	Las Relaciones Públicas y el Servicio al Cliente	82

CAPITULO II.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO 84

6	GENERALIDADES	84
7	OBJETIVOS	85
8	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.1	Fuente de Información	86
3.1.1	Fuentes Primarias	86
3.1.2	Fuentes Secundarias	86
3.1.3	Observación Directa	86
3.2	Determinación del Universo o Población	87
3.3	Cálculo de la Muestra	88
3.4	Unidades de Análisis y Sujetos de Estudio	89
3.5	Instrumentos y Técnicas de Investigación	90
6.4.1	Instrumento	90
6.4.2	Entrevista	90

6.5	Tratamiento y Análisis de la Información	91
6.6	Presentación de Resultados	92
3.8	Comprobación de Hipótesis	108
3.9	Limitaciones de la Investigación	111
3.10	Conclusiones y Recomendaciones	112

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE RELACIONES PUBLICAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.	119
--	------------

1. GENERALIDADES	119
2. OBJETIVOS	120
3. MISIÓN Y PROPÓSITOS DE LAS COOPERATIVAS	20
3.1. Misión	120
3.2 Propósitos	122
4. VALORES INSTITUCIONALES	123
5. GRUPOS DE INTERES	126
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO FODA	129
6.1 Análisis Interno	134
6.1.1 Recursos	134
6.1.2 Servicios	134
6.1.3 Estructura Organizativa	135
6.1.4 Clientes	135
6.2 ANALISIS EXTERNO	137
6.2.1 Factor Económico	138
6.2.2 Factor Tecnológico	139
6.2.3 Factor Social	
6.2.4 Factor Político	140

6.2.5 Factores Naturales	141
6.3 ANALISIS DE BRECHAS	142
6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	143
6.4.1 Infraestructura	143
6.4.2 Servicio y Atención al Cliente	144
6.4.3 Comunicación	144
ESTRATEGIAS	145
6.4.4 Area de Recurso Humano	145
6.4.5 Area de Servicio al Cliente	146
6.4.6 Area de Infraestructura	147
6.4.7 Area de Comunicación	148
6.5 MATRIZ DEL FODA COOPERATIVAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS	150
6.6 MODELO DE UN PLAN DE ACCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	154

ANEXOS

INTRODUCCION

Las Relaciones Públicas son una herramienta que utilizándolas correctamente, permiten mantener buenas relaciones entre clientes y proveedores de toda clase de productos o servicios, ya que éstas son aplicables en todas las ramas o disciplinas en que el ser humano se desenvuelve, sea ésta de forma individual, colectiva o institucional. Y es por ello, que se hace necesaria la implementación de una nueva filosofía de servicio y atención al cliente y utilizando precisamente a las Relaciones Públicas. Todo esto, con el objeto de generar cambios de conductas en el rompimiento de paradigmas para fortalecer la imagen institucional y lograr así la calidad y excelencia en el servicio, valiéndose del análisis de su FODA.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, como instituciones de servicio, no son la excepción, pues necesitan hacer cambios estratégicos que les permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos, pero todo ello no será posible si no se cuentan con las herramientas adecuadas que contribuyan a alcanzar su fortalecimiento institucional, dada la fuerte competencia actual del sistema financiero.

Es por ello, que se ha elaborado la presente propuesta de un Modelo Estratégico de Relaciones Públicas para mejorar el Servicio al Cliente en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, para que se proporcionen los lineamientos adecuados a las mismas, a fin de que sean implementados y les

permitan generar mayor competitividad dentro del mercado financiero nacional e internacional. El documento está estructurado en tres Capítulos. En el Capítulo I, se ha elaborado un Marco de Referencia sobre el Origen y Evolución del Cooperativismo con amplios conceptos e historia, así como su Clasificación; las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y su Importancia en El Salvador y la Incidencia de la Nueva Ley. Las Relaciones Públicas con conceptos, historia y sus fases; y por último el Origen y Evolución del Servicio, con conceptos, historia, filosofía, clientes, etc.

En el Capítulo II, se describe todo el proceso metodológico aplicado en la Investigación de Campo, el cual incluye: Generalidades, Objetivos, Metodología de la Investigación, Determinación de la Muestra y su Cálculo Muestral, Unidades de Análisis, Instrumentos y Técnicas de la Investigación, Tratamiento y Análisis de la Información, la Presentación de Resultados, Comprobación de Hipótesis, las Limitaciones y Conclusiones de la Investigación.

El Capítulo III, contiene la información del diseño de la Propuesta de un Modelo Estratégico de Relaciones Públicas para Mejorar el Servicio al Cliente en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, la cual permitió visualizar la situación actual de las Cooperativas, a través del análisis del FODA y análisis de brechas, para poder así presentar estrategias que conlleven al beneficio de las mismas en cuanto al servicio y atención al cliente se refieren.

CAPITULO I: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL COOPERATIVISMO

1.1 Orígenes del Cooperativismo

Conforme ha transcurrido el tiempo, los hombres y mujeres han ido uniendo fuerzas físicas y mentales para defenderse de los elementos de la naturaleza, fue así como se dieron cuenta de los beneficios que se logran cuando las personas se unen en la búsqueda de un objetivo en común. Como consecuencia de esto surgen las primeras agrupaciones humanas de las cuales se tienen conocimiento tales como las hordas y también encontramos tribus bien organizadas como las del antiguo pueblo de Israel, las cuales estaban formadas por diferentes familias que se unían para poder convertirse en fuerzas capaces de subsistir ante las inclemencias del medio ambiente y de los ataques de otros grupos humanos.

Puede entonces afirmarse que sin cooperación, al hombre no le hubiese sido posible abandonar sus antiguas formas de vivir o si lo hubieran hecho no hubiesen logrado sobrevivir, probablemente habrían desaparecido. Pero como resultado de todo ese movimiento social, surgió lo que se conoce como cooperación económica, puesta de manifiesto con el trueque, el cual nació como resultado de la concientización por parte de algunas tribus y de la necesidad palpable de intercambiar entre ellos los artículos que cada uno producía.

Podemos entonces decir, que la cooperación ha sido el ambiente desde la creación misma del universo e íntimamente el hombre mismo quien posee características biológicas y psíquicas que le imponen la necesidad de vivir en sociedad.

1.2 Evolución Histórica del Cooperativismo

El cooperativismo nace a finales del siglo XVIII, siendo sus principales representantes: Roberto Owen y el Dr William King en Inglaterra y Charles Fomrier junto a Louis Blane de Francia, este cooperativismo se caracterizó por ser espontáneo y práctico.¹

Hasta donde se sabe, según documentos escritos, la primera cooperativa surgió en Inglaterra, como consecuencia del desempleo, generado por la revolución industrial, situación que se agravó a finales de 1843, dando lugar a manifestaciones de obreros.

Exhaustos y acongojados por la explotación de que eran víctimas y dada la escasez de trabajo y producciones de alimentos de la época, 28 obreros ingleses decidieron proporcionarse ayuda mutua con lo poco que tenían y así mejorar sus condiciones económicas.

¹ “Guía Cooperativa ICA” Centenal, Manchester, 1995.
Alianza Cooperativa Internacional Américas

Con este propósito, elaboraron planes para llevar a cabo la inicialización de un almacén que les sirviera de cooperativa de artículos de consumo, trabajando bajo la denominación de “La sociedad de los justos pioneros de ROCHEDALE” la cual se fundó en el año de 1844, un 24 de Octubre. Este Humilde almacén comenzó sus labores en un ambiente hostil de burlas de parte de aquéllos que no visualizaban ni podían creer que el cooperativismo pudiese triunfar entre gente pobre y sencilla.

Cabe mencionar, que no se está hablando de una simple tienda si no de un legado hecho por sus fundadores y que consistían en un conjunto de reglas conocidas como “ Los principios cooperativos de ROCHEDALE” los cuales hoy en día sirven de base al movimiento cooperativo.

1.3 Conceptos de Cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.²

Son grupos de personas cuyo objetivo es realizar en común actividades de ahorro, crédito, consumo, producción o venta obteniendo un determinado

² “Guía Cooperativa ICA” Centenal, Manchester, 1995
Alianza Cooperativa Internacional Américas

beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas, las cuales no persiguen fines de lucro, sino de distribución de ventaja entre sus socios cuyas funciones no son solamente económicas sino también sociales.³

1.4 Importancia del Cooperativismo

El cooperativismo es muy importante ya que trata de unir a los hombres y mujeres para que trabajen juntos en forma inteligente y con espíritu humanitario para satisfacer necesidades físicas como: alimentación, vivienda, vestido, salud, y necesidades inmateriales como la educación o sano esparcimiento.⁴

Además, el cooperativismo no sólo satisface necesidades si no que paralelamente al progreso que se desarrolla en el campo económico, también él auténtico cooperativista debe de crecer en sus valores como ser humano, ya que desde el momento en que se afilia a una cooperativa va concientizándose de la filosofía cooperativista y comienza a hacer propios cada uno de los principios de la cooperación, de tal manera que comienza a modificar sus actividades egoístas, de desconfianza y recelo y le sustituye por el amor al prójimo, la honestidad, sinceridad, ayuda mutua y la amistad.

³ “Constitución de la República”, IV Edición.

⁴ AQUILES Montoya, “Lineamientos para una Estrategia Cooperativista en El Salvador”, Impresos Gráficos, S.A. de C.V., 1994.

Por otro lado, en el cooperativismo lo más importante es la persona, y no es por lo que posee o aporta económicamente a la cooperativa, si no, que vale por lo que es.

Además, busca satisfacer las necesidades de los asociados mediante la acción conjunta, buscando condiciones de vida superiores a los que pudieran obtenerse de forma individual.

Mediante el cooperativismo se retiene el capital entre sus asociados a una mejor economía familiar y comunal, ofrece la posibilidad a personas de escasos recursos, para que tengan acceso a préstamos, evitándose así la burocracia del sistema bancario; también enseña a administrar mejor e invertir con fines productivos, fomenta el trabajo y la economía nacional.⁵

1.5 Objetivos del Cooperativismo

Trabajar por los asociados a fin de mejorar sus condiciones sociales y económicas, mediante la unión de cada uno de sus miembros trabajando de forma colectiva.

⁵ Asociación Salvadoreña Central de Estudios Cooperativos –ACENEC-, “Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador”, Imprenta Offset Ricaldone, 1992.

- Formar instituciones de financiamiento para sus asociados mediante el fomento del hábito de ahorro, ya que esos mismos ahorros, permitirán realizar préstamos e inversiones para beneficio de los mismos socios.
- Lograr una verdadera unidad cooperativa que logre concientizar la necesidad de unidad, cooperación y hermandad que debe existir entre los seres humanos y aceptar que cada individuo juega un papel importante en el sistema cooperativo actual.
- Promover y estimular el ahorro sistemático en aportaciones que permitan incrementar el capital social para que la participación de cada uno sea más efectiva y productiva.
- Preparar integralmente a cada individuo como persona humana dentro de un plan de igualdad, comprensión y ayuda mútua.
- Motivar a los individuos hacia la integración y aceptación de sus semejantes creando los vínculos necesarios para que puedan desarrollarse y actuar en el sistema cooperativista.
- Participar y llevar a cabo programas permanentes en los ámbitos de la Educación, lo social y la formación profesional, para que así puedan mejorar

sus condiciones de salud, vivienda, alimentación, trabajo y por que no, recreación de los asociados y de la comunidad.⁶

1.6 Valores del Cooperativismo

Las cooperativas se basan en valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.⁷

1.7 Principios del Cooperativismo

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

➤ Membresía Abierta y Voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva a la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

⁶ Asociación Salvadoreña Central de Estudios Cooperativos –ACENEC-, “Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador”, Imprenta Offset Ricaldone, 1992.

⁷ “Guía Cooperativa ICCA” Centenal, Manchester, 1995.
Alianza Cooperativa Internacional Américas.

➤ **Control Democrático de los Miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros, tienen igual derecho de voto (un miembro un voto).

➤ **Participación Económica de los Miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguiente propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa, y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

➤ **Autonomía e Independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controlada por sus miembros. Si entran en acuerdo con otras organizaciones (Incluyendo

el Gobierno) o tienen capital de fuentes externas. Lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

➤ **Educación, Entrenamiento e Información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

➤ **Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

➤ **Compromiso con la Comunidad**

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.⁸

1.8 Las Asociaciones Cooperativas en El Salvador

⁸ “Guía Cooperativa ICCA” Centenal, Manchester, 1995.
Alianza Cooperativa Internacional Américas.

En el Salvador se comienza a hablar de cooperativismo en el año 1896, en la facultad de jurisprudencia y ciencias sociales de La Universidad de El Salvador, lo cual hizo posible a los profesionales de aquella época tener conocimiento del movimiento que se estaba proyectando desde Europa.

El Cooperativismo nació en El Salvador, a consecuencia de los mismos fenómenos sociales y económicos que determinaron su aparecimiento en otros países. Hasta la fecha de nuestra independencia, existía en el ambiente cuscatleco el sistema cooperativista que regulaba la industria manufacturera, los oficios y las artes, agrupándose obligatoriamente los obreros en aprendices, operarios y maestros; en cuanto a las actividades que se desarrollaban en el área urbana y en los trabajos agrícolas predominaba el sistema colonato trasplantado por España al nuevo continente.

Fue hasta una o dos décadas después de la independencia conquistada por los países americanos que la clase trabajadora comienza seriamente a agruparse y defenderse de la situación precaria en que los estaba colocando la expansión del capitalismo en América. Estas ideas renovadoras en El Salvador al igual que en otros países provocaron la desconfianza y la resistencia de los elementos conservadores, tomando en cuenta las ideas socialistas que amenazaban modificar la estructura de los Estados Europeos y propugnaban por abrirse campo hacia estos países.

Es de esta manera que se originan a mediados del siglo pasado, las sociedades obreras y culturales que se multiplicaban con rapidez en todo el país, tratando de aliviar en parte la situación de los obreros salvadoreños.

Posteriormente, en los albores de este siglo las sociedades obreras culturales encauzaban sus actividades hacia fines concretos de mutualismo y perfiles claramente definidos.

A pesar, de que los fundadores de las sociedades mutualistas en nuestro país, (dada su mentalidad altamente cooperativista), estaban convencidos de que las sociedades cooperativas ofrecían mayores ventajas, orientaron su accionar a la creación de sociedades mutualistas debido al ambiente socio-político poco favorable que existía en ese momento, con la idea de fomentar poco a poco la unidad espiritual de sus miembros e inculcarles las disciplinas y los principios cooperativistas sin provocar disidencias ni suscitar sospechas de pretender elevar su situación cultural, económica y moral.

El verdadero movimiento cooperativista de El Salvador, hace su aparición como tal en nuestra historia, después de la primera Guerra Mundial de 1914-1918, cuando ya existe lo que ha dado en llamarse conciencia social, concepto fortalecido en todos los países civilizados.

El honor de ser la primera cooperativa en El Salvador, le corresponde a la Cooperativa de Zapateros, la cual estaba conformada por sectores medios urbanos de carácter artesanal; en segundo lugar está la sociedad de obreros de El Salvador, federado en el año de 1917, después de las cuales muchas agrupaciones de este tipo comienzan a surgir en el medio.

El cooperativismo fue reconocido legalmente por medio de decreto legislativo el 15 de Mayo de 1923, en su título V, capítulo IV de las sociedades cooperativas en donde se consignaban que las sociedades cooperativas debían adoptar cualquiera de las formas de sociedades presentadas en dicho código.

En el año 1950, la constitución política reformada se comprometió a promover y proteger el desarrollo y crecimiento de este tipo de organizaciones populares. Para ello, se creó en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social “La sección de educación obrera” la cual efectuó actividades de promoción cooperativa entre los trabajadores.

En 1956, se funda La Cooperativa Ganadera de Sonsonate.

Cuando corría el año de 1957, se creó el Ministerio de Agricultura y Ganadería que organiza a 21 cooperativas, las cuales tuvieron problemas de índole financiera.

En el año 1964, la Administración de Bienestar Campesino (en la actualidad Banco de Fomento Agropecuario), tomó bajo sus riendas a las cooperativas de

pequeños agricultores que había organizado el **MAG** y les da respaldo económico, justo en el momento en que también nacía el programa **CUNA/AID**, la cual creó 49 cooperativas.⁹

Los fundamentos del movimiento cooperativo en El Salvador son históricos y teóricos. Los fundamentos históricos se refieren a una sociedad estratificada, la cual se caracteriza por diferencias en lo económico, político y social, estructura económica modificada también la estructura de poder, ésta nueva estructura económica permite mayor acusabilidad política a los sectores sociales, mayor empuje de proyectos que vayan en beneficio de los sectores marginados y que permiten una distribución más equitativa de la riqueza nacional.

Dicha estructura se fundamenta, principalmente, en la organización campesina, a través de estas cooperativas que en el futuro tendrán una importante participación económica en El Salvador.

1.8.1 Incidencias del Conflicto Armado en El Salvador

Antes del conflicto armado, muchas de las zonas del territorio nacional eran de vocación agrícola generando distintos niveles de producción con la participación de los habitantes aledaños a las mismas. Las circunstancias de guerra hicieron que dichas zonas se convirtieran en áreas de conflicto, perjudicando con

⁹ ORELLANA, Hernández, Ana Bessy y otros; “Mercadeo Estratégico para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito del Municipio de San Salvador”, Tesis UTEC.

ello la capacidad productiva y por ende disminuyendo sensiblemente los niveles de participación económica en los habitantes que aprovechan los recursos naturales para su subsistencias y generación de ingresos.

La incorporación de estas tierras al proceso productivo en general, es de mucha importancia, en vista que se incrementa el potencial económico de las diferentes comunidades que por mucho tiempo estuvieron limitadas en su capacidad de satisfacer sus propias necesidades, con ello se logra rescatar y solventar en alguna medida, la serie de problemas que fueron generados por causa de este hecho.

El Cooperativismo en nuestro país, también ha obedecido algunas veces a intereses foráneos de tipo regional encaminados a neutralizar los movimientos sociales que exigen cambios estructurales; otras veces a crear base social de apoyo para determinados gobernantes, desviándose de su objetivo fundamental de contribuir a solucionar los problemas de la clase trabajadora y su dignificación como seres humanos.

Sin embargo, si el cooperativismo se orienta por senderos adecuados, los beneficios para sus afiliados y para el país no tardarán en hacerse sentir.

1.9 Clasificación de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador

Por su constitución, las Asociaciones Cooperativas, según la Ley de Cooperativas que las rige y regula, han sido clasificadas así:

1.9.1 Cooperativas de Primer Piso

Son aquellas que están integradas por personas con un interés común que se transforman en personas jurídicas. Entre estas asociaciones clasifican según su función las siguientes:

- Cooperativas de Producción
- Cooperativas de Consumo
- Cooperativas de Servicios
- Otras asociaciones Cooperativas

○ Cooperativas de Producción

Son Cooperativas de Producción, las que están integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos obtenidos por los miembros. La Ley de Las asociaciones Cooperativas de producción con respecto a las diferentes cooperativas de producción reconocidas en el país dice textualmente:

Entre las Asociaciones Cooperativas de Producción se consideran las siguientes:

- Las de Producción Manufacturera.
- Las de Producción Agrícola, pecuaria, pesquera, agropecuaria, artesanal, minera, y las de construcción de casas o cualquiera otra clasificación.

- **Cooperativas de Consumo**

Son Cooperativas de Consumo cuando están conformadas por personas que se unen para obtener en común bienes o servicios para ellas, sus hogares o actividades de producción y solo pueden vender o prestar a sus miembros con el menor precio de venta posible.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas con respecto a los diferentes tipos de cooperativas de consumo reconocidas en el país dice: que entre las Asociaciones de cooperativas de consumo se encuentran comprendidas las siguientes:

- Las de **consumo**, propiamente dicho, se dedican a la compra y venta de artículos de primera necesidad para si mismos o sus familiares así como también combustibles, lubricantes, medicinas, servicios y otras.

- Las de **aprovisionamiento** o de compra en común, son aquellas en las cuales los asociados compran en conjunto las materias primas, el equipo, la maquinaria.
- Las de **habitación o vivienda**, son las que se dedican a arrendar, comprar o construir casas para rentarlas o venderlas a sus asociados.

➤ **Cooperativas de Servicios.**

Se les denomina así a las que tienen por objeto brindar servicios varios a sus asociados con el fin de mejorar las condiciones económicas y ambientales, para poder así satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

Las Cooperativas de servicios están formadas por miembros que se asocian para proporcionar servicios a diferentes grupos de públicos, como por ejemplo las cooperativas de transporte marítimo.

Con relación a Las Cooperativas de Servicios, el artículo 11 de la Ley de Asociaciones Cooperativas, que las regula, dice: Son Asociaciones Cooperativas de Servicios las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de:

- Mejorar las condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares sociales, ocupacionales y culturales;
- De servicios técnicos de profesión u oficio, de instrucción, información, asesoría, educación y otros del ramo;
- Servicios de lavandería y tintorería atención de hospitales, salas cunas, limpieza de organizaciones;
- Producción y contratación de servicios de transporte de personas y similares;
- Servicios de ahorro y crédito, de mejoramiento humano, de asistencia o mutualistas.

La Ley General de Asociaciones Cooperativas las define de la siguiente manera: Son Cooperativas de Ahorro y crédito las que tienen por objeto servir de cajas de ahorros a sus asociados e invertir su capital en créditos a sus asociados o terceros según forma autorizada por sus estatutos.

Las Asociaciones Cooperativas de crédito tienen como objetivo conceder y obtener crédito directo o indirecto a sus asociados.

Cooperativas de Ahorro y Crédito son las que fomentan el ahorro y proporcionan préstamos en forma rápida a un interés razonable y podrán captar depósitos de no asociados que tengan la calidad de aspirantes y son aquellas que muestran el deseo de asociarse y esa calidad durará un año.

Las cooperativas de asistencia o mutualista están formadas por un gremio de profesionales que buscan la defensa y superación del gremio.

1.9.2 Cooperativas de Segundo Piso

Son las Federaciones que se encuentran organizadas por 10 o más cooperativas del mismo rubro y proporcionan a las asociaciones afiliadas el servicio en forma directa, los cuales a su vez son recibidos en forma indirecta por sus asociados, ya que es ella la encargada de efectuar las operaciones para que las cooperativas brinden un mejor servicio y atención al cliente.

El artículo 25 y 26 de La Ley General de Asociaciones Cooperativas literalmente determina que las funciones que le corresponde a las federaciones de asociaciones cooperativas son:

- Representar y defender los intereses de las cooperativas afiliadas.
- Prestar servicios, asesoría y asistencia técnica en diferentes áreas a sus cooperativas afiliadas, preferentemente.

- Practicar auditorías de acuerdo a la capacidad económica de la federación.
- Promover la constitución de nuevas Cooperativas.
- Las demás que establezcan el reglamento de esta ley y los estatutos de la misma.
- Las Federaciones se constituirán por medio de asamblea general celebrada para tal fin, por los miembros de las cooperativas interesadas y con tres delegados por cada cooperativa.

1.9.3 Cooperativas de Tercer Piso

Son organizaciones formadas por lo menos con tres federaciones de una misma clase o por cinco federaciones de diferente clase, las cuales tienen por objeto administrar y suministrar los bienes de las federaciones afiliadas con el objetivo de que estos servicios se traduzcan en mejor beneficio de la comunidad asociada en cooperativas.

El artículo 27 y 28 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas dice que corresponde a las confederaciones:

- Ejercer la representación y defensas de los intereses del movimiento cooperativo a nivel nacional.

- Fomentar el proceso permanente de integración de las cooperativas en todos los niveles.

Proponer a los organismos competentes del estado, las medidas necesarias y convenientes para el fomento, desarrollo y perfeccionamiento del cooperativismo.¹⁰

1.10 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

En la historia del movimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, han surgido muchos hechos significativos, por ejemplo alrededor del año 1840, los trabajadores y tejedores de ROCHEDALE, Inglaterra, crearon una cooperativa de consumo democrática democrática; pero en 1852 y 1864 Herman Schulze-Delitzch Y Fiedrich Raiffeisen fundaron las primeras cooperativas de ahorro y crédito en Alemania. A estas piedras angulares le siguieron esfuerzos por aparte de Alphonse Desjardins quien a principios de 1900 funda una cooperativa de ahorro y crédito en Levis Quebec. Poco después él y los norteamericanos Edward A. Filene y Roy F. Bergengren, ayudaron a establecer asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en los Estados Unidos.¹¹

¹⁰ ASOCIACIÓN SALVADOREÑA CENTRAL DE ESTUDIOS COOPERATIVOS –ACENEC-
“Reglamento Interno de la Ley General de Asociaciones Cooperativas”, Imprenta Offset Ricaldone, 1992.

¹¹ “Revista FEDECACES”, Volumen III, 1999.

En El Salvador, allá por el año de 1955, por iniciativa de la iglesia católica se funda en Tamanique, Departamento de La Libertad, según apuntes, la primer cooperativa de ahorro y crédito aunque con muchas limitantes.

Para el año de 1966, se constituye la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L (FEDECACES), con el objeto de vincular doctrinaria y económicamente a las cooperativas de ahorro y crédito del país.

Actualmente, FEDECACES está constituida como institución de segundo piso conformada por 30 cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, las cuales son:

- Cooperativa Financiera Central (ACOPACC DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Visionaria (ACACTCID DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Excelencia (ACACRECOSC DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Empresarial (ACACES DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Universitaria (ACOPUS DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Segura (COSTISSS DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Magisterial (COANDES DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Hacienda (ACACEMIHA DE R.L.)
- COMEDICA DE R.L.
- CODOSAL
- ACACESPROMAC

- ACOFINGES DE R.L.
- ELECTRA DE R.L.
- Cooperativa Financiera Avance (ACACESPSA DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Uno (COOP-UNO DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Principal (ACACSEMERSA DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Independencia (ACACI DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Sihuateguacán (SIHUACOOOP DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Unica (ACOCOMET DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Favorita (ACOPACTO DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Solidez Total (ACACENTA DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Lourdes (CODEZA DE R.L.)
- Cooperativa Financiera El Esfuerzo (ACACME DE R.L.)
- ACACCI DE R.L.
- Cooperativa Financiera Dinámica (ACCOVI DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Unidad (ACODJAR DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Salud (ACACESPRO DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Unión (ACACU DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Progreso (ACACYPAC.N.C. DE R.L.)
- Cooperativa Financiera Nuevo Siglo (ACAYCCOMAC DE R.L.)

FEDECACES, consciente de la realidad nacional y procurando siempre que sus agremiados brinden servicios de primera, se esfuerza cada día por ser competitivos en el mercado globalizado de hoy en día, pero sin perder de vista el

porqué nació y adecuándose a los cambios tecnológicos, mercadológicos y otros. En el año de 1969, se crea el marco legal específico para estas organizaciones, mediante la promulgación de la ley General de Asociaciones Cooperativas, creándose también el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), destinado a dirigir y coordinar las actividades cooperativas en el país.

FEDECACES se desarrolla como una institución orientada por principios cooperativos empresariales a fin de constituirse al 2010 como una corporación conformada por empresas subsidiarias y para ello se crea la siguiente Misión “Establecer un sistema cooperativo de intermediación financiera (SCIF) conformado por cooperativas de ahorro y crédito eficientes y solventes que vinculadas en una red institucional, les permita integrarse con otras instituciones afines y articularse con el sistema financiero nacional para que sean capaces de impulsar el desarrollo económico de los sectores que atiende en el ámbito nacional.¹²

1.11 Organización actual de las Cooperativas en El Salvador

La estructura jerárquica u organizativa de Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y crédito tiene su base legalmente constituida en La Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador y su Reglamento, la cual

¹² “Manual Grupo Corporativo FEDECACES”, 1999.

literalmente dice lo siguiente en el artículo 32 capítulo 1: La Dirección, Administración y Vigilancia de las Cooperativas estarán integradas por su orden de la siguiente manera:

➤ **La Asamblea General de Asociados:**

Es la autoridad suprema de las asociaciones cooperativas. Sus acuerdos obligan a todos sus asociados presentes y ausentes, siempre que se hubiera tomando en conformidad con la Ley General de Asociaciones Cooperativas, sus reglamentos y sus estatutos.

La Asamblea General elige al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los Comités respectivos. (Art. 24 Ley General de Asociaciones Cooperativas).

➤ **El Consejo de Administración:**

Es el órgano responsable de la marcha administrativa de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados (Art.27, Ley General).

➤ **La Junta de Vigilancia:**

Es la que ejerce la supervisión de todas las actividades de la asociación cooperativa y fiscalizará los actos de Consejo de Administración y de los demás órganos administrativos, así como de los empleados, con las

atribuciones que le confieren los estatutos, sin perjuicio de las disposiciones correspondientes del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas (Art. 28).

➤ **La Gerencia**

Las Cooperativas estarán administradas por tres o más directores, quienes deberán ser socios de reconocida honorabilidad, debiendo contar con amplios conocimientos y experiencia en materia financiera y administrativa. El Presidente y su respectivo suplente deberán acreditar además, como mínimo, dos años de experiencia en cargos de dirección o administración superior en instituciones del sistema financiero, en otras relacionadas con las cooperativas de ahorro y crédito o con programas de crédito. (Art. 15 de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios).

➤ **Comités**

El artículo 29 de la Ley General de las asociaciones cooperativas dice, que aquellas cooperativas que por su naturaleza tengan que conceder créditos a sus asociados, tendrán un Comité de crédito, que estará integrado por tres miembros electos por la Asamblea General de Asociados, por períodos de tres años, que podrán ser reelectos con la limitación establecida en el Art. 31 de la Ley General.

En toda cooperativa funcionará un comité de educación que estará integrado por un número de miembros no superior a cinco, nombrados por el Consejo de

Administración por un período de tres años, al menos un miembro del Consejo de Administración formará parte de este Comité. (Art. 30 de la Ley General).¹³

1.12 Características, Ventajas y Limitaciones de las Cooperativas

Fundamentalmente, las asociaciones cooperativas se caracterizan por ser una asociación voluntaria de personas con administración democrática, donde predomina el interés por prestar un servicio.

1.12.1 Características:

- Su capital se divide en partes alícuotas que podrán representarse mediante certificados de aportación, los cuales no pueden traspasarse libremente.
- Su régimen de capital es por naturaleza variable (libre ingreso y retiro voluntario) y ningún asociado podrá tener más del 10% del capital social en aportaciones.
- La Responsabilidad de los asociados es limitada hasta el valor de sus aportaciones.
- Todos los asociados tienen derecho a participar en la administración.

¹³ ASOCIACIÓN SALVADOREÑA CENTRAL DE ESTUDIOS COOPERATIVOS –ACENEC-, “Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador”. Imprenta Offset Ricaldone, 1992.

- Puede constituir bajo denominación a razón social y su acta de constitución se inscribe en el Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas que al efecto lleva el INSAFOCOOP.
- Pueden estar constituidas por un gran número de miembros siendo el mínimo de diez.
- No admiten la participación de socios industriales.

1.12.2 Ventajas:

- Producir o suministrar bienes o servicios a precio razonables mediante la eliminación de comerciantes intermediarios.
- Estimula el ahorro sistemático entre sus asociados.
- Maximizan el lucro y reparten excedentes (si lo hay) sobre bases diferentes a los convencionales.
- Estimulan la acción de grupos y la solidaridad entre integrantes.
- Educan a sus miembros en los procesos democráticos.

- Transmiten base y experiencia para la solución de problemas comunitarios.
- Contribuyen a la formación de líderes.
- Estimula a la clase trabajadora a buscar soluciones a sus propios problemas, dignificándolo como seres humanos.

1.12.3 Limitaciones:

- Inexperiencia de sus dirigentes en aspectos administrativos para la conducción del ente jurídico.
- Escaso capital de trabajo ocasionado por las bajas aportaciones de los asociados y la creciente demanda del mismo.
- Escasa o nula representatividad del sector cooperativista en organismos estatales relacionados con sus actividades.
- Elevado porcentaje de analfabetismo especialmente las asociaciones ubicadas en el área rural.
- Falta de incorporación en los planes sociales del estudio de la enseñanza del cooperativismo.

- Falta de integración del movimiento cooperativista que permita unir esfuerzos para el logro de sus objetivos.
- Permitir a terceros gozar o participar directa o indirectamente en las prerrogativas o beneficios que la Ley otorga o en los servicios que, según su naturaleza, debe reservar de manera exclusiva.
- Realizar actividades diferentes a los previstos en sus estatutos.
- Efectuar operaciones económicas que tengan el carácter de exclusividad o de monopolio en perjuicio de los consumidores.
- Integrar sus organismos directivos permanente con personas que no sean asociados de la misma o con sus empleados remunerados.¹⁴

¹⁴ ORELLANA, Hernández, Ana Bessy y otros; “Mercadeo Estratégico para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito del Municipio de San Salvador”, Tesis UTEC

1.13 Importancia de las Asociaciones Cooperativas en la Economía Nacional y la Incidencia de la Nueva Ley.

Una valiosa aportación a la economía de El Salvador, dan las Asociaciones Cooperativas, que si bien no constituye grandemente el desarrollo, permite el acrecentamiento de capitales nacionales por la vía de ahorro sistemático, democratizará el poder adquisitivo de los asociados a través de la eliminación de las ganancias de los intermediarios y promoverá el bienestar de los menos favorecidos mediante su participación en la actividad empresarial cooperativa.

La Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, aprobada recientemente, tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos.

Los intermediarios financieros no bancarios regulados por esta Ley, son:

- Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público;
- Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones;

- Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito calificadas por la Superintendencia para realizar las operaciones de intermediación que señala la Ley; y
- Las sociedades de ahorro y crédito.

Las entidades anteriormente mencionadas, se registrarán por sus respectivos ordenamientos legales en lo relativo a su constitución, organización y administración, siempre que no contradiga lo establecido en la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios.

La cooperativa que desee captar depósitos del público presentará su solicitud para ser autorizado ante la Superintendencia del Sistema Financiero, acompañado de los documentos que requiere la Ley; y esperará un plazo de 60 días para que se le conceda el permiso respectivo y publicar la debida Certificación para iniciar sus operaciones con el público.

1.13.1 Facultades de las Cooperativas de acuerdo a la Nueva Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios

Asimismo, de acuerdo a la Ley, las cooperativas tendrán las siguientes facultades:

- **Autorizaciones Especiales:** Podrán fusionarse con otras y transferir globalmente, ya sea la totalidad o la mayoría de sus activos. Dicha fusión se realizará de conformidad a las reglas establecidas en el Código de Comercio o la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- **Agencias en el País:** Al contar con una nueva agencia informarán al Superintendente, para su autorización.
- **Inversiones Conjuntas:** Efectuar inversiones en acciones de cooperativas y sociedades salvadoreñas dedicadas a efectuar actividades que complementen sus servicios financieros, previa autorización de la Superintendencia.

1.13.2 Capital Social Mínimo y Reservas de Capital:

El monto del capital social pagado de una cooperativa regulada por la Ley, no podrá ser inferior a cinco millones de colones. El capital social estará constituido por acciones, suscritas y pagadas por sus socios, el cual podrá variar de acuerdo a la ley respectiva. Dichas acciones representan la participación de los socios en la cooperativa y les confiere el derecho a voz y voto, de conformidad con las leyes correspondientes.¹⁵

¹⁵ “Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios”, Superintendencia del Sistema Financiero, 2000.

1.2 LAS RELACIONES PUBLICAS

1.2.1 Historia de las Relaciones Públicas

En la historia no se define en forma clara y precisa los inicios de las Relaciones Públicas, pero se sabe que a lo largo de las civilizaciones hubieron personas con gran habilidad en la práctica de esta disciplina y puede asegurarse que las relaciones públicas surgieron desde el mismo momento en que el hombre apareció en la tierra. Los historiadores coinciden en las relaciones necesarias que tuvo la civilización humana por motivos de convivencia y seguridad; por lo que el hombre hizo uso de la comunicación y persuasión a nivel individual (Relaciones Humanas, con su pareja, con su hijo, con su vecino); y a nivel grupal o colectivo (Relaciones Públicas con su familia, con su comunidad y con otras poblaciones).

La relación que se daba entre los individuos de esa época no contaba con los elementos adecuados, para formar una comunicación efectiva por el predominio de la fuerza sobre la razón, el poder de convencimiento se basaba en esta situación y no en la intelectualidad del humano.

Arturo Albrandt Piñera, en su obra de Relaciones Públicas escribe en el bosquejo histórico cuando se admitió el poder de la opinión pública, surgió la práctica de lo que hoy llamaremos Relaciones Públicas.

Desde los inicios del género humano hasta nuestros días, ante la modernización de los avances tecnológicos en todas las áreas, siempre han

existido reglas globales de Relaciones Públicas, que permiten al hombre un mejor desarrollo de su vida individual como grupal, despertando en las personas reacciones positivas que favorezcan intereses mutuos en las empresas, en que se generan ciertos problemas, además la complejidad de las operaciones, demuestran en cierta medida el nivel de importancia que las relaciones públicas tienen en la organización adecuadamente estructurada.

La función, importancia y objetivos de las Relaciones Públicas no se deben confundir como sinónimo de publicidad, ventas, propaganda, relaciones con la prensa y otros.

1.2.1.1 Corriente Americana:

A finales del Siglo XVIII, poco tiempo que se firmó la constitución de los Estados Unidos, ésta tenía que ser aceptada por el Congreso y todos los estados que conformaban la unión, por lo que se hizo necesario llevar a cabo, una fuerte campaña colectiva semejante a las actuales relaciones públicas, surgiendo dos personajes que fueron creadores de uno de los mejores documentos de relaciones públicas en la historia.

Alexander Hamilton, y James Madison, a través de sus escritos y de sus elocuentes técnicas de debate, los miembros de la federación llevaron a cabo el mayor trabajo en el campo similar a las relaciones públicas que se ha hecho jamás en los Estados Unidos.

Alexander Hamilton, escribió 51 de los 85 ensayos que defendían la constitución recientemente redactada y James Madison, recibió el apelativo de padre de la constitución Raymond Simons, en su obra Relaciones Públicas expresa “Abraham Lincoln es considerado como un maestro de relaciones públicas”, al tiempo que es considerado como uno de los más efectivos formadores de la opinión pública.

En los Estados Unidos, las Relaciones Públicas nacieron así como otras profesiones, de la improvisación de hombres que se sintieron vocacionalmente aptos para practicarlas.

Un estudioso historiador de relaciones públicas estadounidense Loyd J. Kierman, en el “Hand Book of Public Relations” (Manual de Relaciones Públicas) atribuye el uso del término de relaciones públicas a la Compañía Ferrocarrilera Norteamericana “Sourthr Railway”, considerando a Samuel Spencer, primero en usar este término en un discurso, fue así como se concibió el verdadero sentido de lo que son las relaciones públicas; y por último en 1800 aparecen los Press Agent (Periodistas que se pasaron “al otro lado”), quienes marcaron los inicios de las relaciones públicas, aunque tuvieron ciertos problemas como: secretismo manifiesto, no pudieron distinguir entre lo que era publicidad y relaciones públicas y era una actividad exclusivamente defensiva.

En 1903, aparece Ivy Lee, conocido como el padre de las relaciones públicas, quien hizo su incursión en esta disciplina con el objetivo de mejorar las relaciones existentes, entre patronos y empresas, con el público en general y con la prensa en particular, ya que ésta atacaba con dureza a los patronos, esto por los inadecuados métodos que eran utilizados por ellos para combatir las huelgas.

Dentro de sus aportes se destacan:

- Puso a la prensa a favor de la compañía ferrocarrilera, invirtiendo el procedimiento tradicional;
- Transformó los grandes negocios de Rockefeller en cuestiones humanitarias;
- Fue el primer técnico en relaciones públicas;
- El primer creador de una oficina de asesoría en relaciones públicas que se llamó Ivy Lee and Associates;
- Humanizó las empresas y llevó las relaciones públicas al nivel de la comunidad y los vecinos;
- Contó siempre con el apoyo de la alta gerencia y no realizaba ningún plan de trabajo, si no contaba con el apoyo y participación directa de ésta.

1.2.1.2 Corriente Francesa:

La mayoría de tratados sobre relaciones públicas, dan crédito a los Estados Unidos, de ser los pioneros en la aplicación de esta actividad en sus empresas, pero estas afirmaciones no son compartidas por actores reconocidos como Jorge Ríos Szalay y C. Lougovoy y M. Linon, quienes afirman que desde el siglo XVI, partiendo de la famosa obra de Maquiavelo, el Príncipe, los gobernantes europeos contaron con un verdadero tratado de relaciones públicas, inclusive se relata que el conquistador Napoleón Bonaparte, tomó como base esta obra que él consideraba “su biblia”, de esta forma logró ante sus soldados y la opinión pública, una imagen de líder y genio militar.

En 1946, se creó el primer servicio francés de Relaciones Públicas, por Jean Shopin de Janvry, a esta corriente se unieron después una serie de empresas e instituciones como: Shell, Departamento de Correos y Telecomunicaciones, Air France, Industria Eléctrica, etcétera. Esto al conocer los beneficios que brindaba esta profesión.”¹⁶

1.2.2 Definiciones de Relaciones Públicas

Día a día las Relaciones Públicas, han ido cobrando mayor fuerza como una función empresarial de suma importancia en instituciones públicas y privadas dedicadas a trabajar por la imagen corporativa, diseñando planes y programas

¹⁶ ARAUJO, Oscar; AGUILAR, Benjamín, “Las Relaciones Públicas como un Instrumento de Apoyo al Desarrollo del Medio La Prensa Gráfica en El Salvador”, Universidad Leonardo Davinci.

especiales que influyan positivamente en la opinión pública con el fin de comprender lo que son las Relaciones Públicas y sirva ésto como base para formular una definición certera, se muestran algunas definiciones sobre diferentes puntos de vista, de varios actores:

Según, F. Fraser Bond: Relaciones Públicas designa un sistema organizado, a fin de influir en la opinión, valiéndose de todas las artes y técnicas de la publicidad, anuncios y agentes de prensa para lograr sus fines.¹⁷

Scott Cuplit y Allen Center, las Relaciones Públicas son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante un buen carácter y la ejecución responsable basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias.

Asociación Francesa de las Relaciones Públicas: son las actividades efectuadas por un grupo con vistas a establecer y mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo, y entre el grupo y los diferentes sectores de la opinión pública.

Las Relaciones Públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar

¹⁷ BOND, Fraser "Introducción al Periodismo", Editorial Imusa, México, 1976.

la comprensión y aceptación del público. Marston agrega dos palabras a esa definición, las cuales pueden verse entre paréntesis.¹⁸

Con base en las definiciones anteriores, se puede concluir que: Relaciones Públicas son una serie de actividades comunicativas que se planifican con el fin de convencer y persuadir a los diferentes públicos que tienen contacto con la organización, proyectando de esta forma, una imagen favorable de la misma.

1.2.3 Importancia de las Relaciones Públicas

La importancia de las Relaciones Públicas crece puesto que la opinión pública es decisiva cada vez con mayor frecuencia para más cuestiones. Aunque los aspectos fundamentales de su práctica no han cambiado, sus aplicaciones son hoy diferentes, esto debido a nuevos campos que han renovado su importancia, ya no basta ser hábil comunicólogo, sino es necesario estudiar otras materias académicas, así también adquirir experiencia ya sea propias o ajenas.

La función de las Relaciones Públicas tiene como prioridad promover actitudes favorables de los diversos públicos hacia la organización, estas actitudes positivas son indispensables para que la empresa subsista y se desarrolle de ahí la importancia de esta función, esto ya que ninguna organización puede prosperar sino posee el apoyo del público y no tiene respaldo o aceptación de éstos.

¹⁸ MARSTON, Jhon; “Relaciones Públicas Modernas.

El profesional de Relaciones Públicas debe darse cuenta que su trabajo se encamina, hacia el área de competencias de otros departamentos de la organización, estas áreas son relaciones industriales o ventas, cuya responsabilidad principal es mantener la eficiencia del empleado y la imposición beneficiosa del producto, a los clientes, se debe tomar en cuenta que el especialista en Relaciones Públicas puede ayudar a otros departamentos a través de la excelencia en los sistemas de comunicación, este no es responsable de políticas o autoridad del personal a ventas, pero ayudará a corregir falsos conceptos originados por la falta de información y se debe esforzar por establecer confianza en las decisiones de la gerencia.

La importancia de las Relaciones Públicas radica en función de los logros que pueden alcanzarse con su correcto empleo.

Es frecuente en las organizaciones encontrar huelgas y atribuir que éstas son consecuencia de deficientes Relaciones Públicas con el personal, provocado por la falta de una comunicación fluida. Así también, se generan otros problemas como altos índices de ausentismo y de rotación de personal, falta de iniciativa y colaboración de parte de los empleados, apatía por nuevos sistemas o procedimientos. (Esto le trae como resultado bajos índices de producción y elevación de costos), todo esto podría evitarse si se contará con un efectivo programa de Relaciones Públicas con el personal.

Las Relaciones Públicas, enfocadas a los accionistas e inversionistas en general, si éstos tienen una buena imagen de la empresa, influirá a mantener por un plazo más largo sus acciones, lo cual genera mayor estabilidad en las mismas y a la vez que sean cotizadas a un mejor precio en el mercado de valores.

Cuando se tiene una buena imagen de la organización, esto le ayuda a atraer mejores recursos humanos, las personas de mayores capacidades de cualquier nivel (desde obreros hasta directivos), a estos se les presenta la oportunidad de escoger patrón y cuando llega el momento influye en gran medida en su decisión la imagen u opinión que tienen de las organizaciones a escoger.

Las empresas que gozan de una buena imagen entre el público en general, no tienen problemas serios para el reclutamiento de personal calificado, pues reciben solicitudes hechas por personas deseosas de trabajar en éstas. Cuando publican anuncios requiriendo personal atraen más y mejores candidatos que otras organizaciones que ofrecen el mismo puesto, esto permitirá contratar a la persona más idónea para el mismo.

Las Relaciones Públicas proporcionan beneficios a las empresas y éstos son perceptibles tanto interna como externamente y por ello actualmente muchas

empresas han incluido y desarrollan programas completos de Relaciones Públicas.¹⁹

Las Relaciones Públicas son importantes para el desarrollo de las empresas y por ello es función de los profesionales de relaciones públicas apoyar, abogar y mantener el éxito de las empresas.

1.2.4 Objetivos de las Relaciones Públicas

Las organizaciones pretenden lograr que los diferentes públicos, se formen una imagen positiva de ésta, a través de las Relaciones Públicas, para que poco a poco sean favorables, logrando de esta forma alcanzar los objetivos particulares.

De esto surgen otros objetivos como:

- Lograr prestigio e imagen empresarial.
- Desarrollar programas de Relaciones Públicas internas que permitan lograr mayor entendimiento entre el personal de la empresa.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y consumidores.

¹⁹ GARCIA, Carmona, Jonnatan; “El Nexo entre las Relaciones Públicas y las Relaciones Públicas Industriales como Medio Facilitador para el Logro de Objetivos de Producción en la Empresa”, UTEC, 1998.

Para el logro de los objetivos, es necesario que las Relaciones Públicas se basen en el establecimiento de una comunicación recíproca y sincera entre la organización y las Relaciones Públicas, además no debe crearle ideas y opiniones favorables a la institución, pero que en realidad sean falsas.²⁰

1.2.5 Clasificación de las Relaciones Públicas

Según el público al que se dirigen, las Relaciones Públicas se pueden clasificar en:

- Relaciones Públicas Internas y
- Relaciones Públicas Externas.

1.2.5.1 Relaciones Públicas Internas:

Son las que se establecen entre la organización y el personal de ésta, buscan establecer una comunicación recíproca y oportuna, entre directivos y empleados; que logre que el personal de la empresa colabore satisfecho con ella; y por lo tanto sus actitudes hacia la empresa sean favorables, esto mediante todo su apoyo y dedicación, con el logro de estas actitudes, las organizaciones siempre alcanzan sus objetivos.

²⁰ GARCIA, Carmona, Jonnatan; “El Nexo entre las Relaciones Públicas y las Relaciones Públicas Industriales como Medio Facilitador para el Logro de Objetivos de Producción en la Empresa”, UTEC, 1998.

1.2.5.2 Relaciones Públicas Externas:

Son las que se establecen entre la organización y los accionistas o propietarios, inversionistas y organizaciones financiadoras, clientes actuales y potenciales, proveedores, el gobierno, la comunidad y medios de comunicación masiva.²¹

En esta clasificación se agrupa a dos o más sectores del público en uno solo, esto por las relaciones mutuas y similitud; pero si se quiere también puede hacerse un análisis por separado.

1.2.6 Tipos de Públicos

Son todas las organizaciones en general que se desenvuelven en un medio donde están rodeados por un público compuesto de diferentes grupos o sectores de personas que de una u otra manera influye en el desarrollo de sus actividades, a estos grupos se les denomina públicos y se clasifican en:

- Público Interno
- Público Externo ²²

²¹ GARCIA, Carmona, Jonnatan; “El Nexo entre las Relaciones Públicas y las Relaciones Públicas Industriales como Medio Facilitador para el Logro de Objetivos de Producción en la Empresa”, UTEC, 1998.

²² GARCIA, Carmona, Jonnatan; “El Nexo entre las Relaciones Públicas y las Relaciones Públicas Industriales como Medio Facilitador para el Logro de Objetivos de Producción en la Empresa”, UTEC, 1998.

1.2.7 Funciones de las Relaciones Públicas

Estas funciones están relacionadas con términos como: público, organización y programas de acción y entre éstas podemos mencionar:

- Establecer y mantener relaciones armónicas entre la dirección de la empresa y el personal operativo, basándose en una comunicación recíproca, a fin de que todas encuentren satisfacción plena en el desempeño de su trabajo.
- Crear y mantener estructuras y procesos internos de comunicación.
- Investigar y redactar documentos sobre temas que interesen a la empresa y que puedan dar un aporte social, económico y cultural para el desarrollo de la empresa.
- Crear y mantener buenas relaciones entre la institución y sus públicos externos, con el propósito de lograr ante ellos una imagen favorable hacia la empresa.
- Satisfacer las necesidades de información que posean los medios de comunicación masiva acerca de la empresa.
- Evaluar periódicamente la imagen que presenta la empresa ante los diferentes públicos.

- Seleccionar adecuadamente los medios para hacer llegar la información a los diferentes públicos de la empresa, tomando en cuenta las características particulares de cada grupo.
- Abrir y mantener canales de comunicación con los públicos internos y externos. Esto permite un saludable equilibrio en el sistema.
- Planear y organizar eventos y actividades culturales, deportivas y de recreación, con esto se logrará establecer y mantener lazos de amistad y apoyo mutuo entre el personal de la empresa.
- Desarrollar campañas que motiven e incentiven al personal a participar en las actividades y eventos internos de la empresa.
- Estas funciones no son las únicas que se le pueden asignar al departamento de relaciones públicas, muchas otras dependerán totalmente de las necesidades particulares que se detecten en la empresa.²³

1.2.8 Modelos de Relaciones Públicas

Existen cuatro modelos de Relaciones Públicas que describen la realidad de cómo se ha practicado esta disciplina desde sus inicios y en la actualidad. El modelo que se utiliza depende por completo de las necesidades de la organización.

²³ GARCIA, Carmona, Jonnatan; “El Nexo entre las Relaciones Públicas y las Relaciones Públicas Industriales como Medio Facilitador para el Logro de Objetivos de Producción en la Empresa”, UTEC, 1998.

En la actualidad los cuatro modelos funcionan y pueden ser usados en forma simultánea.

Pero para conocer un poco más sobre estos modelos, a continuación se describe cada uno de ellos:

➤ **Modelo del Agente de Prensa / Publiirrelacionista:**

Está dirigido a difundir la confianza en la organización de que se trate, este modelo de información es de una sola vía; no existe interés por escuchar a aquellos a quienes este esfuerzo de comunicación va dirigido, todas las actividades incluyendo la comunicación comienzan con una fuente y terminan con un receptor.

➤ **Modelo de Información Pública:**

La función de éste modelo es de presentar información objetiva acerca de una organización al público al que va dirigido; rige además el mismo modelo presentado en el Agente de Prensa / Publiirrelacionista.

➤ **Modelo Asimétrico de Dos Vías:**

Su propósito principal es lograr que las audiencias seleccionadas acepten el punto de vista sostenido por una organización; ayuda a cambiar actitudes y hace que las personas se comporten de una manera favorable a la empresa. Este modelo hace mayor uso de las ciencias en los enfoques utilizados y se

incluye un elemento más la retroalimentación, es decir que la información fluye de la fuente al receptor y del receptor a la fuente.

➤ **Modelo Simétrico de Dos Vías:**

Este posee una diferencia con relación a los otros modelos de comunicación; ya que sugiere con énfasis que se produce una interacción entre dos grupos, que son la organización y una o más de sus audiencias; el objetivo es aprender como perciben a la organización sus audiencias de interés y determinar que efecto o consecuencias tiene la organización en las audiencias.²⁴

1.2.8.1 Fases del Modelo de Relaciones Públicas

Hablar de modelos de Relaciones Públicas, encierra diferentes aspectos importantes que tienen relación directa con éste, tal es el caso de las fases que se detallan a continuación:

➤ **Recopilación de Hechos e Investigación:**

Análisis de las audiencias prioritarias, enlaces o audiencias de una organización, evaluación de actitudes y grado de comprensión y apoyo.

²⁴ GOFF, FRIESLEBEN Christine, “El Proceso de las Relaciones Públicas”.

➤ **Establecimiento de Políticas y Planificación de Programas:**

Alinear las políticas de una organización con los intereses de sus audiencias y la planificación de un programa con las audiencias prioritarias, para tratar de manera efectiva lo que es importante tanto para las audiencias como para la organización, más que tratar sólo lo que es urgente.

➤ **Comunicación:**

Escuchar y difundir la historia de una organización en términos compatibles con la mezcla de audiencias.

➤ **Evaluación:**

Se hace una evaluación y valorización de la efectividad y resultados de todas las actividades de Relaciones Públicas de la Organización.²⁵

1.2.9 Las Relaciones Públicas en El Salvador

Hasta la fecha no existe en nuestro país, un documento que relate en forma clara y exacta referencias sobre el momento en que las relaciones públicas iniciaron en El Salvador.

Según personeros de la Asociación Salvadoreña de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ASERP), fue aproximadamente en el año de 1970, que se empieza a hablar de Relaciones Públicas, en nuestro país, a un nivel puramente de

²⁵ GOFF, FRIESLEBEN Christine, “El Proceso de las Relaciones Públicas”.

comentarios, sin tener ninguna noción académica; asegurando que la corriente estadounidense de Relaciones Públicas, tardó aproximadamente 50 años en llegar al país, expandiendo en todo el istmo los buenos resultados obtenidos en su recuperación socio-política y económica de postguerra.

Según relatos, se asegura que las primeras oficinas de relaciones públicas, fueron creadas en instituciones del Gobierno, por lo que se da crédito que dieron marcha a esta disciplina, aunque si bien es cierto estas secciones estatales fueron organizadas con el nombre de Departamento de Relaciones Públicas, pero no llegaron a cumplir las funciones reales y sólo se dedicaban a informes de prensa y agasajos irrelevantes.

Entre 1967 y 1972, funcionó un Departamento especializado en Relaciones Públicas como división de la Agencia “El Noble y Asociados”, conocido hoy en día como (Brandnew Publicidad) y era dirigido por un Ejecutivo de Cuentas, cuya función era asesora y de tipo social; preparaba conferencias y recepciones y fue hasta el 4 de febrero del mismo año, en el Hotel El Salvador Sheraton, que el señor Mario Osorio Zavala, en ese entonces Jefe de Relaciones Públicas de La Constancia, S.A., convocó a un grupo de publirrelacionistas a tener un intercambio, pues buscaban hacer de las relaciones públicas, una profesión institucionalizada en El Salvador y es así como se funda la Asociación Salvadoreña de Ejecutivos de Relaciones Públicas (ASERP).

En 1980, se llevó cabo el primer Simposio Nacional de Relaciones Públicas, organizado por esta institución, donde participaron empresas gubernamentales y privadas que ejercían esta función. Este evento contó con disertantes profesionales mexicanos.

El desarrollo profesional de las Relaciones Públicas en El Salvador, logró su máxima expresión en el año de 1981, cuando fungieron como asesores de la Universidad Leonardo Davinci.

La proyección internacional de la ASERP, incluye Seminario de Relaciones Públicas, dictado en la Universidad de Loyola en New Orleans, Estados Unidos, y otro seminario impartido en Tegucigalpa, Honduras. Además se organizaron dos Congresos centroamericanos de Relaciones Públicas, en nuestro país.

En 1988, nace la primera empresa formal de Relaciones Públicas, con un funcionamiento independiente y apoyo logístico de una unidad de investigación. A partir de esa fecha, se reconoce la importancia de esa disciplina como una función empresarial y muchas empresas privadas incluyeron en su estructura, personal encargado de cumplir dicha función, éstas son: La Prensa Gráfica, La Constancia, S.A., Embotelladora Salvadoreña, Hotel El Salvador Sheraton, Diario El Mundo, Lima Zablah, Compañía General de Seguros, CODISA, DIDEA, así también algunas Universidades decidieron incorporar esta disciplina como una carrera universitaria en sus programas de estudio, éstas son: Universidad Leonardo

Davinci, considerada precursora de las Relaciones Públicas y publicidad en El Salvador, Universidad Tecnológica, Universidad Nueva San Salvador y Universidad Francisco Gavidia.

En 1990, la ASERP dejó de ejercer sus funciones debido a la crisis política que enfrentaba el país, razón por la cual hubo gran fuga de sus elementos, dando origen a la desaparición de esta Asociación, sin dejar un acta que plasmara la fecha de su desintegración.²⁶

1.2.10 Las Relaciones Públicas como Función Integral de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

En la mayoría de organizaciones se practica la función de Relaciones Públicas; aún sin tener un programa organizado para ello, de esta misma forma muchas personas hacen uso de ella en su vida particular.

Existen tres formas básicas de establecer la función:

➤ **Por un Departamento, División o persona dentro de la empresa:**

El objetivo es que sirva exclusivamente para ella, en la mayoría de empresas grandes que tratan con muchos públicos, la tarea de utilizar los principios, talentos y técnicas de las Relaciones Públicas; se le delega esta

²⁶ Tesis “Las Relaciones Públicas como un Instrumento de Apoyo al Desarrollo del Medio La Prensa Gráfica en El Salvador”

responsabilidad a un departamento o personal y a veces a una sola persona que se encargará específicamente de desempeñar la función de Relaciones Públicas, en estos casos el trabajo es considerado de mucha importancia y de gran magnitud para justificar la necesidad de contar, con un personal especializado que forme un departamento separado.

➤ **Por medio de Outsursing:**

Esta función, se da contratando los servicios de una organización asesora independiente, especialista en Relaciones Públicas; que sirve a diferentes clientes. Las Grandes empresas manejan la función de relaciones públicas por medio del outsursing; asignan esta labor por contrato a una empresa especialista en asesoría del área, las administraciones de estas organizaciones consideran que esta labor se cumplirá mejor con la intervención de firmas externas, que representan a una gran variedad de clientes; y que demuestran tener capacidad que no se podría lograr mediante un personal o departamento interno.

➤ **Mediante la Combinación de las dos formas:**

Aunque la mayoría de organizaciones poseen sus propios departamentos de Relaciones Públicas; también recurren a empresas de asesoría en esta área haciendo una combinación del personal o departamento interno con la firma externa que trabajarán juntos con la finalidad de lograr los resultados deseados.

Es necesario mencionar, que en las Cooperativas de Ahorro y crédito no cuentan con un Departamento de Relaciones Públicas; ya que esta función se la atribuyen al Departamento de Mercadeo que mantiene relaciones estrechas con los clientes, se considera necesario que todos los departamentos de las cooperativas de ahorro y crédito sean asesoradas en materia de relaciones públicas; esto considerando que el personal mantiene importantes relaciones con diferentes sectores que son considerados públicos de la empresa.

La función de Relaciones Públicas debe realizarla toda la organización, aunque sea asesorada por un órgano especialista propio o externo que además de asesoramiento realice por su propia cuenta diferentes actividades tendientes a proyectar una imagen positiva de la organización.²⁷

1.2.11 La Comunicación Organizacional manejada por Las Relaciones Públicas

Con respecto a la comunicación organizacional existen diversas definiciones y percepciones; y cada autor define particularmente el término aunque siempre coinciden. Algunos de estos son:

- La Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

²⁷ GARCIA, Carmona, Jonnatan; “El Nexo entre las Relaciones Públicas y las Relaciones Públicas Industriales como Medio Facilitador para el Logro de Objetivos de Producción en la Empresa”, UTEC, 1998.

- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

En conclusión, la comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; el cual necesariamente por su naturaleza tiene que ser administrado por el personal de Relaciones Públicas quienes tienen amplio conocimiento de los procesos comunicativos.

Este proceso comunicativo es muy importante en las organizaciones y se establece con el fin de crear y mantener adecuados sistemas de comunicación vertical (Ascendente y Descendente) y horizontal.²⁸

1.3 ORIGEN Y EVOLUCION DEL SERVICIO

1.3.1 Orígenes del Servicio

Las palabras que giran en torno a la idea de servicio provienen de la palabra latina servus: siervo; de allí servir, servidumbre, servidor, servicial, servil, servomotor y también servilleta.

²⁸ GOLDHABER, Gerald, “Comunicación Organizacional”. CARMONA, Jonathan, TESIS.

Pero, ¿de dónde salió la palabra *servus*? Se sabe que en el primer milenio antes de Cristo, en la península itálica, la guerra era drástica y categórica: el vencedor se convertía en dueño del vencido; la vida de éste estaba en sus manos y podía matarlo si le daba la gana. Pero pronto estas personas repararon y se dieron cuenta que matar no era lo más sensato y pensaron que lo mejor era conservar a los más aptos y ponerlos a trabajar en sus casas. Y así del verbo *servare* resultó el sustantivo *servus* (el conservado, el siervo), y el plural *servi* (los siervos).

Con el correr del tiempo las ocupaciones de los *servi*, que eran los trabajos más humildes, necesitaron una etiqueta verbal, y así de *servus* se formó el verbo *servire*.

En los tiempos modernos, abolida ya la servidumbre o esclavitud, la palabra servicio resulta apropiada para connotar especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente y hasta un aspecto de humildad; por lo que en la era de la democracia se supone que todos ocupan el mismo plano, es posible prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad.²⁹

1.3.2 La Revolución del Servicio

Desde los albores de la humanidad, el comercio ha sido un elemento vital en el desarrollo de las sociedades. Sin embargo, el concepto de “compra-venta” ha

²⁹ RODRÍGUEZ, Estrada, Mauro y otro, “Creatividad en el Servicio”

evolucionado de tal manera que se ha convertido en un arte muy complejo. Antiguamente, para vender, sólo bastaba tener un producto que satisficiera una necesidad.³⁰

Del simple trueque, se ha pasado a la venta altamente especializada. En este mundo consumista todos son compradores y de alguna manera, vendedores.

Hoy en día existe una realidad que cada día resulta más difícil poder cambiar, y es que los productos cada vez se diferencian menos unos de otros. Entre dos productos similares el cliente tiene que hacer la elección de cuál comprar y es ahí donde entra en juego *EL SERVICIO*, lo cual es la marcada ventaja diferencial pues su decisión de compra dependerá de la calidad de servicio que reciba.

Por otra parte, el cliente cada vez es más exigente, ya que ha descubierto que tiene el Poder de Compra y el Poder de Elección, haciendo uso de sus merecidos derechos, hoy en día el cliente dice qué quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere y cuándo lo paga.

³⁰ Idem.

■ **El Servicio**

El servicio no es otra cosa más que la producción de una experiencia de compra satisfactoria y se logra un impacto positivo cuando se cumple lo que el cliente espera recibir como servicio, es decir que percibió y obtuvo un servicio satisfactorio.

Servicio son los actos que hacen sentir a los clientes que se está trabajando por ellos e interesados por ellos. conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Servicio es preocupación, cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimientos y profesionalismo.³¹

Se tiene éxito al prestar un servicio cuando se tiene una actitud positiva y carácter alegre; cuando se disfruta trabajando con y para otras personas; cuando se es capaz de poner al cliente en el “centro de atención”; cuando se tiene un alto nivel de energía y se disfruta trabajando a ritmo acelerado y cuando se considera que el trabajo es una profesión de relaciones humanas y de equipo. Cuando el servicio es malo, todo el mundo pierde: pierden los clientes, los empleados, los directivos, los accionistas, los proveedores, la comunidad y el país; aunque es difícil prestarle un servicio sobresaliente a los clientes, cada día, el camino a la

³¹ TSCHOCHL, John y otro, “Servicio al Cliente”, I Edición, Editorial Pax México, 1997.

excelencia no es fácil, pero es inmensamente gratificante, no sólo desde el punto de vista financiero, sino espiritual.

Las expectativas del cliente son actitudes que éste asume con respecto a una compañía. Estas se relacionan con el producto, con el servicio dado y con el profesionalismo del contacto con el cliente.

Cuando se recurre a una empresa por primera vez, las expectativas pueden ser altas, al no tener ninguna experiencia adversa, teóricamente no hay razón para que las expectativas de respuesta sean otras que las de profesionalismo y competencia.

Aunque ello no significa que necesariamente el cliente no estará enterado del servicio de la compañía de quien lo recibirá, puede ser que sí haya escuchado el tipo de servicio que en ésta se prestan, he ahí la importancia de tener una excelente atención y calidad en el servicio.

Todos los clientes prefieren y quieren que las compañías con las cuales tienen relaciones, los traten de una forma preferencial y de esa forma el cliente gasta hasta un diez por ciento más por el mismo producto/servicio si la compañía les ofrece una mejor atención; se lo dicen a un promedio de nueve a doce personas; cuando los atienden mal se lo dicen a veinte personas.

Si los clientes reciben un buen servicio, hay un 82% de probabilidades que los clientes vuelvan a negociar con la empresa en que sus quejas sean atendidas pronto y con simpatía y si la atención o servicio son malos o mediocres, el 91% de los clientes no volverá.³²

En el nuevo siglo, las compañías compiten sobre la base del valor y el valor no es lo mismo que el precio y el buen servicio incide en el valor que el cliente percibe, porque aumenta sus beneficios y disminuye sus molestias.

1.3.3.1 Los Diez Hábitos de Servicio al Cliente

- Ser puntual.
- Cumplir lo prometido
- Prometer menos y dar más.
- Hacer un esfuerzo extra.
- Ofrecer alternativas.
- Mantener al cliente informado.

³² TSCHOCHL, John y otro, “Servicio al Cliente”, I Edición, Editorial Pax México, 1997.

- Tratar al cliente como lo más importante de su trabajo.
- Tratar a sus compañeros como si fueran clientes.
- Dar al cliente su nombre.
- Sonreír y modular la voz.³³

1.3.3.2 Siete Pecados Capitales del Servicio

- **Apatía:** actitud de no importarle nada el cliente, mostrar aburrimiento, recordar que el trabajo es servir y no estar cómodo.
- **Desaire:** Tratar de deshacerse del cliente o taparle la boca sin prestar atención a su necesidad o problema.
- **Frialdad:** laconismo, antipatía, precipitación, impaciencia u hostilidad con el cliente; darle a entender al cliente “por favor retírese”.
- **Aire de Superioridad:** Tratar al cliente con un aire de protección o de menosprecio, haciéndole sentir “pobrecito usted no sabe”.

³³ SEMINARIO “Más Allá del Servicio”, Desarrollo Empresarial, 2000.

- **Robotismo:** Hacer el trabajo sin cortesía.
- **Reglamento:** Colocar las Reglas por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción para excepciones o el sentido común.
- **Evasivas:** Frases que denotan desinterés.

- **Tipos de Servicio**

- **Servicio de Fábrica:** Es el mensaje que se da al cliente de: “no nos importa”, con muestra de procedimientos lentos, poco coherente, desorganizado, caótico, inconveniente, y el personal se muestra insensible, frío, apático, distante y sin interés.

Servicio de Congelador: Es hacerle sentir al cliente que “es un número y se le procesa”, con muestras de procedimientos puntuales, eficientes y uniformes; el personal se muestra insensible, apático, distante y sin interés.

- **Servicio de Laberinto:** El mensaje hacia el cliente es : “Nos estamos esforzando, pero no sabemos qué estamos haciendo”, con procedimientos lentos, poco coherentes, desorganizados, caóticos y un personal amistoso, con interés y con mucho tacto.

- **Servicio de Excelencia:** Se le dice al cliente “Usted nos interesa y sí cumplimos”, actuando con procedimientos puntuales, eficientes, uniformes, caóticos y un personal amistoso, con interés y con tacto. Hacia este servicio deben ir orientadas todas las empresas de éxito que desean satisfacer a sus clientes con los servicios que prestan o con los productos que ofrecen.

- **Importancia del Servicio al Cliente**

Para dar valor al cliente, se deben utilizar siete instrumentos del análisis del valor para el cliente, los cuales son:

- El perfil de la calidad percibida por el mercado.
- El perfil del precio relativo.
- El mapa del valor del cliente.
- El análisis de lo ganado/perdido.
- Una gráfica de áreas, comparativa, del valor para el cliente.
- Un horizonte de tiempo de los sucesos clave.

- Una matriz qué/quién.³⁴

1.3.5 Filosofía del Servicio

Hablar de servicio al cliente, es hablar de necesidades humanas y de su satisfacción; lo que conlleva a decir que prestar un servicio no beneficia únicamente a quien lo da, sino también a quien lo recibe.

Cualquiera puede ser el caso, en el que se solicite algún servicio o se efectúe una compra y la persona se da por bien servido y satisfecho de la atención que recibió; de igual forma se sentirá quien lo atendió.

Los principios básicos del servicio o la filosofía (que es el proceso mental de ir hasta el fondo de los temas; de definir los principios últimos que guían e inspiran la acción), son:

- **Actitud de Servicio:** Convicción íntima de que es un honor servir.
- **Satisfacción del Usuario:** Es la intención de vender satisfactores más que “productos”.
- **Dado el carácter transitorio, inmediateista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta.** Esto es, la filosofía de que

³⁴ SEMINARIO “Más Allá del Servicio”, Desarrollo Empresarial, 2000.

“todo problema tiene una solución”, si se sabe buscarla. El terreno de los servicios es campo privilegiado de la creatividad.

- ***Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas.*** En el mundo de las profesiones y de los oficios una ganancia (sueldo, honorarios, comisiones) supone la producción de un beneficio para el cliente, y sólo así se justifica. Es inmoral cobrar cuando no se ha dado ni se va a dar. De este modo la práctica del servicio es la mejor defensa contra la corrupción, esa plaga que tanto nos agobia y disminuye la calidad de vida.
- ***El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes.*** El empleado de ventanilla no puede dar otra imagen de la empresa que la que él tiene, y no puede dar mejor servicio que el respaldo que él recibe de la empresa. Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir peras al olmo.
- ***Tratándose de instituciones de autoridad, se plantea un continuum que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio).*** En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio.³⁵

³⁵ RODRÍGUEZ, Estrada, Mauro y otro, “Creatividad en El Servicio”, I Edición, Editorial Pax México, 1997.

1.3.5.1 Filosofía de Empresas de Excelencia

Las empresas que buscan la excelencia tienen como objetivo la satisfacción total de las necesidades y preferencias de sus clientes; están alerta y emprendiendo la acción, asegurándose del éxito actual y futuro; con la calidad logran clientes de por vida; dan valor agregado a sus clientes; para su empresa el personal es su mayor riqueza; basan el logro de sus objetivos en el desarrollo del potencial infinito del hombre, gestando un estilo de liderazgo transformador; generan prosperidad, paz y felicidad; cumplen con su misión empresarial.

Las empresas en busca de excelencia crean valores a sus empleados, ya que esto es fundamental para que una organización logre que se haga el trabajo bien hecho. Antes de la misión, la visión y la estrategia, la empresa debe acordar qué representan tanto en el servicio a sus clientes, como en sus relaciones con la comunidad y dentro de sí mismo.

Los valores son una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferida a su modo opuesto de conducta o finalidad existencial. También, es una cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los riesgos.

1.3.6 Ciclo del Servicio y Momento de Verdad

Un ciclo de servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio de una empresa. Este es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con el enfoque técnico para establecer el negocio. Uno puede estar condicionado a pensar en la operación del servicio desde el punto de vista de departamentos organizacionales y especialidades que deben de participar en la prestación de servicio.

El ciclo empieza cuando la empresa entra en contacto con el cliente o viceversa. Este instante puede ser cuando el cliente ve un anuncio, recibe una llamada de su vendedor o necesita el producto de la empresa y él llega a la empresa a adquirirlo; puede ser cualquier otro acontecimiento que empieza en proceso de negocio. Termina, cuando el cliente está satisfecho y considera que está completo el servicio, y se reinicia cuando el cliente decide regresar por más.

El ciclo del servicio puede variar de un cliente a otro, de una versión de servicio a otra y de una situación a otra. En cualquier momento cada cliente que esté negociando está en alguna parte de su ciclo o momento de verdad, el cual es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión, o se genera una idea, sobre la calidad de su servicio.

El momento de verdad: es el átomo básico de servicio, la unidad indivisible más pequeña del valor entregado al cliente. No todos los momentos de verdad se crean de igual manera. Un negocio puede tener más de cien clases diferentes de momentos de verdad, pero generalmente sólo unos cuantos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones del cliente.

Los momentos críticos de verdad, son aquellos episodios que generan mayor impacto psicológico en el cliente y que le generan una brecha entre el trato que está esperando y el que realmente recibe.

1.3.7 Liderazgo en el Servicio al Cliente

El liderazgo es la base para mejorar, sin la visión de liderazgo, sin la orientación, el entrenamiento y la inspiración, la idea de mejorar el servicio al cliente no se traduce en acción. Para cultivar un liderazgo es recomendable aplicar cuatro alternativas de desarrollo de valores en los empleados:

- **Poner énfasis en la participación del personal.** El hecho de participar personalmente en mejorar el servicio, le generará conocimiento, le fomentará un compromiso y estimulará el liderazgo.

- **Promover a las personas indicadas:** Para que exista un verdadero liderazgo, se debe ascender a aquellos empleados que posean don de líder, ya que ayudará a los seguidores a tomar los patrones.

- **Poner énfasis en el factor confianza:** La confianza inspira una sensación de pertenencia en la empresa, la cual a su vez, inspira comportamiento de liderazgo. Las personas que se sienten parte importante en una empresa, expresan alegría, inspiran un comportamiento de liderazgo, se comportan como verdaderos líderes y proyectan hacia sus clientes toda esa energía positiva y los hacen sentir satisfechos.

- **Fomentar el aprendizaje para el liderazgo:** Las empresas deben aspirar siempre a contar con un servicio excelente, pero para lograrlo deben estar dispuestos a invertir en aprendizaje continuo.³⁶

1.3.8 Rentabilidad para las Empresas con el Servicio Al Cliente

Hoy en día, los mercados altamente competitivos luchan por mantener constantes las cuentas de sus clientes, ya que es indispensable para el éxito de las empresas, aunque la mayoría de éstas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas (John Schol, Steve Franzmeier, servicio al cliente), y si sus fines son de lucro, esto es de gran importancia.

Ya que el servicio les significa a las empresas vender, un cliente satisfecho le asegurará que éste regresará nuevamente a adquirir los productos que ofrece.

³⁶ TSCHOHL, John y otro, “Servicio al Cliente”, I Edición, Editorial Pax, México, 1997.

El problema radica en el hecho de que los altos ejecutivos de las empresas no conciben esta área como una estrategia, viéndolo solamente como una forma de venta y no toman en cuenta que el servicio es más eficaz que el marketing para aumentar el volumen de sus negocios.

En nuestra sociedad orientada al servicio la calidad del mismo a llegado a ser para el éxito de las empresas, más importantes que la calidad del producto, y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja competitiva muy poderosa respecto a las que se hayan quedado rezagadas.³⁷

Para que la empresa logre que esto se vuelva una realidad debe satisfacer las siguientes condiciones:

- **Compromiso por parte de la dirección los directivos:** deben posicionar en la mente de los empleados, entrar al programa de mejorar y comprometerse asimismo que darán el respaldo necesario, a estos para cumplir sus objetivos, sin dejarlo únicamente en palabras.
- **Recursos Adecuados:** la empresa debe invertir el dinero suficiente para el desarrollo del programa.

³⁷ TSCHOHL, John y otro, “Servicio al Cliente”, I Edición, Editorial Pax, México, 1997.

- **Mejoras Visibles del Servicio:** que el cliente perciba las modificaciones que ha sufrido el servicio, que se sienta mejor atendido y que reciba una publicidad más acertada que la de la competencia.
- **Capacitación:** Los empleados deben ser capacitados acertadamente en la nueva estrategia de servicio.
- **Servicios Internos:** que los empleados interactúen adecuadamente de manera que los productos o servicios sean proporcionados a los clientes de manera eficiente.

Asimismo, los empleados deben de tener el don del servicio, para que ejerzan su trabajo con profesionalismo y empatía hacia los clientes de la empresa, contando con ocho actitudes básicas, que son:

- **Mentalidad de “El Cliente es primero”:** pone ante todos las necesidades del cliente, se asegura de que estas necesidades sean cubiertas, se desprende de sí mismo hasta el punto de sacrificarse para lograr la satisfacción del cliente.
- **Actitud Positiva:** Demuestra entusiasmo, tiene una actitud de que sí puede, sabe manejar los problemas.

- **Profesionalismo:** Busca estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes. Si no tiene algún conocimiento, sabe a quién recurrir y está dispuesto a solicitar ayuda.
- **Orientación hacia las personas:** Toma la iniciativa para establecer un entendimiento mutuo, demuestra su interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo, llamándolo por su nombre, etcétera. Busca que el cliente se sienta cómodo.
- **Disponibilidad:** Resuelve problemas, sugiere alternativas, cuando es apropiado, es flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.
- **Respuesta Personalizada:** Busca entender las preferencias y expectativas de los clientes, toma en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporcionan información.
- **Respeto Básico:** Se muestra cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales, evita apenar a los clientes, respeta el tiempo del cliente y su espacio personal.
- **Confiabilidad:** Se toma el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente, muestra su confiabilidad, hace lo que es mejor y no lo que es más fácil. ³⁸

³⁸ TSCHOHL, John y otro, “Servicio al Cliente”, I Edición, Editorial Pax, México, 1997.

1.3.9 El Cliente

Por lo general, el cliente ni siquiera aparece en los organigramas de las empresas, como si no se tratase de alguien importante para la organización. El cliente no sólo es parte de la empresa sino además la persona más importante y quien toma las decisiones más trascendentales de la misma.

El cliente es toda aquella persona o institución que utiliza los servicios de la otra. Y la diferencia es que uno es el comprador y el otro el vendedor; o sea que a los compradores se les vende el producto o servicio.³⁹

Es también quien provee los recursos para que las empresas produzcan, él es quien consume los productos/servicios, es quien aprueba, desaprueba y dicta el curso que debe seguirse.

Para las empresas, es la persona más importante; el cliente no depende de ella sino la empresa depende de él; no es una interrupción a su trabajo, es su objetivo; es la parte esencial de la organización, no es ningún extraño; en fin las empresas sin sus clientes, tendrían que cerrar sus puertas.⁴⁰

39 TSCHOHL, John y otro, "Servicio al Cliente", I Edición, Editorial Pax, México, 1997.

40 HOROVITZ, Jacques y Otros, "La Satisfacción Total del Cliente", Tomo 4, McGraw-Hill, México, 1994.

1.3.9.1 Tipos de Clientes

En realidad, todos los que trabajan en una empresa o institución tienen clientes, bien sean que trabajen con gente de fuera, que paga por lo que la compañía ofrece, o bien con gente de adentro, es decir sus compañeros de trabajo. Los clientes por tanto son de dos clases:

- Cliente Externo
- Cliente Interno (personal de la empresa)⁴¹

Clientes Externos

Son las personas que se atiende, personalmente o por teléfono, cuando compran productos o servicios. Son clientes, en el sentido tradicional de la palabra “personas que compran o con quienes se tienen tratos”. Sin ellos no habría ventas, negocios, salarios.

Son los clientes usuarios del producto o servicio, así como también aquellos que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que está proporcionando la competencia.

⁴¹ HOROVITZ, Jacques y Otros, “La Satisfacción Total del Cliente”, Tomo 4, McGraw-Hill, México, 1994.

➤ **Clientes Internos**

Son las personas que trabajan dentro de la organización y que cuentan con la empresa para obtener los servicios, los productos y/o información que necesitan para realizar su trabajo.

No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren la misma cuidadosa atención que se le da a los clientes externos, ya que ellos son quienes darán la primera imagen e impresión hacia los demás clientes de cómo está organizada la compañía, cuál es la misión, visión, estrategias y metas de la misma.

Es importante distinguir a los clientes “internos” y a los “externos” porque, aunque ambos merecen servicio y dedicación, habrá distintos sistemas y procedimientos para identificar y satisfacer sus expectativas correspondientes.

1.3.10 El Servicio al Cliente en la Actualidad

En la década de los '90, la calidad del servicio de las empresas se ha convertido en uno de los factores decisivos del éxito o del fracaso de las mismas; ya que las empresas ya no pueden competir exclusivamente con base a sus productos; pues el mundo se ha llenado de competidores que tienen acceso a tecnología barata y que a toda costa desean imitar ideas. Lo que distingue hoy a

las empresas, es la fuerza relativa de sus actividades encaminadas a dar un buen servicio.⁴²

1.3.11 Lo que el Cliente espera de la Empresa

- **Amabilidad:** Es la más básica de las expectativas del cliente, generalmente asociada con un trato cortés y cordial.
- **Comprensión y empatía:** Los clientes esperan tener la sensación de que quién le sirve lo comprende y aprecia sin perjuicio ni condiciones.
- **Control:** Los clientes esperan poder influir en la forma como van a resultar las cosas.
- **Equidad:** La mayoría de clientes le darán importancia a que usted no demuestre preferencias o favoritismos por otras personas.
- **Saber:** Los clientes esperan que los instruyan y les informen sobre los productos/servicios, las políticas, los procedimientos, etc.
- **Opciones y alternativas:** Los clientes esperan creer que siempre hay varias maneras de conseguir lo que desean.

⁴² RODRÍGUEZ, Estrada y otro, “Creatividad en El Servicio”, I Edición, Editorial Pax, México, 1997.

1.3.12 Necesidades Básicas de un Cliente

➤ **Necesidad de ser comprendido:**

Quienes eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando efectivamente, es decir, que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían.

➤ **Necesidad de ser bien recibido:**

Ninguna persona que trate con usted y se sienta como una extraña regresará. La gente tiene la necesidad de sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante.

➤ **Necesidad de sentirse importante:**

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que usted haga para hacer que su cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

➤ **Necesidad de Comodidad:**

Los clientes necesitan comodidad: **Física:** un lugar donde esperar, descansar, hablar o negociar; **Psicológica:** la seguridad de que se les atenderá adecuadamente y la confianza en que usted lo satisfacerá.

Dentro de los conceptos de base en el servicio al cliente se encuentran los siguientes:

➤ **Valores y Creencias:**

Constituyen el núcleo principal de lo ¿Qué es importante para sus clientes y en qué medida es buenos para ellos?

➤ **Actitudes:**

Constituyen la manera de ver las cosas, reflejan el modo de ver la vida, el trabajo, el matrimonio, los compromisos, la forma de hacer negocios.

➤ **Hábitos y Normas Sociales:**

Son conductas comúnmente aceptadas ¿Cómo se comportan las personas? ¿Qué hacen? ¿Cuál es la forma correcta e incorrecta de hacer algo?

➤ **Preferencias:**

Son las cosas que les gustan a los clientes. ¿Qué les gusta hacer o comprar? ¿Cómo les gusta hacerlo? ¿Y por qué?

➤ **Expectativas:**

¿Qué esperan sus clientes de usted? ¿Qué es lo que quieren? ¿Cuándo realizan negocios con usted? ¿Qué es lo mínimo que esperan de su producto, servicio, atenciones?⁴³

1.3.13 Las Quejas de los Clientes

Los que compran son los que dan apoyo a la empresa; los que elogian agradan a la empresa; los que se quejan enseñan cómo podría la empresa agradar a otros para que compren; sólo hacen daño los insatisfechos que no se quejan, ellos rehusan la oportunidad que se les da para corregir los errores de la empresa y de esa forma mejorar el servicio. (Marshall Field, pionero del sector comercial).

En lugar de levantar barreras ante las quejas de los clientes, se les debe facilitar presentarlas, de esa forma la empresa detectará las deficiencias que existen en sus políticas o estándares, mismos que, de otra forma, no podrían conocerse. Con la secuela de seguir provocando el alejamiento de consumidores y clientes durante meses o años. La función de un sistema de quejas, es el de detectar las heridas que puedan existir en el cuerpo de la empresa y sanarlas antes de que se infecten y provoquen la pérdida de un miembro o de un órgano o de toda la empresa.⁴⁴

⁴³ SEMINARIO “Más Allá del Servicio”, Desarrollo Empresarial, 2000.

⁴⁴ TSCHOHL, John y otro, “Servicio al Cliente”, I Edición, Editorial Pax, México, 1997.

Para que las empresas puedan recuperar los costos en este tipo de gestión, dan solución a las quejas que se les presentan, porque de esa forma consolidan un sentido de lealtad en los clientes; en consecuencia, los clientes siguen comprando, en vez de irse a un competidor.

Atender con inteligencia y tranquilidad a un cliente encolerizado, constituye la verdadera prueba de fuego, en la escuela de las relaciones con clientes. Cuando se deba lidiar con esa bomba de tiempo que es un cliente encolerizado, se debe asumir la ofensiva con cortesía y tacto. Cuando los clientes tienen una queja muy específica, se deben seguir los siguientes pasos:

- Escuchar cuidadosamente y con interés.
- Simpatizar ponerse en el lugar del cliente.
- Preguntar de buena manera sin amenazar, haciendo que el cliente piense en sus respuestas.
- Repetir al cliente lo que se entendió del problema y después se propone una o más alternativas que den respuestas a sus intereses.
- Disculparse sin culpar a nadie.
- Resolver el problema identificando las soluciones que satisfagan a las necesidades de los clientes o buscar a alguien que pueda hacerlo.⁴⁵

⁴⁵ HOROVITZ, Jacques y Otros. “La Satisfacción Total del Cliente”, Tomo 4, McGraw-Hill, México, 1994. y WIERSEMA, Fred, “El Mejor Socio es su Cliente”, México, 1997.

Las quejas se evitan haciendo bien el trabajo la primera vez, y eso es más importante para la satisfacción del cliente.

▪ **Las Relaciones Públicas y el Servicio al Cliente**

Estamos en una era en la cual los clientes demandan un servicio de calidad, buen precio, buen trato, rapidez, eficiencia, eficacia, durabilidad, por lo que esperan en el servicio dos cosas: primero la función comercial, la cual se presta sin producto intermediario y es cuando el cliente adquiere en realidad actos no identificables físicamente: como un viaje, una asesoría, un cuidado, un satisfactor intelectual, en el cual queda plenamente satisfecho del servicio que se le prestó previamente. Y segundo el contacto humano “inmediato”, en el cual el cliente no piensa en el origen y fabricación del producto, sino que toma en cuenta cómo le rinden el servicio.

Por lo que, si las empresas quieren competir en el futuro, tendrán que saber más que nunca que si quieren ganar, todo su equipo administrativo tendrá que saber más que sus competidores sobre los clientes, el mercado, la competencia, tecnologías y procesos. La expectativa de servicio es un componente esencial de la decisión de compra. La función del servicio tiene que investigarse, promoverse, distribuirse y venderse.

Pero para ello, se debe brindar el servicio bajo un aspecto conductual, la persona que atiende a los clientes por teléfono, el que sale a visitarlos para

venderles son formas de prestar el servicio, lo cual significará la relación permanente que existirá entre la empresa y el cliente.

Las Relaciones Públicas contribuyen a crear un ambiente favorable con el cliente, brindan todo el apoyo necesario para brindar un servicio efectivo. Las formas que utiliza son de uso continuo, ya que proporciona confianza, cortesía, profesionalidad, cuidado, todo el tiempo, siempre estará alguien ahí atendiendo a las personas que requieran atención por algún reclamo o por haber recibido un servicio defectuoso.

Vistas las Relaciones Públicas, desde el punto de vista “imagen”, se puede decir que desde su personal hasta el producto de la empresa estarán diseñados de tal forma que quien entre en contacto con la empresa será un cliente permanente para la misma.

Las empresas que contratan la asesoría en Relaciones Públicas, pueden estar seguros de que compran un servicio hecho a la medida y que contarán con un arma estratégica de servicio y atención a sus clientes.⁴⁶

⁴⁶ CARCAMO de Escobar, Silvia Alicia y otros; “Cómo las Relaciones Públicas pueden mejorar el Servicio al Cliente de Tarjetas de Crédito Regional” UTEC, 1998.

CAPITULO II. INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

1. GENERALIDADES

La presente investigación sobre servicio y atención al cliente, tiene como finalidad identificar aquellos aspectos relevantes que influyen en los tipos de servicios que las Cooperativas brindan a sus socios, por lo que se pretende conocer el nivel de satisfacción que éstos perciben, asimismo se involucrarán elementos como la infraestructura si es adecuada a las necesidades de sus clientes, así como también los medios y formas de comunicación que utilizan, ya que aunque todas sean Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, realizan actividades diversas que las diferencian una de otra.

Cabe mencionar, que para recolectar la información necesaria, se utilizó la encuesta y entrevista personal, con una población muestral de 119 socios que están distribuidos de acuerdo al número de clientes de cada una de las Cooperativas como parte de las unidades específicas de investigación.

Para lograr la mayor efectividad posible en todo el proceso de la información, se diseñaron los siguientes objetivos de la investigación:

2. OBJETIVOS

Recopilar la información necesaria, mediante el uso de técnicas e instrumentos que permitan identificar e interpretar objetivamente los factores que influyen en el servicio y atención al cliente en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- Conocer directamente de los miembros de las cooperativas, el nivel de satisfacción que tienen sobre el servicio y atención que están recibiendo del personal de la Cooperativa a la que pertenecen.
- Determinar si las Asociaciones Cooperativas, están debidamente organizadas para proporcionar los servicios que sus miembros demandan.
- Establecer conclusiones que permitan diseñar y presentar la propuesta de solución a aquellos aspectos relevantes que resulten de la investigación.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología desarrollada en el proceso de investigación comprendió lo siguiente:

3.1 Fuentes de Información:

Para realizar la investigación se hicieron uso de las siguientes fuentes de información:

- **Fuentes Primarias**

La principal fuente de información fue FEDECACES, con entrevistas realizadas a personal de la misma, para conocer sobre el funcionamiento de las Cooperativas, así como entrevistas a los Gerentes de las mismas y principalmente los criterios de éstos, por medio de las cuales se obtuvo información de la situación actual de ese sector y con algunos de los socios de éstas. Como complemento se consultaron libros, tesis, Reglamento, Leyes y otros documentos importantes sobre el tema.

- **Fuentes Secundarias**

Artículos de libros, periódicos, boletines, revistas, Memoria de Labores de las Cooperativas, FEDECACES y otros.

3.1.3 Observación Directa:

Con esta técnica se realizó un análisis complementario orientado a obtener información objetiva para determinar el estado en qué se encuentran los factores que influyen en el servicio y atención al cliente y las condiciones físicas en que se trabaja en las Cooperativas.

3.2 Determinación del Universo o Población

Para efectos del presente estudio se tomaron en cuenta trece Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, distribuidas en el área Metropolitana de San

Salvador, ya que son las que dan mayor representatividad al sector financiero Cooperativo, las cuales se detallan a continuación:

- ACOPACC de R.L.
- ACACRECOS de R.L.
- ACACES de R.L.
- ACOPUS de R.L.
- COSTISS de R.L.
- COANDES de R.L.
- ACEMIHA de R.L.
- COMEDICA de R.L.
- CODOSAL de R.L.
- ACACESPROMAC de R.L.
- ACOFINGES de R.L.
- ACOPACTO de R.L.
- ACECENTA de R.L.

El universo estuvo conformado por **22,438** socios, a quienes se les aplicó la fórmula infinita, para poder determinar la muestra que sirvió de referencia para obtener la información necesaria en la investigación.

3.3 Cálculo de la Muestra

Para la obtención de la muestra se utilizó la fórmula estadística infinita, porque sobrepasa los 5000 miembros que conforman la población, por lo cual se aplicó de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n=	Tamaño de la muestra	?
Z=	Coeficiente de Confianza	95% (1.96)
p=	Probabilidad de Éxito	0.50
q=	Probabilidad de Fracaso	0.50
e=	Margen de Error	0.09

Sustituyendo en la Fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.09)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25)}{0.0081}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0081}$$

n= 119 personas a encuestar

3.4 Unidades de Análisis y Sujetos de Estudio

La muestra fue distribuida según el cuadro detallado a continuación, tomando en consideración las necesidades de lograr la mayor representatividad en la investigación, determinando una cantidad de cuestionarios en proporción directa con el número de socios de cada Cooperativa, según el número de sus miembros que las conforman:

NOMBRE DE LA COOPERATIVA	NUMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE (%)	NUMERO DE CUESTIONARIOS	NUMERO DE CUESTIONARIOS REALES
1-ACOPACC	831	3	4	2
2-ACACRECOS	1069	4	5	4
3-ACACES	2029	9	11	1
4-ACOPUS	810	3	4	21
5- COSTISS	1657	8	9	16
6- COANDES	2213	10	12	0
7- ACACEMIHA	473	3	3	0
8- COMEDICA	9000	40	48	17
9-CODOSAL	500	3	3	9
10- ACACESPROMAC	175	1	1	4
11-ACOFINGES	822	3	4	20
12-ACOPACTO	1797	8	9	14
13-ACECENTA	1064	5	6	5
TOTAL	22,438	100%	119	115

El cálculo de la muestra determina 119 cuestionarios, sin embargo, solamente se lograron obtener 115, ya que algunas Cooperativas nos limitaron el número de los mismos.

3.5 Instrumentos y Técnicas de Investigación

La recolección de la información se realizó de acuerdo a los propósitos planeados en la investigación y se utilizó la técnica de la entrevista personal y se suministró el cuestionario, el cual permitió obtener la información necesaria para la elaboración del Modelo.

3.5.1 Instrumento

Se diseñó un cuestionario que consta de preguntas abiertas, cerradas y una filtro, para recopilar la información.

3.5.2 Entrevistas

Para la obtención de la información más confiable de los socios por el contacto personal y la observación directa, se realizaron entrevistas en las cuales se abordó a Asesores de FEDECACES y a los Gerentes de cada una de las Cooperativas en estudio, para la recopilación de la información.

Se diseñaron preguntas específicas para conocer cómo está integrado el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito, su funcionamiento, quiénes lo conforman, sus entes reguladores y otros. (Ver Anexo).

○ **Tratamiento y Análisis de la Información**

Posterior a la recolección de la información, se procedió a clasificarla de acuerdo a cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario, con la finalidad de buscar una interpretación a la respuesta de los clientes, con el objeto de establecer conexiones y relaciones de causalidad entre las variables.

A continuación se presentan los resultados estadísticos con una presentación de resultados que refleja la pregunta, el objetivo de la misma y una representación gráfica con su respectivo hallazgo.

Todo lo anterior, permitió encontrar aquellos puntos clave de referencia para poder elaborar la respectiva propuesta.

3.7 Presentación de Resultados

PREGUNTA #1

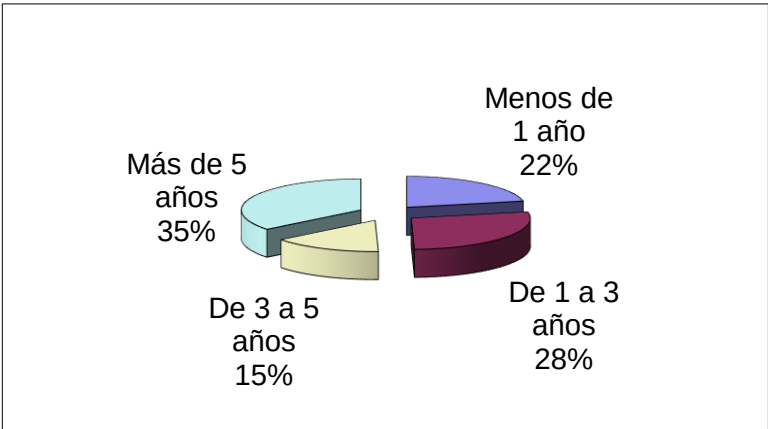
¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer la Cooperativa?

OBJETIVO: Determinar por medio de la antigüedad de los socios en la Cooperativa, el grado de satisfacción que tienen.

CUADRO #1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Menos de 1 año	25	22
De 1 a 3 años	32	28
De 3 a 5 años	17	14
Más de 5 años	41	36
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Tanto en el cuadro como en el gráfico, se puede evidenciar que el 36% de los entrevistados tienen más de 5 años de ser socios de las Cooperativas; el 28% de 1 a 3 años; el 22% menos de 1 año y el 14% de 3 a 5 años. Por lo que es obvio determinar que el mayor porcentaje de asociados tiene antigüedad en la Cooperativa a la que pertenecen.

PREGUNTA #2

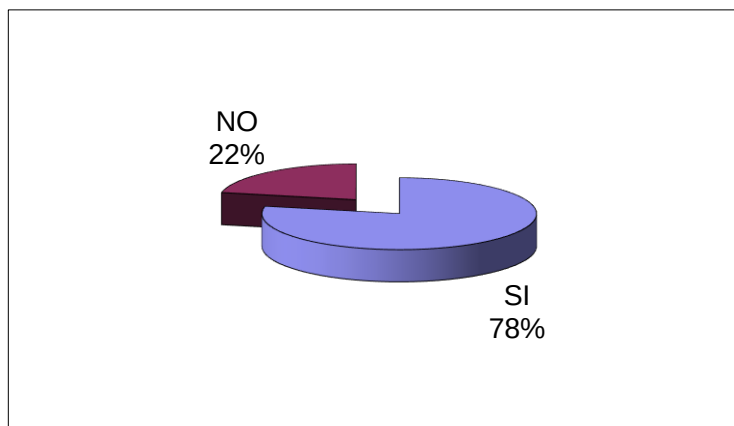
¿Conoce usted todos los beneficios que prestan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?

OBJETIVO: Determinar si los socios conocen todos los beneficios que prestan las Asociaciones Cooperativas.

CUADRO #2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	90	78
NO	25	22
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

La 78% de los socios encuestados, manifestó que sí tienen conocimiento de todos los beneficios que presta la Cooperativa y un 22% aseguró desconocerlos, lo que denota que el mayor porcentaje de socios está bien informado en este campo.

PREGUNTA #3

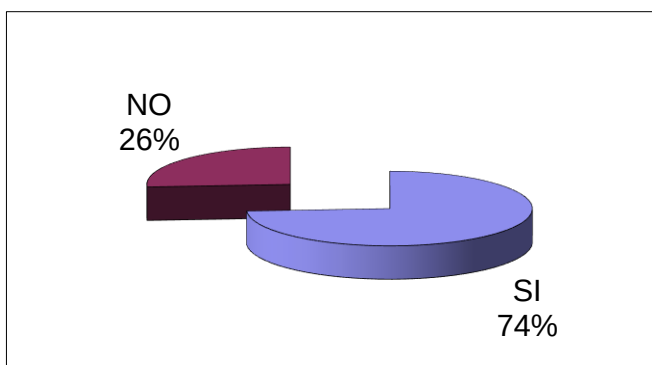
¿Cuenta la Cooperativa con instalaciones adecuadas para brindar un buen servicio a sus socios?

OBJETIVO: Conocer si el espacio físico en el cual brindan los servicios las Cooperativas, es el adecuado para que ellos brinden un buen servicio a sus socios.

CUADRO #3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	85	74
NO	30	26
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

De acuerdo a la distribución de la muestra se denoto que el 74% de los socios entrevistados consideran que la Cooperativa a la que pertenecen, cuenta con instalaciones adecuadas, mientras que un 26% opinó que las instalaciones no son las adecuadas para el tipo de servicio que prestan.

PREGUNTA #4

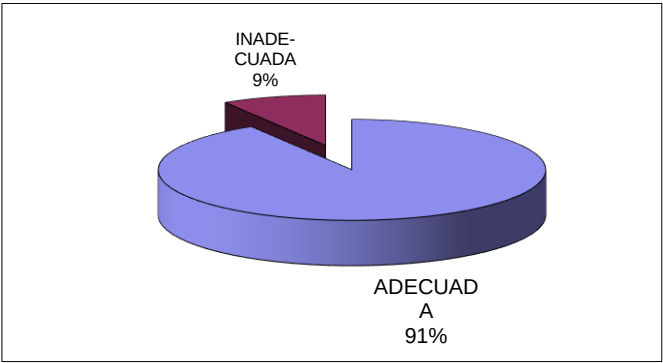
¿Cómo considera la ubicación geográfica de la Cooperativa?

OBJETIVO: Conocer si la ubicación geográfica de la Cooperativa es adecuada y accesible a los socios.

CUADRO #4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Adecuada	105	91
Inadecuada	10	9
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Según la perspectiva de las personas, el 91% manifestó que la ubicación geográfica de la Cooperativa es adecuada, por su accesibilidad céntrica a ellos; sin embargo, el 9% considera que no es adecuada.

PREGUNTA #5

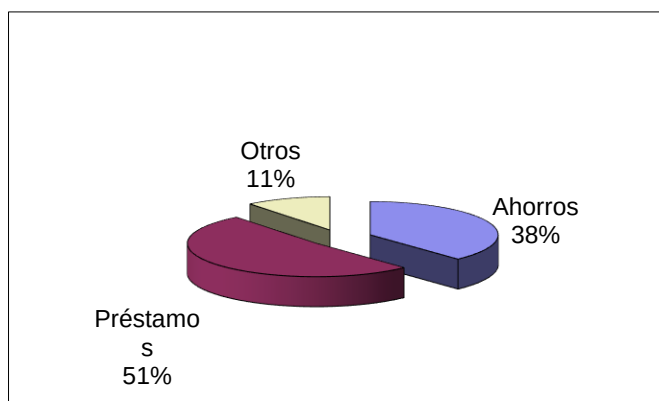
¿Qué tipos de servicios son los que usted más solicita?

OBJETIVO: Analizar cuáles son los servicios más solicitados por los socios.

CUADRO #5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Ahorros	57	38
Préstamos	77	51
Otros	16	11
TOTAL	150	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

El 51% de los socios coincidió que el servicio que más solicitan es el de los préstamos; un 38% utiliza los ahorros y sólo un 11% utiliza otros servicios. Por lo que se puede notar que se demanda más préstamo por la facilidad y bajo interés de los mismos. Cabe mencionar, que el número de respuestas es mayor a los socios encuestados por ser ésta una pregunta con opciones múltiples.

PREGUNTA #6

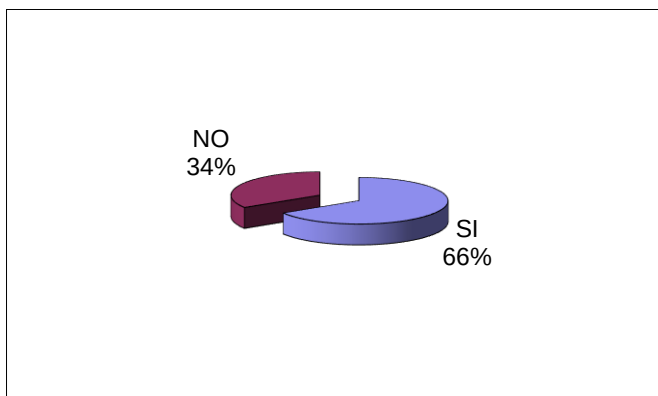
¿Existe señalización que lo oriente cómo realizar los trámites que necesita efectuar en la Cooperativa?

OBJETIVO: Deducir si la señalización que poseen las Cooperativas facilitan los trámites que se solicitan.

CUADRO #6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	76	66
NO	39	34
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Las respuestas a esta pregunta reflejan que el 66% de los socios opinan que sí existe suficiente señalización que los oriente para realizar sus trámites. Y un 34% manifestó que no existe dicha señalización que facilite el servicio.

PREGUNTA #7

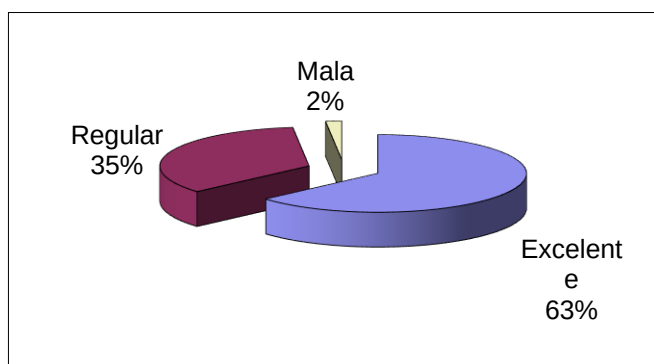
¿Cómo califica la atención que le brinda el personal de la Cooperativa cuando usted solicita un servicio?

OBJETIVO: Percibir cómo califican los socios la atención que reciben del personal de las Cooperativas.

CUADRO #7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	73	63
Regular	40	35
Mala	2	2
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

El 63% de las personas entrevistadas considera que el personal de la Cooperativa sí les está brindando una excelente atención; sin embargo, un importante 35% contesta que el servicio prestado es regular y sólo un mínimo del 2% la considera mala.

PREGUNTA #8

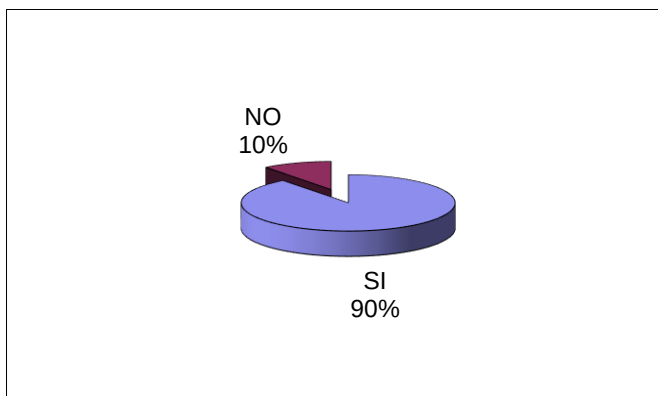
¿Considera usted que la persona que lo atiende posee los conocimientos adecuados para brindarle el servicio?

OBJETIVO: Detectar si el personal de las Cooperativas poseen los conocimientos adecuados para brindar un buen servicio a sus asociados.

CUADRO #8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	103	90
NO	12	10
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Los resultados obtenidos reflejan que el 90% de los socios entrevistados, considera que la persona que les atiende posee los conocimientos adecuados para brindarles un buen servicio y sólo un 10% aseguró que el personal no es el idóneo.

PREGUNTA #9

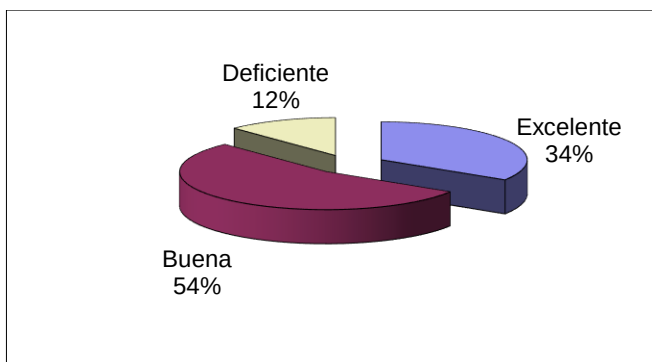
¿Cómo es la atención que recibe cuando usted presenta alguna sugerencia?

OBJETIVO: Conocer si el socio es atendido adecuadamente cuando presenta alguna queja.

CUADRO #9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	39	34
Buena	62	54
Deficiente	14	12
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Los socios entrevistados manifestaron que la atención que reciben al presentar una sugerencia es en un 54% buena; un 34% excelente y un 12% manifestó que es deficiente.

PREGUNTA #10

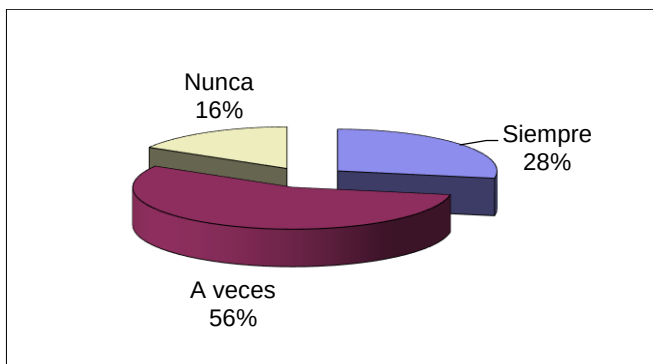
¿Las sugerencias que usted hace se toman en cuenta?

OBJETIVO: Conocer si las Cooperativas toman en cuenta las opiniones que manifiestan sus asociados.

CUADRO #10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	32	28
A veces	64	56
Nunca	19	16
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

El 56% de los socios aseguraron que las sugerencias que hacen, a veces son tomadas en cuenta; un 28% considera que siempre y un 16% manifestó que nunca se tomaron en cuenta las sugerencias que hicieron.

PREGUNTA #11

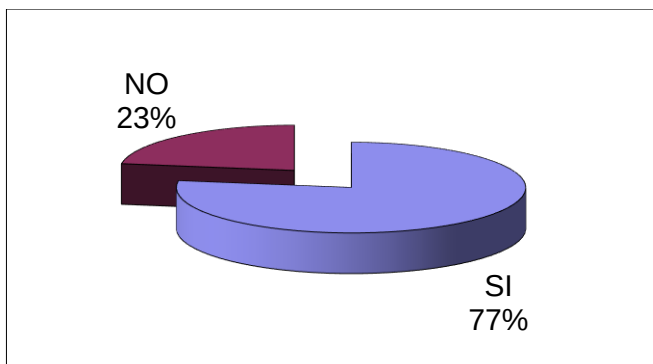
¿Cuenta la Cooperativa con tecnología adecuada para hacer más ágiles y oportunos sus trámites?

OBJETIVO: Definir si la tecnología utilizada en los procesos de servicio es la indicada.

CUADRO #11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	89	77
NO	26	23
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Las respuestas son evidentes, ya que un 77% de los entrevistados, estuvo de acuerdo que la Cooperativa posee la tecnología para que sus trámites sean más ágiles; y un 23% manifestó que se necesita más tecnología.

PREGUNTA #12

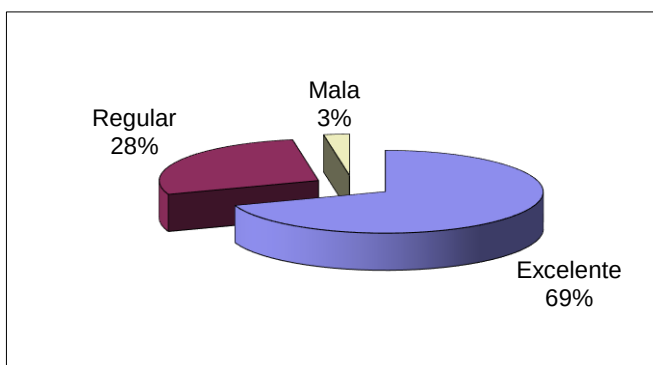
¿Cómo califica usted a esta Cooperativa?

OBJETIVO: Determinar la imagen que tienen las Cooperativas ante sus socios.

CUADRO #12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	80	70
Regular	32	28
Mala	3	2
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Según la percepción un alto porcentaje de los socios encuestados calificaron a la Cooperativa a la cual pertenecen en un 69% excelente; en un 28% regular y sólo un 2% dijo que mala.

PREGUNTA #13

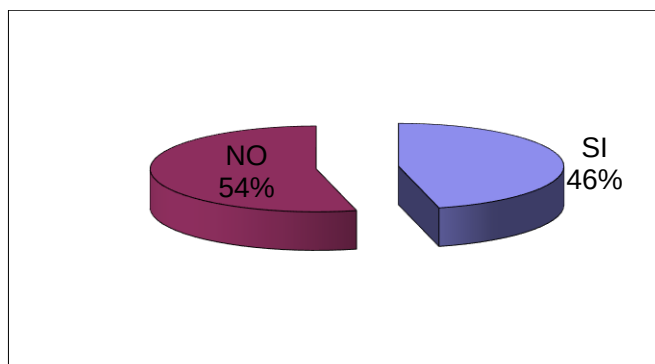
¿Sabe si la Cooperativa se promociona publicitariamente?

OBJETIVO: Conocer si las Cooperativas se están anunciando en los medios de comunicación.

CUADRO #13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	48
NO	62	52
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

El 52% de los socios encuestados manifestó que la Cooperativa no se promociona publicitariamente; mientras que el 48% respondió que sí se promocionan en medios internos.

PREGUNTA #14

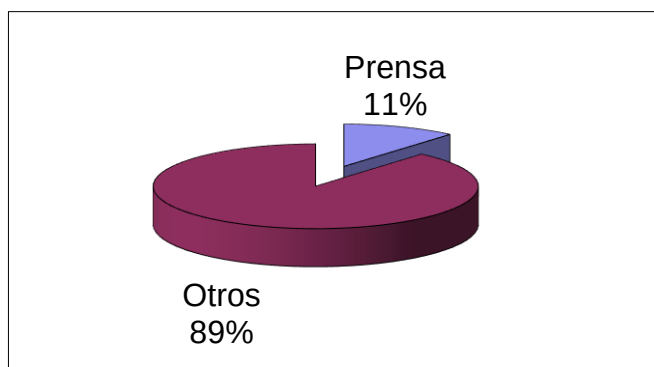
¿Si su respuesta a la pregunta anterior, es afirmativa explique en qué medios se anuncia?

OBJETIVO: Conocer el medio en el cual se anuncian las Cooperativas y cuál es el más perceptible para sus socios.

CUADRO #14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Radio	0	0
Prensa	6	11
T.V.	0	0
Otros	47	89
TOTAL	53	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

Los miembros de las cooperativas respondieron que en un 89% se anuncian en medios internos de comunicación como: boletines, vallas, carteleras y Asambleas Generales; mientras que un 12% conoce que se anuncian en Prensa. Es importante mencionar, que las Cooperativas no utilizan los medios de comunicación masiva. La frecuencia de esta pregunta es menor a la cantidad de encuestados, por tener relación con la pregunta anterior, ya que si era negativa no se procedía a contestarla.

PREGUNTA #15

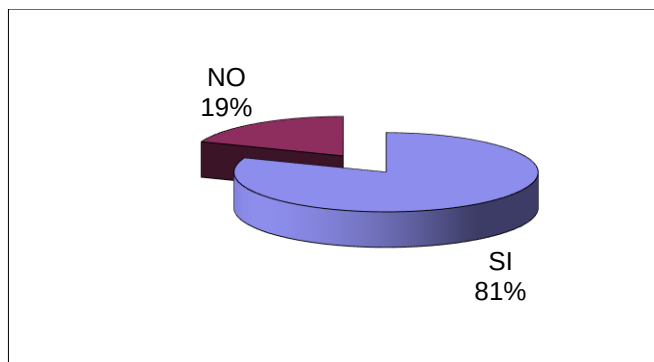
¿La cooperativa informa a sus clientes sobre su funcionamiento?

OBJETIVO: Determinar si los socios reciben información de las actividades y sistema de trabajo de la Cooperativa a la que pertenecen.

CUADRO #15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	93	81
NO	22	19
TOTAL	115	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo:

La mayoría de los socios entrevistados, considera en un 81% que existe la suficiente información del funcionamiento de las Cooperativas; mientras que un 19% respondió que no reciben información.

PREGUNTA #16

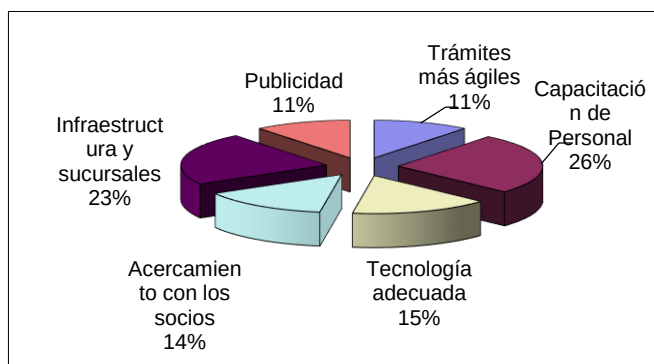
¿Qué sugiere usted para mejorar el servicio y atención al cliente en la Cooperativa?

OBJETIVO: Conocer las sugerencias de los socios para mejorar el servicio que reciben.

CUADRO #16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Trámites más ágiles	9	11
Capacitación de Personal	22	26
Tecnología Adecuada	13	15
Acercamiento con los socios	12	14
Infraestructura y sucursales	19	23
Publicidad	9	11
TOTAL	84	100%

**Fuente de Información: 115 personas.



Hallazgo

El 25% de los entrevistados sugirió que se capacite al personal de las cooperativas; un 23% sugirió que se mejore la infraestructura y se abran más sucursales y un 15% considera necesario que se actualicen con mejor tecnología.

3.8 Comprobación de Hipótesis

Después de haber obtenido la información de la investigación se procedió a la comprobación de las hipótesis planteadas al inicio de la misma, con el objeto de verificar si se cumplen o no.

Para la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación se hizo uso de la forma de análisis, de la manera siguiente:

Partiendo de la **HIPÓTESIS GENERAL**:

Hi. *Al aplicar las Relaciones Públicas como un instrumento estratégico de servicio al cliente en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, se logrará implementar una nueva filosofía de servicio y atención al cliente.*

Ho. *Al aplicar las Relaciones Públicas como un instrumento estratégico de servicio al cliente en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, se logrará implementar una nueva filosofía de servicio y atención al cliente.*

Las preguntas 13 y 14 relacionadas a la forma de anunciarse publicitariamente y en qué medios de comunicación, arrojó que el 46% dijo que sí tenían publicidad y un 54% dijo que no. En cuanto a los medios un 11% dijo que en el medio Prensa y un 89% dijo Otros medios.

Análisis: Con relación a los resultados obtenidos se puede comprobar que la hipótesis nula se cumple, ya que no existen Relaciones Públicas como tal para implementar una nueva filosofía de servicio al cliente.

Hipótesis Específicas:

Hi. *Al efectuarse una adecuada distribución de la infraestructura y tecnología en las Asociaciones Cooperativas, contribuirá a que presten servicios eficientes, logrando la satisfacción de sus clientes.*

Ho. *Al efectuarse una adecuada distribución de la infraestructura y tecnología en las Asociaciones Cooperativas, contribuirá a que presten servicios eficientes, logrando la satisfacción de sus clientes.*

Al relacionarse las preguntas 6 y 11, se encontró un resultado de 66% de las personas que afirmaron que la infraestructura de las Cooperativas es adecuada, mientras que un 34% dijo que no lo es. En la pregunta 11, un 77% dijo estuvo de acuerdo que la tecnología de la Cooperativa es adecuada y un 23% dijo que no.

Análisis: De acuerdo a los resultados anteriores del mayor porcentaje de personas, se pudo comprobar que la hipótesis afirmativa se cumple, porque se observa satisfacción por parte de los miembros de las Cooperativas, por contar éstas con infraestructura y tecnología adecuada.

Hi. *Al establecer una comunicación efectiva, les permitirá tener una mayor relación y acercamiento con los clientes.*

Ho. *Al establecer una comunicación efectiva, no les permitirá tener una mayor relación y acercamiento con los clientes.*

Para comprobar esta hipótesis se relacionaron las preguntas 2 y 15 para determinar el tipo de comunicación entre la Cooperativa y sus socios. Se determinó que un 78% de los socios si conoce todos los beneficios de la cooperativa, mientras que un 22% dijo que no. Mientras que un 81% dijo que la Cooperativa les informa de su acontecer, contra un 19% que dijo que no.

Análisis: Con los resultados se puede comprobar que la hipótesis afirmativa se cumple, pues la mayoría de personas encuestadas manifestaron que están bien informadas acerca de las Asociaciones Cooperativas, lo cual les hace sentir que mantienen una buena relación.

Hi. *Al contar con personal de experiencia en el servicio y atención al cliente lograrán una buena imagen institucional ante los socios.*

Ho. *Al contar con personal de experiencia en el servicio y atención al cliente no lograrán una buena imagen institucional ante los socios.*

Para analizar esta hipótesis se tomaron la pregunta 7 y 8 para determinar el resultado de la misma; en la cual un 63% dijo que el personal de las Cooperativas les brindan un buen servicio, un 35% dijo que regular y un 2% dijo que malo. Mientras que en la otra pregunta un 90% dijo que la atención que reciben al presentar sugerencias es excelente y sólo un 2% dijo que no.

Análisis: Los resultados reflejan que la hipótesis afirmativa se cumple, porque cuentan con el personal con experiencia en el servicio y atención al cliente.

3.9 Limitaciones de la Investigación

Al realizar el presente estudio, se presentaron las siguientes limitantes para poder desarrollar satisfactoriamente la investigación:

- Falta de interés por parte de las Gerencias de algunas Cooperativas, en proporcionar la autorización del acceso a la organización para abordar a sus miembros y obtener la información adquirida.
- Limitado el tiempo para proporcionar información en las entrevistas.
- Limitación en el número de cuestionarios a suministrar por parte de los funcionarios de cada Cooperativa.

- Falta de disposición de ayuda para realizar las entrevistas a los socios.
- Tiempo excesivo para obtener la información requerida.
- Los efectos causados por dos terremotos ocurridos en los meses en que se estaba realizando la investigación, (13 de enero y 13 de febrero del año 2001), ya que ocasionaron fuertes daños en la infraestructura de algunas Cooperativas y en las labores del trabajo.

No obstante lo anterior, se logró recolectar la información en el mayor número de cuestionarios.

3.10 Conclusiones y Recomendaciones

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación y de la observación directa, determinan el estado en que se encuentran actualmente las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como las necesidades y exigencias que se deben cumplir para adaptarse con rapidez y eficiencia en un entorno cada vez más competitivo y dinámico, que se estipula con las nuevas regulaciones de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios.

Del análisis realizado se derivaron una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales se detallan a continuación:

- **INFORMACION:** Al valorar la información formal se observa que un 78% de los socios conoce los beneficios que prestan las Cooperativas, sin embargo existe un importante 22% que respondió desconocerlos; se cuenta con medios internos de comunicación mediante los cuales llega la información a los socios, pero se debe tomar en cuenta este aspecto y buscar los mecanismos adecuados para que todos los socios reciban la información desde el momento que se asocian, pues de ahí dependerá cierto grado de satisfacción de éstos de todos los beneficios y prestaciones que tienen éstas .
- Como parte importante de la investigación, al evaluar el tipo de señalización que tienen las cooperativas el 66% de los socios o clientes dijo que si están bien orientados para realizar sus trámites, pero un 34% dijo que no había información sobre esto, por lo que se hace necesario evaluar las formas de comunicación adecuadas para orientar a los socios o clientes en la realización de los trámites, con rótulos que identifiquen las áreas de mayor afluencia de los socios o clientes. Asimismo, deben de contar con un área de Recepción en la que se le proporcione información adecuada a cualquier persona que visite la Cooperativa.
- **INFRAESTRUCTURA:** Se determinó que la mayoría de los socios o clientes respondieron que las instalaciones que poseen las Cooperativas son adecuadas, por su accesibilidad y por estar ubicadas en lugares estratégicos que facilitan realizar sus operaciones; pero un considerable 30% dijo que son

muy pequeñas, además que el mobiliario es insuficiente y no reúnen las condiciones necesarias. Asimismo, se encontró que la ubicación geográfica para la mayor parte de socios es adecuada, porque a su criterio se han instalado en lugares estratégicos y accesibles; por lo que la ubicación geográfica tiene una importante aceptación.

- Se debe tomar en cuenta la opinión del 26% de socios o clientes que dijeron que la infraestructura necesita algunas mejoras, para cubrir sus exigencias de los socios.

Asimismo, mencionaron que se mejorara el mobiliario y equipo tecnológico como parte esencial del servicio, asignado salas de espera, ventilación adecuada, equipo de mejor tecnología, entre otros.

- **SERVICIOS:** Al consultar sobre los tipos de servicios más solicitados por los socios de las Cooperativas se encontró que un 51% utiliza más los préstamos; un 38% los ahorros y un 11% otro tipo de servicio. Por lo que se concluye que las Cooperativas son un medio facilitador de créditos personales sin trámites burocráticos, pero también contribuyen a que sus asociados ahorren una cuota mensual para optar a los beneficios de las mismas.
- Es de notar, que las respuestas encontradas en la pregunta de servicios, no son equitativas porque para ser socio de una Cooperativa es requisito

indispensable la aportación de ahorro y sólo un 38% lo mencionó. Es importante fundamentar el ahorro en el asociado y hacerle saber que el requisito es parte de su integración a la misma y que contribuirá a mejorar su calidad de vida.

- **ATENCIÓN AL CLIENTE:** El 63% de los socios o clientes calificó la atención que el personal de la Cooperativa le brinda como excelente; sin embargo el 35% de personas, que es muy representativo, consideró que se les atiende de manera regular, lo cual demuestra que existen deficiencias en cuanto a la atención se refiere, por lo que es necesario orientar al personal hacia una filosofía de servicio y atención al cliente, que ayudará a las Cooperativas a crearse una imagen institucional aceptable ante sus asociados.
- No obstante, de calificar con un 77%, sobre el servicio recibido por parte del personal de las Cooperativas, se contradecían en la respuesta al pedir que se capacitara más al personal y que les dieran un mejor servicio con trámites más ágiles y oportunos.

Por lo anterior, es necesario hacer una evaluación al personal que atiende al público, para que tome en consideración el impacto negativo que puede causar a los socios el recibir un mal servicio; por lo que se le debe crear una cultura de servicio orientada con una filosofía institucional que les oriente a brindar servicios eficientes.

- Asimismo, al continuar evaluando los aspectos relacionados al servicio y atención brindados, se encontró que las sugerencias que hacen los asociados, a veces o nunca son tomadas en cuenta y un 23% dijo que sí. Por lo que se sugiere evaluar detenidamente este punto y buscar formas de escuchar y analizar las sugerencias, creando mecanismos de comunicación que hagan sentir a los socios que son parte importante dentro de su Cooperativa.
- Se sugiere, para conocer las inquietudes de los socios o clientes, colocar buzones de sugerencias, designar a una persona para escuchar las quejas de los clientes, abrir creativamente un correo interno y mencionarlo ya sea en boletines o memorándums, pidiendo la colaboración para involucrar tanto al personal como a los socios a que participen en estas actividades, haciendo crecer el sentido de pertenencia hacia su cooperativa.
- **IMAGEN Y PUBLICIDAD:** Al evaluar los puntos relacionados a la imagen y publicidad de las Cooperativas los resultados reflejaron que la imagen de éstas es calificada como excelente por la mayor parte de los socios, mientras que otra parte por regular. Por lo que se sugiere evaluar ese porcentaje que está entre regular y malo y que hacen un contra peso a la buena imagen que tienen de éstas los socios.
- Cabe mencionar, que este último resultado es clave para detectar que el socio puede percibir cómo regular a la Cooperativa por diferentes aspectos, ya sea

porque recibe mal servicio, mala atención o por cualquier otra causa, por lo que se debe poner especial cuidado en la evaluación de estos aspectos y poder lograr una imagen positiva ante todos sus asociados.

- En cuanto a la promoción de las Cooperativas se encontró que un 52% desconoce que éstas se promocionan publicitariamente, en tanto que un 48% dijo que si lo hacen en medios tales como: boletines, vallas, memorias, carteleras, hojas volantes, comunicación verbal y sólo hacen uso en un 11% de la prensa escrita. Por lo anterior, se sugiere crear un fondo en el presupuesto, para publicitarse más en los principales medios de comunicación, para ampliar su participación en un mercado cada día más competitivo y exigente que demanda mejores servicios y ante un mercado financiero que está completamente acaparado por los bancos del sistema.
- Es importante mencionar, que por medio de la observación directa, al entrevistar a los socios por medio del cuestionario, se detectó que algunos respondieron a las preguntas no muy convencidos, además al preguntar sobre las sugerencias para mejorar el servicio y atención al cliente de la Cooperativa, se contradijeron con sus respuestas anteriormente dadas, principalmente en las que se relacionaba con los aspectos de infraestructura, tecnología y servicio.

- A la vez, surgieron comentarios de que el Consejo de Administración fuera un poco más agresivo en las actividades que realizan para beneficio de los socios, tomando medidas de prevención y de acción que contribuyan a mejorar el sistema de ahorros y préstamos.
- Se recomienda a cada Cooperativa, evaluar los puntos negativos por medio de una investigación interna, para que puedan encontrar con certeza cuál es su caso en particular.

Dentro de los conceptos de base en el servicio al cliente se encuentran los siguientes:

- **Valores y Creencias:**

Constituyen el núcleo principal de lo ¿Qué es importante para sus clientes y en qué medida es buenos para ellos?

- **Actitudes:**

Constituyen la manera de ver las cosas, reflejan el modo de ver la vida, el trabajo, el matrimonio, los compromisos, la forma de hacer negocios.

- **Hábitos y Normas Sociales:**

Son conductas comúnmente aceptadas ¿Cómo se comportan las personas?
¿Qué hacen? ¿Cuál es la forma correcta e incorrecta de hacer algo?

- **Preferencias:**

Son las cosas que les gustan a los clientes. ¿Qué les gusta hacer o comprar?
¿Cómo les gusta hacerlo? ¿Y por qué?

➤ **Expectativas:**

¿Qué esperan sus clientes de usted? ¿Qué es lo que quieren? ¿Cuándo realizan negocios con usted? ¿Qué es lo mínimo que esperan de su producto, servicio, atenciones?⁴⁷

1.3.13 Las Quejas de los Clientes

Los que compran son los que dan apoyo a la empresa; los que elogian agradan a la empresa; los que se quejan enseñan cómo podría la empresa agradar a otros para que compren; sólo hacen daño los insatisfechos que no se quejan, ellos rehusan la oportunidad que se les da para corregir los errores de la empresa y de esa forma mejorar el servicio. (Marshall Field, pionero del sector comercial).

En lugar de levantar barreras ante las quejas de los clientes, se les debe facilitar presentarlas, de esa forma la empresa detectará las deficiencias que existen en sus políticas o estándares, mismos que, de otra forma, no podrían conocerse. Con la secuela de seguir provocando el alejamiento de consumidores y clientes durante meses o años. La función de un sistema de quejas, es el de detectar las heridas que puedan existir en el cuerpo de la empresa y sanarlas antes de que se infecten y provoquen la pérdida de un miembro o de un órgano o de toda la empresa.⁴⁸

⁴⁷ SEMINARIO “Más Allá del Servicio”, Desarrollo Empresarial, 2000.

⁴⁸ TSCHOHL, John y otro, “Servicio al Cliente”, I Edición, Editorial Pax, México, 1997.

CAPITULO III. PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE RELACIONES PUBLICAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

1. GENERALIDADES

De acuerdo a las exigencias actuales y a la diversidad de servicios en el mercado, se hace necesario implementar nuevas estrategias que permitan brindar servicios eficientes que satisfagan las demandas de los clientes.

Las Asociaciones Cooperativas surgieron con el fin de atender a sus socios, para mejorar sus condiciones sociales y económicas. Esto les permite tener un ahorro sistemático con sus aportaciones y a reclutar los diferentes mercados para agrupar personas de diversas profesiones involucrándolas en el quehacer cooperativista, facilitándoles el acceso a los diversos servicios y beneficios que éstas prestan.

Cabe mencionar, que en la actualidad la fuerte competencia del mercado financiero y la puesta en marcha de la nueva Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, hace que las Cooperativas retomen la función para la cual nacieron, haciendo esfuerzos que les permitan aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y a la vez poder controlar los imprevistos que puedan surgir en el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Para lograr este propósito, a continuación se diseña y formula un Modelo Estratégico que pretende que se tomen acciones a corto, mediano y largo plazo, para solventar las deficiencias encontradas en las diferentes áreas de las Cooperativas.

2. OBJETIVO

El objetivo del modelo propuesto es servir de base a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, para llenar las expectativas del mercado actual y de sus miembros; elaborando estrategias adecuadas que contribuyan a encaminar la misión de éstas a un fin común para lograr la excelencia en el servicio y atención que brindan a sus socios.

3. MISIÓN Y PROPÓSITOS DE LAS COOPERATIVAS

3.1 Misión

Se hace necesario establecer una misión que sirva de modelo a las diferentes Cooperativas que adopten el Modelo Propuesto.

Partiendo que una misión tiene definidos los principios, valores y creencias de las empresas que se proyectan el camino a seguir; y para poder fundamentar una misión que reúna todos los conceptos adecuados, así como para armonizarla, a

continuación se detallan algunas misiones que pueden ser tomadas como modelo para la elaboración de una misión general para todas las Cooperativas:

- Contribuir al desarrollo social y económico de sus asociados, mediante la intermediación financiera y fomentar la educación cooperativista para mantener los principios de solidaridad y equidad entre sus miembros.
- Ser una Cooperativa sólidamente establecida de intermediación financiera eficiente y solvente, que conlleve al desarrollo socioeconómico de los asociados usuarios de los servicios.
- Incrementar los servicios financieros ágiles, innovadores, eficientes, competitivos y de calidad para lograr el crecimiento sostenido de la Cooperativa y que genere mayor accesibilidad crediticia a sus asociados.
- Estar en el mercado de intermediación financiera, mediante la prestación de servicios de ahorro y crédito dirigido a satisfacer las expectativas de los clientes, por medio del mejoramiento continuo y el aseguramiento de los procesos basados en los principios de solidaridad y ayuda mutua.

Con base a las misiones anteriores, se define una misión general de la siguiente manera:

“Conformar un sistema integrado de cooperativas eficientes y solventes, unidas en alianza estratégica que permita integrarse económica y socialmente con instituciones afines con el fin de impulsar los valores que tienen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, brindando así servicios eficientes y de calidad a cada uno de sus miembros a nivel nacional”.

3.2 Propósitos

Los propósitos son parámetros determinantes que permiten establecer acciones, con el fin de cumplir la misión propuesta en el modelo, por lo que a continuación se detallan dichos propósitos:

- Unir a hombres y mujeres para que trabajen juntos en forma inteligente y con espíritu humanitario para satisfacer necesidades.
- Desarrollo y progreso económico de las Cooperativas.
- Mejorar las condiciones de vida de cada uno de sus miembros.
- Concientizar hacia la filosofía del cooperativismo.

- Preparar integralmente a los miembros.
- Participar y llevar a cabo programas permanentes educativos.
- Promover y estimular el ahorro sistemático.

4. VALORES INSTITUCIONALES

Para encaminar la acción estratégica de las Cooperativas, se hace necesario determinar los valores institucionales los cuales se determinan: en sociales, económicos, psicosociales e institucionales.

Valores Sociales

- Cooperación y solidaridad.
- Desarrollo social
- Satisfacción al cliente
- Imagen institucional
- Participación e integridad
- Identidad cooperativa
- Igualdad, democracia, equidad

Valores Económicos

- Eficiencia Administrativa
- Liderazgo en el mercado financiero

- Excedentes económicos
- Crecimiento continuo
- Productividad
- Desarrollo continuo
- Normas de calidad administrativa
- Capacidad competitiva

Valores Psicosociales

- Búsqueda de la excelencia
- Responsabilidad
- Integridad
- Creatividad
- Innovación
- Excelencia en la calidad del servicio
- Desarrollo del Personal
- Reconocimiento al Personal
- Lealtad a la empresa
- Autoestima
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Respeto a la empresa
- Excelente clima laboral
- Honestidad

- Transparencia
- Preocupación por los demás
- Unidad
- Empatía
- Formación Profesional
- Voluntad

Valores Institucionales

- Cooperación y solidaridad
- Reconocimiento
- Desarrollo social
- Satisfacción al cliente
- Relaciones Públicas
- Participación e integridad
- Identidad cooperativa
- Igualdad
- Democracia
- Equidad

5. GRUPOS DE INTERES

Otro aspecto necesario para complementar la acción estratégica, son los grupos de interés y sus respectivas demandas, para ello se determinan los siguientes:

	GRUPOS DE INTERES	DEMANDAS
R E C U R S O H U M A N O	1- Miembros de las cooperativas, socios o asociados.	Excelencia en el servicio, servicios ágiles y oportunos, responsabilidad, amabilidad, atención, servicios de calidad, excelentes beneficios, disponibilidad de préstamos, nuevos servicios y tecnología.
	2- Empleados	Clima de trabajo adecuado, capacitaciones, reconocimiento, equipo y herramientas adecuadas, disponibilidad en la toma de decisiones, comunicación efectiva.
	3- Instituciones Reguladoras de Aspectos Laborales y Legales	Ministerio de Trabajo, Insafocoop, Fedecaces, ISSS, AFP, Superintendencia del Sistema Financiero, Banco Central de Reserva y Legislación Nacional.

	GRUPOS DE INTERES	DEMANDAS
TECNOLOGIA INFRAESTRUCTURA	1- Miembros de las Cooperativas, socios o asociados. 2- Cliente Interno 3- Legislación Nacional	Excelente ubicación geográfica, señalización adecuada, amplios parqueos, recursos y herramientas adecuadas. Adecuada distribución de espacios de trabajo, equipo y herramientas para su buen desempeño, excelente clima laboral, capacitaciones, normas de calidad. Cumplimiento de las siguientes Leyes establecidas: Ley General de Cooperativas, Ley del INSAFOCOOP, Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, Constitución de la República.

	GRUPOS DE INTERES	DEMANDAS
C O M U N I C A C I O N	1- Miembros de las Cooperativas, socios o asociados.	Comunicación efectiva, publicidad, promoción, acceso a sistemas actualizados de información, atención a quejas y sugerencias.
	2- Clientes Internos	Comunicación oportuna y adecuada, que sus sugerencias sean tomadas en cuenta, comunicación directa de las jefaturas.
	3- Clientes Externos: ➤ FEDECACES ➤ INSAFOCOOP ➤ BCR ➤ Superintendencia del Sistema Financiero. ➤ Proveedores	Responsabilidad, rapidez, eficiencia, publicidad, boletines, información de actividades económicas, sociales y culturales y acontecimientos de las Cooperativas.
	4- Directivos	Retroalimentación de la información proporcionada, aceptación, credibilidad, profesionalismo.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO FODA

Todo lo anteriormente expuesto, nos da los argumentos necesarios para determinar las variables del entorno, que envuelve a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto significa evaluar las variables internas de cada una de éstas (fortalezas y debilidades), así como las variables externas (oportunidades y amenazas), por lo cual se enuncian a continuación:

Fortalezas

- Clientes satisfechos con los actuales servicios.
- Fomento de membresía.
- Apoyo de liquidez financiera.
- Unión de Cooperativas (integración en FEDERED –Federación de Redes de Asociaciones Cooperativas),
- Trámites de préstamos con facilidades comparadas al sistema financiero.
- Mejores tasas de interés ofrecidas al cliente.

- Atención personalizada en servicios solicitados.
- Accesibilidad de los socios a la Cooperativa.
- Dividendos distribuidos proporcionalmente.

Oportunidades

- Adquirir equipo tecnológico moderno que les permita facilitar los procesos administrativos.
- Establecer convenios bilaterales con empresas para fomentar Alianzas Estratégicas.
- Mercado potencial en los servicios financieros cooperativos.
- Aumentar membresía.
- Diversidad de servicios (tarjetas de crédito, pagos electrónicos, cheques propios).
- Implementación de un Departamento de Relaciones Públicas, para mejorar su imagen institucional y las relaciones con sus clientes internos y externos.
- Competir con el sistema financiero, ofreciendo servicios más atractivos.

- Reconocimiento nacional e internacional.
- Acceso a nuevas fuentes de financiamiento.
- Estandarizar procesos administrativos.
- Mejorar las comunicaciones con los asociados.
- Crecimiento del mercado financiero.
- Posibilidad de alcanzar liderazgo en el Sistema Cooperativo.
- Posicionamiento como líder en el Sistema Cooperativo.

Debilidades

- Falta de personal idóneo en el servicio y atención al cliente.
- Infraestructura limitada.
- Falta de actividades de Relaciones Públicas.
- Deficiente comunicación externa e interna.

- Deficientes estrategias de mercadeo.
- Falta de tecnología adecuada .
- Falta de cultura de servicio al cliente.
- Publicidad deficiente.
- Recuperación de crédito en mora deficiente.
- Falta de manuales de políticas institucionales.
- No desarrollan investigación de nuevos mercados.
- Falta de capacitaciones al personal.
- Falta de personal rotativo y suplementario.
- Límite en depósitos.
- Falta de atención a sugerencias.

Amenazas

- Globalización regional
- Competencia del Sistema Financiero Bancario nacional e internacional.
- Modernización del marco legal financiero.
- Crisis financiera nacional.
- Retiro de socios por insatisfacción.
- Apertura de bancos internacionales.
- La exigencia de mejoras de calidad y servicio al cliente.
- Baja rentabilidad o negativa.
- Cartera de mora elevada.
- Comunicación interna y externa deficiente.
- Nuevas normativas de Ley (Ley de Intermediarios no Bancarios, Código Tributario).

6.1 ANALISIS INTERNO

En la actualidad es muy importante el analizar las variables que están influyendo en el funcionamiento de las Cooperativas como consecuencia de los cambios del entorno de éstas, haciéndose necesario identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se deben tomar en cuenta en el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Para el caso, se deben considerar los siguientes aspectos: recursos humanos, servicios, estructura organizativa y clientes.

▪ Recursos

El recurso humano con el que cuentan la mayoría de Cooperativas para hacer frente a las necesidades y demandas de sus asociados no es suficiente, ya que un número limitado de personas realiza funciones extras para lograr la operatividad de las mismas; lo cual representa una amenaza, ya que aunque el personal cuente con la experiencia y capacidad necesarias, el hecho de estar saturados provoca incomodidad hasta el punto de prestar servicios inadecuados a los socios, lo cual da una imagen negativa a los mismos.

▪ Servicios

A través del tiempo, las Cooperativas han evolucionado positivamente, por esta razón han diversificado los servicios y beneficios que ofrecen a sus clientes, esto tomando en cuenta las demandas de necesidades insatisfechas, la

competencia del mercado financiero, las nuevas regulaciones y las alianzas estratégicas con empresas oferentes de servicios; con el fin de solventar las demandas cada día más exigentes por parte de los clientes.

- **Estructura Organizativa**

Las Cooperativas deberán contar con una estructura organizativa básica que esté de acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas; pero con una estructura de plataforma financiera, que contribuya a la adecuada administración según lo determinan las leyes del país en materia financiera.

Esto se requiere porque las exigencias del entorno deben estar sustentadas con personal especializado para lograr el propósito determinado.

- **Clientes**

Las cooperativas basadas en los principios de solidaridad y ayuda mutua, deben esforzarse para lograr la satisfacción de sus clientes, brindándoles servicios orientados a llenar las expectativas de éstos, adecuándose a su capacidad financiera.

Para tal fin, se definen los dos tipos de clientes con los que cuentan:

- **Ciente Interno:** Son las personas que interactúan con la empresa y que forman parte de su estructura organizativa, contribuyendo en el logro de un excelente clima organizacional.

Son los que dan la primera imagen e impresión hacia las demás personas de cómo está organizada la empresa, cuál es su misión, visión, estrategias y metas de la misma.

- **Ciente Externo:** Son los clientes usuarios del producto o servicios que brindan las Cooperativas y que demandan servicios y beneficios de calidad que contengan un valor agregado o servicio superior al que está proporcionando la competencia. Son las personas naturales o jurídicas asociadas a las cooperativas.
- Es considerado como la razón de ser de las cooperativas.
- La persona más importante.
- No depende de la empresa, pero sí la empresa de él.
- No es una interrupción en el trabajo es el propósito de éste.

- A quien se busca satisfacer sus necesidades.
- Es la parte esencial de la empresa.
- Proporciona los recursos financieros para operar.
- Es la fuente de inspiración para lograr los objetivos propuestos.

6.2 ANALISIS EXTERNO

Las Cooperativas al efectuar un análisis muy exhaustivo debe de analizar los factores externos que determinan los cambios y tendencias del entorno en el cual se encuentran las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, es de vital importancia para poder identificar y aprovechar las oportunidades sobre las cuales se basa el futuro de éstas, como también las posibles amenazas que tienen que enfrentar para llegar a obtener el éxito esperando en el servicio y atención a sus clientes.

El éxito de las Cooperativas depende de la identificación y diseño de estrategias para poder aprovechar las oportunidades del medio externo y al mismo tiempo anular o minimizar el impacto de posibles amenazas de cualquier tipo, que se originen en el entorno en que se desenvuelven las Cooperativas.

Los factores externos de mayor importancia que se deben tomar en cuenta son factores económicos, tecnológicos, social, político, factores naturales.

Con relación a estos factores, es necesario identificar aquellos que se deben monitorear para tener la capacidad de pronosticar situaciones positivas o negativas del quehacer cooperativista financiero.

▪ **Factor Económico**

Los elementos a tomarse en cuenta para las mediciones del rendimiento sobre el patrimonio de las cooperativas son:

- El incremento o reducción de las aportaciones.
- La globalización.
- La competencia del sistema bancario financiero tanto nacional como internacional.
- El comportamiento del índice de la inflación.
- La inversión para la adquisición de innovaciones tecnológicas.

▪ **Factor Tecnológico**

Entre los factores tecnológicos a tomar en cuenta tenemos:

- Aumento de la competencia en la prestación de servicios financieros con tecnología innovadora.
- El desarrollo de sistemas integrales facilitará la optimización de los recursos operativos mediante su actualización.
- La modernización y automatización de las instituciones financieras.
- Cambios estructurales en los procesos operativos, sean éstos internos o externos.
- El desarrollo alcanzado en el entorno tecnológico.

▪ **Factor Social**

El elevado índice del costo de vida genera efectos negativos en la sociedad, manifestándose así aumento incontrolable de delincuencia y violencia que afecta a los miembros de la cooperativa.

- Alto índice de desempleo por el surgimiento de políticas de modernización y privatización.

- Falta de seguridad social para obtener el desarrollo personal, familiar y empresarial.
- Los medios de comunicación ejercen mayor fuerza tendientes a favorecer la acción de valores y principios institucionales.
- El recurso humano debe desarrollar habilidades para interrelacionarse entre sí y fomentar el trabajo en equipo.

▪ **Factor Político**

El factor político como un aspecto muy determinante en el entorno hace referirse a los siguientes:

- El incremento de las luchas internas por el poder da como resultado desconfianza en el progreso de las cooperativas.
- La amenaza que representa la globalización de los mercados financieros genera crisis aguda en el funcionamiento de los mismos.
- La influencia de los organismos financieros internacionales en política monetaria, cambiaria y fiscal, genera aumento de la competencia de mercados financieros, lo cual incide directamente en el mercado

salvadoreño, en las antecámaras de eventos electorales, provocando efectos de incertidumbre político-económico del país.

▪ **Factores Naturales**

Los fenómenos naturales son factores que en determinado momento son incontrolables y pueden llegar a tener repercusiones negativas en las operaciones del cooperativismo financiero o que por su gran magnitud pueden paralizar la actividad económica de un país.

Dada la naturaleza de nuestro territorio somos considerados como una región de alto riesgo por los desastres naturales, lo que provoca incurrir en gastos imprevistos en cualquier momento y la eventual suspensión de servicios y proyectos que conlleven a una crisis económica, social y política. Estos fenómenos son:

- Terremotos
- Inundaciones
- Incendios
- Erupciones volcánicas
- Deslaves

6.3 ANALISIS DE BRECHAS

Toda organización enfrenta dificultades para lograr los objetivos propuestos y las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito no son la excepción, porque presentan ciertos obstáculos que no les permiten prestar servicios de óptima calidad.

Para el caso, el no contar con recursos financieros, tecnológicos y humanos apropiados para solventar las demandas y exigencias del mercado Cooperativista es una dificultad que se puede superar elaborando estrategias a corto, mediano y largo plazo, que les permitan incrementar el capital con el fin de adquirir los recursos tecnológicos y humanos necesarios, para realizar las actividades que les faciliten operar de manera eficiente en el servicio y atención al cliente.

Existe la voluntad por parte de las Cooperativas en realizar las actividades de manera eficiente; pero también la falta de instalaciones adecuadas les dificulta al personal desenvolverse en el espacio físico donde ejecuta su trabajo, como consecuencia de ello provoca insatisfacción tanto de clientes externos como internos.

El recurso económico les limita a hacer uso de equipo y tecnología de baja calidad, lo que conlleva a que los servicios que se brindan sean deficientes.

Por otra parte, la capacidad financiera no permite contratar el personal idóneo en administración y en servicio y atención al cliente y si se cuenta con él no está

bien remunerado de acuerdo a su capacidad, lo cual no es un incentivo, esto hace que contraste la productividad en su desempeño, esta situación no permite que se cumpla con la misión de la Cooperativa.

Es por ello, que se estructuran objetivos con el fin de orientar hacia el enfoque estratégico y que sirvan como base para mejorar el servicio y atención al cliente en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

6.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

6.4.1 Infraestructura

- Contar con instalaciones adecuadas para prestar servicios eficientes, de acuerdo a las necesidades de cada Cooperativa.
- Utilizar una señalización adecuada que oriente a sus miembros en la forma de realizar sus trámites, esto incluye parqueo, áreas de servicio al cliente y recepción.
- Adquirir mejor tecnología orientada a agilizar los trámites con programas actualizados.
- Calidad de los procesos y disminución de inconformidades de los miembros de las Cooperativas y sus clientes.

- Adecuada distribución de áreas de trabajo.

6.4.2 Servicio y atención al cliente

- Fomentar la cultura de calidad en el servicio al cliente.
- Atención personalizada a los miembros y clientes de las Cooperativas.
- Ampliar puntos de servicio en lugares estratégicos del territorio Salvadoreño.
- Contar con personal especializado en servicio y atención al cliente.
- Trato equitativo de parte de la administración de la Cooperativa hacia sus miembros y clientes.
- Recuperación de socios por medio de promociones publicitarias.

6.4.3 Comunicación

- Contar con un Departamento de Relaciones Públicas, que realice actividades que permitan proyectar una imagen institucional de calidad.
- Mejorar las comunicaciones internas y externas.

- Promocionarse publicitariamente en los diferentes medios de comunicación, dando a conocer los beneficios de pertenecer a la Cooperativa.
- Actualización en las comunicaciones entre sus miembros y sus empleados (internet, Intranet, vallas, buzón de sugerencias, boletines, carteleras, murales y otros).

6.5 ESTRATEGIAS

Los objetivos estratégicos sirven de base para el diseño de las estrategias que están relacionadas en las áreas específicas de recursos humanos, servicio al cliente, área de infraestructura, área de comunicaciones, con el propósito de ser cada día más competitivos en los servicios que se brindan a los asociados.

Para tal fin, se proponen las siguientes estrategias, por cada una de las áreas.

6.5.1 Area de Recurso Humano

- Incentivar al personal hacia la cultura de servicio al cliente para fomentar una buena imagen institucional basada en los principios y valores institucionales que permitan lograr la excelencia en los servicios que se brindan.

- Desarrollar programas de capacitación que permitan al personal reaccionar de manera proactiva en la forma de atender al cliente.
- Involucrar a todos los empleados de las cooperativas en eventos recreativos, culturales y deportivos para mejorar las relaciones interpersonales.
- Lograr la participación del personal en las proyecciones de las cooperativas, tomando en cuenta a las Jefaturas para que interactúen y logren percibir la creatividad, iniciativa y capacidades del personal.
- Incentivar al personal a su preparación académica y remunerarlo de acuerdo a sus capacidades, habilidades y destrezas.

6.5.2 Area de Servicio al Cliente

- Adquirir equipos tecnológicos avanzados para proporcionar servicios eficientes y con valor agregado.
- Desarrollar Planes de Relaciones Públicas para fortalecer las áreas de servicio al cliente, con el fin de identificar las necesidades del socio.
- Ejecutar Planes de Mercadeo para incrementar la demanda de servicios de la cooperativa.

- Creación de espacios adecuados para brindar excelente servicio de atención al cliente.
- Diseñar Planes de comunicación para que el socio se mantenga bien informado.
- Diseño de un Plan de Promoción dirigido al mercado potencial de las cooperativas.

6.5.3 Area de Infraestructura

- Adquirir nuevas sucursales en lugares estratégicos, para dar mayor cobertura a los clientes y brindarles mejores servicios, con el objeto de incrementar la membresía.
- Reestructurar el área de parqueo, señalizando adecuadamente para facilitar el movimiento vehicular del mismo.
- Presupuestar fondos para mantenimiento preventivo en las instalaciones, para adecuarlas a las necesidades de servicio que se presenten.
- Estandarizar a corto plazo los procesos administrativos a fin de agilizar los trámites personales e institucionales para ser altamente competitivos.

- Señalizar e identificar adecuadamente las áreas de servicio al cliente a fin de evitar confusiones y pérdida de tiempo en los trámites que realizan los socios.

6.5.4 Area de Comunicaciones

- Mejorar la comunicación interna y externa, haciendo uso de los medios de comunicación adecuados.
- Capacitar y evaluar a todo el personal en el área de servicio y atención al cliente, con el propósito de que se logre proyectar una mejor imagen.
- Acercarse a los públicos a través de la publicidad en los medios de comunicación, promoviendo sus ventajas y beneficios, con el objeto de incrementar la membresía y lograr posicionamiento en clientes potenciales.
- Crear un área de comunicaciones para escuchar quejas y sugerencias tanto del personal como de sus asociados.
- Integrar al personal de cada Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito en actividades sociales, culturales, artísticas y académicas para mejorar el clima organizacional que estos proyectan a los públicos.

- Revisar constantemente la comunicación que mantienen con sus públicos (colores, logos, emblemas), a fin de incorporarse a las exigencias del entorno y el intorno.

6.6 MATRIZ DEL FODA COOPERATIVAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

RECURSO HUMANO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1- Atención personalizada. 2- Personal capacitado. 3- Trabajo en equipo. 4- Personal identificado con la cooperativa 5- Actitud positiva de servicio.	1- Falta de personal. 2- Exceso de responsabilidades. 3- Deficiente comunicación interna y externa. 4- Falta de interés en la captación de ahorros. 5- Preferencias laborales. 6- Falta de incentivos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1- Posibilidad de ascensos. 2- Estabilidad laboral. 3- Desarrollo profesional. 4- Capacitación en todas las áreas de interés. 5- Proyectar una buena imagen institucional.	1- Incentivar al personal hacia la cultura de servicio al cliente. 2- Lograr la excelencia con servicios de calidad. 3- Mejorar las relaciones con los socios. 4- Desarrollar programas de capacitación. 5- Contar con personal altamente calificado.	1- Contratación de personal para las áreas de mayor demanda. 2- Reestructurar adecuadamente las funciones del personal. 3- Establecer comunicación directa entre Gerentes y Subalternos. 4- Reconocimientos al personal por logros alcanzados.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1- Insatisfacción del personal. 2- Remuneración inadecuada. 3- Pérdida de personal adiestrado. 4- Inestabilidad del personal.	1- Analizar salarios de acuerdo a capacidades y funciones realizadas. 2- Propiciar un excelente clima organizacional. 3- Identificación de los altos mandos con el personal. 4- Capacitar al personal de acuerdo a su área laboral.	1- Crear una cultura de servicio positiva hacia los socios. 2- Incentivar al personal a prepararse académicamente. 3- Crear armonía entre el personal.

6.6 MATRIZ DEL FODA COOPERATIVAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1- Tasas de interés bajas. 2- Trámites ágiles comparados al sistema financiero. 3- El socio llega a ser propietario de la Cooperativa. 4- Ninguna restricción a los socios para ingresar a la Cooperativa. 5- Atención personalizada. 6- Atención a sugerencias.	1- Falta de tecnología. 2- Falta de señalización. 3- Mala atención de aspirantes a asociarse. 4- Falta de estrategias de mercadeo. 5- Publicidad deficiente. 6- Promociones inadecuadas.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1- Ampliar segmento de mercado. 2- Implementar estrategias publicitarias. 3- Ingreso de clientes a través de socios satisfechos. 4- Accesar a tecnología. 5- Prestar servicios eficientes.	1- Inversión en nuevos equipos tecnológicos. 2- Ampliar espacios físicos para atención al público y áreas de trabajo. 3- Contribuir para que los trámites se realicen en el menor tiempo posible. 4- Brindar servicios de calidad para lograr la excelencia.	1- Lograr posicionamiento en el mercado. 2- Identificar las áreas de servicio al cliente para evitar pérdida de tiempo en los trámites que realizan los socios. 3- Publicidad en los principales medios de comunicación.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1- Clientes insatisfechos. 2- El sistema financiero. 3- Falta de colocación de créditos. 4- Nueva Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios. 5- Falta de comunicación con los asociados.	1- Crear una filosofía de servicio que les permita seguir manteniendo la satisfacción del cliente. 2- Realizar actividades que permitan al socio integrarse y tener un sentido de pertenencia hacia la cooperativa. 3- Mantener bien informado al socio de todo lo que acontece en la cooperativa, a través de medios de comunicación adecuados.	1- Propiciar a los empleados una cultura de servicio oportuna. 2- Implementar estrategias de mercadeo. 3- Establecer estrategias promocionales para dar un valor agregado al servicio. 4- Mantener control del capital social.

6.6 MATRIZ DEL FODA COOPERATIVAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1- Accesibilidad a las instalaciones para los socios.	1- Infraestructura limitada. 2- Falta de tecnología adecuada para agilizar trámites. 3- Falta de parqueo. 4- Falta de señalización. 5- Area de atención al público reducida.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1- Estandarizar procesos administrativos. 2- Poseer instalaciones adecuadas para la mejor atención al público. 3- Adquirir nuevas sucursales. 4- Distribuir adecuadamente al personal y brindarle un ambiente agradable de trabajo.	1- Mejorar el acceso a las instalaciones. 2- Presupuestar fondos para compra de equipos tecnológicos. 3- Integrarse de manera estandarizada.	1- Presupuestar fondos para la adquisición de sucursales. 2- Uso de tecnología actualizada. 3- Hacer realidad la estandarización de procesos administrativos. 4- Ampliar las instalaciones. 5- Adecuada distribución de áreas de parqueo.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1- Desastres naturales. 2- Desastres provocados. 3- Depreciación del equipo por el uso natural. 4- Vanguardia de la tecnología. 5- No contar con vigilancia.	1- Hacer chequeos preventivos en las instalaciones. 2- Contratar personal de seguridad. 3- Proporcionar herramientas adecuadas a los empleados. 4- Presupuestar fondos para mantenimiento de equipo e infraestructura.	1- Prevención por desastres naturales. 2- Preparar al personal ante los desastres naturales. 3- Proporcionar mantenimiento a las instalaciones y equipo.

6.6 MATRIZ DEL FODA COOPERATIVAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

COMUNICACION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1- Unión de cooperativas en alianza estratégica. 2- Atención personalizada. 3- Medios adecuados para calizar la comunicación.	1- No existe un encargado que realice labores de Relaciones Públicas y servicio al cliente. 2-Deficiente comunicación con clientes internos externos y potenciales. 3- Publicidad deficiente. 4- Promociones inadecuadas. 5- Poca atención a sugerencias. 6- Falta de seguimiento a aspirantes.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1- Contratar una persona que realice las labores de Relaciones Públicas y Servicio al Cliente. 2- Proyectar una mejor imagen institucional. 3- Mejor contacto con los públicos. 4- Reconocimiento y prestigio nacional e internacional.	1- Capacitar personal en calidad de servicio y atención al cliente. 2- Intercambios de experiencias entre personal de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito. 3- Contratar una persona para servicio y atención al cliente, así como RRPP. 4- Crear estrategias que permitan proyectar una buena imagen institucional.	1- Crear mecanismos de comunicación que logren un mejor acercamiento con los socios. 2- Presupuestar dinero para publicidad. 3- Concientizar al personal de lo importante que es proyectar una buena imagen institucional. 4- Profesionalismo por parte de la persona que atienda las quejas y sugerencias. 5- Informar al cliente de todo lo que acontece en la Cooperativa.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1- Aumento de la competencia. 2- Perder membresía por falta de comunicación. 3- Falta de seguimiento a futuros socios. 4- Insatisfacción en los clientes. 5- Perder solidez e imagen.	1- Realizar alianzas estratégicas o cluster con empresas comerciales. 2- Hacer bechmarking para conocer la competencia. 3- Incrementar la cartera de socios a través de promociones adecuadas.	1- Monitorear la competencia. 2- Persuadir al socio en caso de retiro. 3- Otorgar créditos en forma equitativa. 4- La información proporcionada al socio sea en forma verídica. 5- Publicitar más los beneficios que se obtienen al pertenecer a la cooperativa.

6.7 MODELO DE UN PLAN DE ACCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

Después de hacer un análisis minucioso en el entorno interno y externo diseñando las estrategias que operativicen la funcionabilidad de las Cooperativas, se presenta a continuación un Plan de Acción propuesto para su implementación, puede ser implementado a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a la capacidad humana y financiera de cada Cooperativa.

MODELO DE UN PLAN DE ACCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
Período Septiembre 2001 a Septiembre 2004

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ALCANCE	F.I.	F.F.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Autorización del Plan	Lograr autorización	Plan autorizado.	Sept. 01	Sept. 01	FEDECACES INSAFOCOOP	Plan en conjunto para las Cooperativas.
Seguimiento	Desarrollar el Plan.	Plan ejecutado.	Sept. 01	Sept. 06	Consejo de Admón. de cada Cooperativa.	
Ejecución Revisión de la Infraestructura en general a) Area de servicio al cliente b) Zonas de Parqueo. c) Reestructuración de áreas de trabajo. d) Señalización interna.	Llevar a cabo el Plan. Evaluar las instalaciones para identificar las áreas inadecuadas para dar un buen servicio.	Desarrollarlo completamente. Identificación de áreas.	Sept. 01 Sept. 01	Sept. 06 Oct. 01	Cada Cooperativa. Consejo de Admón. de cada una de las Cooperativas.	Tomar en cuenta sugerencias de clientes internos y externos.
Revisión del Area de Comunicaciones a) Presupuestar fondos para publicidad en los principales medios de comunicación. b) Nombrar un Encargado de RRPP y comunicaciones. c) Evaluar la comunicación interna y externa.	Evaluar los sistemas de comunicación.	Mejorar los sistemas de comunicación.	Oct. 01	Nov. 01	Consejo de Admón. de cada una de las Cooperativas.	
Revisión del Area de Recurso Humano a) Incentivos al personal para crear cultura de servicio. b) Programas de capacitación. c) Analizar salarios de acuerdo a las capacidades. d) Integración del personal en actividades académicas, culturales y sociales.	Proyectar a través de su personal una excelente imagen institucional.	Servicios de calidad.	Dic. 01	Ene. 02	Consejo de Admón.	Interactuar con el personal.
Evaluar el Area de Servicio al Cliente a) Implementación de una filosofía de servicio. b) Ampliación de mercados. c) Brindar trámites ágiles. d) Atención personalizada. e) Brindar servicios de calidad con valor agregado.	Lograr la excelencia.	Clientes satisfechos.	Feb. 02	Mar. 02	Consejo de Admón.	

BIBLIOGRAFÍA

1. AQUILES Montoya; "Lineamientos para una Estrategia Cooperativista en El Salvador", Edición I, Impresos Gráficos, S.A. de C.V., El Salvador, 1994.
2. ARAUJO Oscar y otro; Tesis "Las Relaciones Públicas como un Instrumento de Apoyo al Desarrollo del Medio La Prensa Gráfica en El Salvador", Universidad Leonardo Davinci, El Salvador, 199
3. Asociación Salvadoreña Central de Estudios Cooperativos –ACENEC-, "Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador", Imprenta FOCE T. Ricaldone, El Salvador, 1992.
4. Asociación Salvadoreña Central de Estudios Cooperativos –ACENEC-, "Reglamento Interno de la Ley General de Asociaciones Cooperativas", Imprenta FOCE T. Ricaldone, El Salvador, 1992.
5. BOND Fraser; "Introducción al Periodismo", Edición I, Editorial Limusa, México.
6. CARCAMO de Escobar, Ana Silvia y otra; Tesis "Cómo las Relaciones Públicas pueden Mejorar el Servicio al Cliente de Tarjetas de Crédito Regional", UTEC, El Salvador, 1999.
7. CARMONA, Jonathan y otras; "El Nexo entre las Relaciones Públicas y las Relaciones Públicas Industriales como Medio Facilitador para el Logro de Objetivos de Producción en la Empresa". UTEC, El Salvador, 1998.
8. Constitución de la República, III Edición.
9. GOFF Friesleben, Christine; "El Proceso de las Relaciones Públicas"
10. GOLDBABER Gerald; "Comunicación Organizacional"

- 11.** HOROVITZ Jacques y otro; “La Satisfacción Total del Cliente”, Tomo 4, McGraw Hill, (Servicio al Cliente), México, 1999.
- 12.** “Guía Cooperativa ICA”, Centenal, Manchester, Alianza Cooperativa Internacional Américas, El Salvador, 1995.
- 13.** MARSTON, Jhon; “Relaciones Públicas Modernas”
- 14.** ORELLANA Hernández, Ana Bessy y otra; Tesis “Mercadeo Estratégico para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito del Municipio de San Salvador”, UTEC, El Salvador.
- 15.** “Revista FEDECACES, Volumen III, El Salvador, 1999.
- 16.** RODRÍGUEZ Estrada, Mauro y otro; “Creatividad en el Servicio –Una Estrategia Competitiva para Latinoamérica”, McGraw Hill, México, D.F. 1996.
- 17.** Seminario “Más Allá del Servicio”, Desarrollo Empresarial –Asesoría Organizacional Integrada, S.A. de C.V., El Salvador, 2000.
- 18.** TSCHOHL John y otro; “Servicio al Cliente –El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia-“, I Edición, Editorial Pax México, 1997.
- 19.** WIERSEMA Fred; “El Mejor Socio es su Cliente”, México, 1997.

ANEXOS

(ANEXO I)

CU

**Universidad
Tecnológica de El Salvador**



Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Instrucciones:

1. En las preguntas donde se requiere, por favor llene los espacios en blanco.
2. En las preguntas de múltiples opciones marque solamente una respuesta colocando una "X" en la casilla respectiva.

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

#1- ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la cooperativa?

Menos de 1 año ☐ De 3 a 5 años ☐
De 1 a 3 años ☐ Más de 5 años ☐

#2- ¿Conoce usted todos los beneficios que prestan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?.

Sí ☐ No ☐

#3- ¿Cuenta la Cooperativa con instalaciones adecuadas para brindar un buen servicio a sus socios?

Sí ☐ No ☐

#4- ¿Cómo considera la ubicación geográfica de la Cooperativa?

Adecuada ☐ Inadecuada ☐

Porqué? _____
_____.

#5- ¿Qué tipos de servicios son los que usted más solicita?

Ahorros ☐ Préstamos ☐ Otros ☐

Especifique: _____
_____.

#6- ¿Existe señalización que lo oriente cómo realizar los trámites que necesita efectuar en la Cooperativa?

Sí ☐ No ☐

#7- ¿Cómo califica la atención que le brinda el personal de la Cooperativa cuando usted solicita un servicio?

Excelente ☐ Regular ☐ Mala ☐

#8- ¿Considera usted que la persona que lo atiende posee los conocimientos adecuados para brindarle el servicio?

Sí ☐ No ☐

Porqué? _____
_____.

#9- ¿Cómo es la atención que recibe cuando usted presenta alguna sugerencia?

Excelente ☐ Buena ☐ Deficiente ☐

#10 ¿Las sugerencias que usted hace, se toman en cuenta?

Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐

#11- ¿Cuenta la Cooperativa con tecnología adecuada para hacer más ágiles y oportunos sus trámites?

Sí ☐ No ☐

#12- ¿Cómo califica usted a esta Cooperativa?

Excelente ☐ Regular ☐ Mala ☐

Porqué? _____
_____.

#13- ¿Sabe si la Cooperativa se promociona publicitariamente?

Sí ☐ No ☐

#14- Si su respuesta a la pregunta anterior, es afirmativa, explique en qué medios se anuncia.

Radio ☐
Prensa ☐
T.V. ☐
Otros _____.

#15- ¿La Cooperativa informa a sus clientes sobre su funcionamiento?

Sí ☐ No ☐

#16- ¿Qué sugiere usted para mejorar el servicio y atención al cliente en la Cooperativa?

Entrevistador: _____.

Fecha de Entrevista: _____.

(ANEXO II)

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a FEDECACES?
2. ¿Cómo se formó FEDECACES?
3. ¿Cuáles son los requisitos para pertenecer a FEDECACES?
4. ¿Cuál es la estructura organizativa de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?
5. ¿Quiénes regulan legalmente a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?
6. ¿Cuál es el respaldo con el que cuentan las Cooperativas?
7. ¿Cuál es la dirección, teléfono y responsable de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a FEDECACES?
8. ¿Cuál es la razón de ser las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?
9. ¿Cuál es la misión, principios y valores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?
10. ¿Existe un Departamento de Relaciones Públicas en alguna de estas Cooperativas?
11. ¿Existe un Plan Estratégico de Servicio al Cliente en alguna de estas Cooperativas?

(ANEXO III)

**DIRECTORIO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO FEDERADAS EN
FEDECACES**

DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Cooperativa Financiera Central
ACOPACC DE R.L.
331-4025

Cooperativa Financiera Visionaria
ACACTCID DE R.L.
286-0920

Cooperativa Financiera Excelencia
ACACRECOSC DE R..L.
220-0215

Cooperativa Financiera Empresarial
ACACES DE R.L.
260-6878

Cooperativa Financiera Universitaria
ACOPUS DE R.L.
225-7674

Cooperativa Financiera Segura
COSTISS DE R.L.
225-7433

Cooperativa Financiera Magisterial
COANDES DE R.L.
221-2452

Cooperativa Financiera Hacienda
ACACEMIHA DE R.L.
221-0464

COMEDICA DE R.L.
263-2222

CODOSAL
223-4215

ACACESPROMAC

222-6762

ACOFINGES DE R.L.
261-1011

ELECTRA DE R.L.
221-0503

DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

Cooperativa Financiera Avance

ACACESPSA DE R.L.
441-2723

Cooperativa Financiera Uno
COOP-UNO DE R.L.
447-0286

Cooperativa Financiera Principal
ACACSEMERSA DE R.L.
440-2161

Cooperativa Financiera Independencia
ACACI DE R.L.
447-8975

Cooperativa Financiera Sihuatihuacán
SIHUACOOOP DE R.L.
448-0634

Cooperativa Financiera Unica
ACOCOMET DE R.L.
442-0010

DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

Cooperativa Financiera Favorita
ACOPACTO DE R.L.
228-1592

Cooperativa Financiera Solidez Total
ACACENTA DE R.L.

228-0838

Cooperativa Financiera Lourdes
CODEZA DE R.L.
338-4035

DEPARTAMENTO DE SONSONATE

Cooperativa Financiera El Esfuerzo
ACACME DE R.L.
451-5355

ACACCCI DE R.L.
451-5760

DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

Cooperativa Financiera Dinámica
ACCOVI DE R.L.
393-0101

Cooperativa Financiera Unidad
ACODJAR DE R.L.
333-9134

DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL

Cooperativa Financiera Salud
ACACESPRO DE R.L.
669-5618

DEPARTAMENTO DE LA UNION

Cooperativa Financiera Unión
ACACU DE R.L.
604-4111

DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

Cooperativa Financiera Progreso
ACACYPAC.N.C. DE R.L.
335-7109

Cooperativa Financiera Nuevo Siglo
ACAYCCOMAC DE R.L.
335-7199