

ESTUDIO DE MERCADO Y ELABORACION DE
UN PLAN DE RECUPERACION PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
ZAMORANO LTDA.

Presentado por:

Carlos Millan Ludeña Ocampo

Zamorano
Carrera de Gestión de Agronegocios
Diciembre, 2001

ZAMORANO
CARRERA DE GESTION DE AGRONEGOCIOS

ESTUDIO DE MERCADO Y ELABORACIÓN DE
UN PLAN DE RECUPERACIÓN PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
ZAMORANO LTDA.

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado
Académico de Licenciatura.

Presentado por:

Carlos Millan Ludeña Ocampo

Zamorano, Honduras
Diciembre, 2001

El autor concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor

Carlos Millan Ludeña Ocampo

Zamorano, Honduras
Diciembre, 2001

**ESTUDIO DE MERCADO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
RECUPERACIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO ZAMORANO LTDA.**

Presentado por:

Carlos Millan Ludeña Ocampo

Aprobada:

Guillermo Berlioz, Lic.
Asesor principal

Luis Vélez, M.Sc.
Coordinador de Carrera

Marcos Vega, M.Sc.
Asesor secundario

Antonio Flores, Ph.D.
Decano Académico

Raúl Zelaya, Ph.D.
Asesor secundario

Keith Andrews, Ph.D.
Director General

Héctor Vanegas, M.Sc.
Coordinador PIA

DEDICATORIA

Ante todo le dedico todo el esfuerzo puesto en esta tesis a mi madre, mi padre y mis hermanos; sin ustedes no habría alcanzado esta meta.

A Dios por darme fuerzas en mis momentos de soledad.

A mis abuelos Salvador y Mariana & Carlos Millan y Rosita que en paz descansen.

A todos mis tíos y primos.

A mis amigos del alma.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por estar siempre conmigo y guiarme en todo momento.

A mi madre Mariana Josefina, a mi padre Carlos Millan, mi hermana mayor Rosita, mi hermano Rolando y mi hermana menor Mónica; por estar siempre a mi lado y expresarme su amor incondicional en todo momento, un millón de gracias.

A la familia López Espinal por brindarme su amor y aceptarme como uno más de la familia, gracias por todo su apoyo.

A mis asesores, profesores y personal administrativo de la cooperativa por brindarme su ayuda y colaboración para la elaboración de esta tesis.

Un muy reconocido agradecimientos a mis amigos de PIA: Luis López, Luis Asturias, Emerson Morales, Gerardo Tapia, Jaime Balladares, David Heidinger, Roberto Domínguez, Johann Espinoza y Alejandro Matuty.

A mis otros amigos: David, Omar, Juan Pablo, Arturo, Fernando, Juan, Vicente, Alfredo, Rodrigo, Mario, Enrique, Dione, Guillermo, Rosalba, Marcos, Miguel, Danilo, Ricardo, Christian, y Francisco.

RESUMEN

Ludeña Ocampo, Carlos Millan. 2001. Estudio de mercado y elaboración de un plan de recuperación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda. Proyecto Especial de Programa de Ingeniero Agrónomo, Zamorano, Honduras. 59 p.

En el sistema financiero hondureño las cooperativas de ahorro y crédito se dedican a captar fondos de sus cooperantes para mejorar el nivel de vida. Debido a esta necesidad surgió la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda. con el fin de ayudar a todos sus miembros en el desarrollo económico. Actualmente ha tenido problemas de financiamiento y la pérdida de la imagen ante el público, lo que perjudica a sus socios. Durante el 2001 se efectuó en Zamorano un estudio de mercado y elaboración de un plan de recuperación con el objetivo de determinar el mercado meta y asegurar la recuperación de la cooperativa vía mercadotecnia. El estudio se dividió en tres aspectos: 1) determinar seis variables para el estudio de mercado en las poblaciones de Zamorano y Güinope, con el fin determinar el mercado meta y el competidor. 2) el análisis de cartera de préstamos para la cooperativa, para analizar el riesgo de la cartera y 3) la elaboración del plan de recuperación para indicar a la junta directiva la posible estrategia a seguir. Los resultados de este estudio indicaron efectivamente la pérdida de la imagen y el poco conocimiento acerca de la cooperativa, esto se debe a una mala estrategia promocional y al incumplimiento de pagos en ahorros; el alto grado de riesgo que tiene la cartera de préstamos, debido principalmente a las deficientes políticas de otorgamiento de préstamos, y cobro de los mismos. Para el plan estratégico se determinaron la misión, visión, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo y se determinaron cuatro posibles estrategias a seguir por la junta directiva. Las conclusiones y recomendaciones más relevantes se hicieron respecto a la readecuación de deudas, la fusión con la Cooperativa Fraternidad Pespirense y la puesta en marcha del plan promocional para transformar la imagen de la cooperativa.

Palabras claves: Costo de oportunidad, fungibilidad, mercado meta, plan estratégico.

NOTA DE PRENSA

LA COOPERATIVA ZAMORANO: EN BUSCA DE EL MERCADO META

La cooperativa Zamorano Ltda., debido a una mala gestión administrativa, al incumplimiento al pago en ahorros y a la deuda en depósitos a plazo fijo que posee con algunos inversionistas se ha visto inmersa en la pérdida de imagen ante sus cooperantes y socios potenciales junto con la descapitalización de sus activos.

Respondiendo a la necesidad de dar a la cooperativa el rumbo adecuado para salir de la crisis financiera y asegurar una imagen sólida frente a sus socios, se realizó un estudio de mercado con la finalidad de caracterizar el mercado meta al cual debe llegar la cooperativa y la elaboración de un plan de recuperación que busca incrementar la participación y el posicionamiento de la misma.

Los resultados del estudio confirmaron la pérdida de credibilidad y el poco conocimiento que poseen los actuales socios y los potenciales acerca de la cooperativa, debido a una débil estrategia promocional implementada en años anteriores.

Paralelamente se analizó el riesgo de la cartera y los montos que comúnmente caen en mora y se confirmó que la cartera de préstamos de la agencia Tegucigalpa es la más riesgosa debido a que más de un 80% de los préstamos caen en mora. Sin embargo, los préstamos que caen en mora comúnmente son bajos; no obstante, la preocupación se centra en los que poseen un alto monto debido a que es muy perjudicial para la cooperativa no llegar a recuperarlos.

El resultado de este estudio concluyó con la elaboración del plan estratégico a seguir por parte de la cooperativa y su junta directiva, en el cual se determinó la misión, visión, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; para finalizar posteriormente con el desarrollo de cinco estrategias tentativas las cuales puede seguir la cooperativa según sus fortalezas y oportunidades en el mercado.

Como conclusión se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda., debe volver a centrar su atención en su mercado cautivo, es decir, la Escuela Agrícola Panamericana, debido a que no ha explotado a cabalidad su potencial de mercado y mucho menos ofrecido los servicios acordes con las necesidades de sus clientes. Es preciso asegurar una estructura contable sólida y eficiente que permita tomar decisiones basadas en números reales y destinar fondos para la captación de nuevos socios vía estrategias promocionales que persuadan, convenzan y recuerden al cliente potencial y al actual sobre los beneficios de la institución.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede afirmar que este estudio de mercado puede ser adaptado a cualquier institución financiera que se encuentre enmarcada dentro de los mismos objetivos que la cooperativa en mención y se encuentre inmersa en una problemática similar.

Licda. Sobeyda Alvarez

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Autoría.....	ii
Página de Firmas.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vi
Nota de Prensa.....	vii
Contenido.....	viii
Indice de Cuadros.....	xi
Indice de Anexos.....	xii
 1. INTRODUCCION.....	 1
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	3
1.3 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....	3
 1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	 4
1.5 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICO.....	4
 2. REVISION DE LITERATURA.....	 5
2.1 EL COOPERATIVISMO.....	5
2.2 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.....	6
2.3 PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO DE COOPERATIVAS Y COOPERANTES.....	6
2.4 EL CREDITO.....	7
2.5 CONTRIBUCION DEL ESTUDIO DE MERCADO A LA MERCADOTECNIA.....	8
2.5.1 Conocimiento del Consumidor.....	8
2.5.2 Disminución del Riesgo.....	9
2.5.3 Informar y Analizar la Información.....	9
2.5.4 Instrumento de Planificación.....	9
2.5.5 Instrumento Ejecutivo.....	9
2.5.6 Instrumento de Control.....	9
2.6 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.6.1 La Misión.....	10
2.6.2 Los objetivos Y Metas.....	10

2.6.3	La Estrategia de Crecimiento.....	10
2.7	EL PROCESO DE MERCADEO.....	11
2.7.1	Análisis de Oportunidades	11
2.7.2	Selección del Mercado Objetivo.....	11
2.7.3	Estrategia de la Mezcla de Mercadeo.....	12
2.7.4	Desarrollo de los Sistemas de Gerencia de Mercadeo.....	12
3.	MATERIALES Y METODOS.....	13
3.1	Descripción y Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.....	13
3.1.1	Servicios que Presta la Cooperativa Zamorano Ltda.....	14
3.2	ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA.....	15
3.3	DESCRIPCION DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	15
3.3.1	Proceso de la Investigación de Mercado.....	16
3.3.2	Procedimiento para la Estimación del Tamaño de Muestra.....	16
3.3.3	Encuesta Formal del Mercado Consumidor.....	17
3.3.4	Trabajo de Campo y Análisis de Datos.....	17
3.4	ANALISIS DE LA CARTERA DE PRESTAMOS.....	18
3.4.1	Monto de los Préstamos.....	18
3.4.2	Vencimiento y Morosidad por Semestres.....	18
3.4.3	Monto de la Cartera Sana y Morosa, y Frecuencia del Préstamos en Mora con Relación al Monto.....	18
3.4.4	Costo de Oportunidad del Atraso al Monto.....	19
3.5	ELABORACION DEL PLAN DE RECUPERACION.....	19
3.5.1	Análisis Situacional a través del Balance General y el Estado de Resultados.....	19
3.5.2	Análisis FODA enfocado en la Mezcla de Mercadeo.....	20
3.5.3	Elaboración del Plan Estratégico.....	20
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	21
4.1	ESTUDIO DE MERCADO.....	21
4.1.1	Submercado Consumidor de Zamorano.....	21
4.1.2	Submercado Consumidor de Güinope.....	25
4.1.3	Submercado Competidor.....	27
4.2	ANALISIS DE CARTERA.....	30
4.2.1	Análisis de Cartera General.....	30
4.2.2	Análisis de Cartera de la Agencia Tegucigalpa.....	30
4.2.3	Análisis de Cartera de la Agencia Güinope.....	31
4.2.4	Análisis de Cartera de la Agencia Tatumbula.....	32
4.2.5	Análisis del Costo de Oportunidad del Atraso a los Préstamos	33
4.3	PLAN DE RECUPERACION.....	36
4.3.1	Análisis Situacional.....	36
4.3.2	Plan Estratégico de Mercadeo.....	37
4.3.3	Análisis FODA.....	39

4.3.4	Estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.....	40
-------	--	----

5. CONCLUSIONES

6. RECOMENDACIONES

7. BIBLIOGRAFIA

8. ANEXOS

INDICE DE CUADROS

Cuadro

1.	Número de Cooperantes por Zona.....	13
2.	Tasas y Tipos de Préstamos y Ahorros.....	14
3.	Encuesta Formal para la Población de Zamorano.....	21
4.	Preferencia de Servicios en Zamorano.....	22
5.	Preferencia sobre las Aportaciones.....	22
6.	Clasificación por Sexo.....	23
7.	Edad Promedio de los Aportadores.....	23
8.	Ingresos Mensuales Promedio en Zamorano.....	24
9.	Frecuencia de la Zona de Residencia.....	24
10.	Encuesta Formal para la Población de Güinope.....	25
11.	Preferencia de Servicios en Güinope.....	25
12.	Preferencia sobre las Aportaciones.....	26
13.	Clasificación por Sexo.....	26
14.	Edad Promedio de los Aportadores.....	27
15.	Ingresos Promedio Mensuales en Güinope.....	27
16.	Encuesta Formal en el Sector Cooperativista.....	28
17.	Total de la Cartera de Préstamos de la Cooperativa Zamorano Ltda.....	30
18.	Relación entre el Tiempo de Morosidad y El Monto de la Cartera en la Agencia Tegucigalpa.....	30
19.	Relación entre el Número de Préstamos en Mora y el Monto en la Agencia Tegucigalpa.....	31
20.	Relación entre el Número de Préstamos en Mora y el Monto en la Agencia Güinope.....	31
21.	Relación entre el Tiempo de Morosidad y el Monto de la Cartera en la Agencia Güinope.....	32
22.	Relación entre el Tiempo de Morosidad y el Monto de la Cartera en la Agencia Tatumbla.....	32
23.	Relación entre el Número de Préstamos en Mora y el Monto en la Agencia Tatumbla.....	33
24.	Costo de Oportunidad del Atraso del Préstamo para la Agencia Güinope.....	34
25.	Costo de Oportunidad del Atraso del Préstamo.....	35
26.	Indicadores Financieros de la Cooperativa Zamorano Ltda.....	36

INDICE DE ANEXOS**Anexo**

1.	Balance General del Período Contable 1999 y 2000.....	51
2.	Estado de Resultados del Período Contables 1999 y 2000.....	53
3.	Encuesta Formal para la Población de Zamorano y Güinope.....	55
4.	Encuesta Formal para el Sector Cooperativista.....	59

1. INTRODUCCIÓN

El sistema financiero hondureño está integrado por cuatro grandes ramas que brindan servicios al cliente de manera que este pueda desarrollarse y generar ingresos para su propio beneficio. Dentro de este sistema podemos encontrar bancos, instituciones financieras, cooperativas y puestos de bolsa cuyo principal objetivo es el de captar fondos y canalizarlos, de manera que el diferencial de tasa de interés sea su utilidad.

Estas entidades del sistema financiero están regidas por leyes e instituciones que velan por el cumplimiento de los deberes de las mismas y que brindan ciertos parámetros para homogeneizar el mercado financiero, como la Comisión Nacional de Banca y Seguros y a la Superintendencia de Bancos, quienes son los encargados principales de revisar y controlar el funcionamiento de las entidades de dicho sistema. Existen también otras organizaciones de apoyo las cuales son:

- La Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias
- Cámara Hondureña de Aseguradores
- Cámara Hondureña de Ahorro y Préstamo
- Cámara Hondureña de Puestos de Bolsa
- Asociación Hondureña de Casas de Cambio
- IHDECOOP
- FACACH

Estas organizaciones tienen la función de apoyar a la Comisión Nacional de Banca y Seguros y a la Superintendencia de Bancos con el control del funcionamiento de bancos, cooperativas y financieras a través de leyes y normas que rijan a cada una de estas instituciones. (Seminario de mercado de capitales, 2001).

Específicamente en el ámbito de Cooperativas existe la Ley Nacional de Cooperativas, la cual proporciona ciertos parámetros que limitan el funcionamiento de las cooperativas que existen en el medio y que son plasmados dentro de las leyes internas de cada cooperativa, por ejemplo la distribución de excedentes en proporción al patrimonio.

Según Ballesteros (1990), podemos clasificar a las cooperativas de acuerdo al destino de los recursos y a los servicios que prestan en: cooperativas de ahorro y crédito, cooperativa de transportistas, cooperativa de viviendas, cooperativas agrarias, cooperativas de servicios múltiples, cooperativas educacionales, cooperativas sanitarias, cooperativas de seguros, cooperativas del mar, cooperativas de trabajo asociado y cooperativas de explotación comunitaria de la tierra. Todas y cada una de ellas con una estructura similar de funcionamiento y regidas según la ley nacional de cooperativas.

Debido a la crisis económica por la que cursa actualmente Honduras muchas de estas instituciones han tenido que fusionarse o cerrar al público sus puertas, esto es debido en parte al mal manejo de su patrimonio y a la desconfianza del público en estas entidades,

desafortunadamente esta es la situación actual en la que vive el sistema financiero de Honduras en general.

1.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa Zamorano Ltda. fue fundada en 1970, y desde su inicio prestó servicios a la comunidad de profesores, alumnos, personal de trabajo, y en la zona de influencia de Zamorano. En 1982 la cooperativa abrió sus puertas al mercado capitalino y del departamento de Francisco Morazán con sucursales en Güinope, Tatumbla y Tegucigalpa.

En 1997, la cooperativa comenzó a tener problemas financieros debido a una deficiente estructura contable y un mal manejo de los recursos; entonces, ésta misma comenzó a sufrir la pérdida de clientes debido a la desconfianza que se tenía en dicha institución¹.

A consecuencia del huracán Mitch a finales de 1998 la cartera de préstamos se vio afectada en un 50%, esto sumado al despido de algunos trabajadores de la EAP hicieron que la cooperativa perdiera la mayoría de afiliados que tenían su dinero puesto en la misma, provocando una iliquidez que más tarde traería otra serie de problemas derivados como incumplimientos a: el pago de proveedores, el pago de aportaciones, el pago de retirables y otros.

Este mal funcionamiento por parte de la cooperativa no se debió del todo a estos dos factores externos; fue debido a que la contabilidad se encontraba atrasada y en muchos casos con cuentas sin consolidar, lo cual no permitió tomar a tiempo decisiones elementales para el préstamo efectivo de los recursos financieros, que son la base de todo crecimiento cooperativista. Es evidente que esta debilidad resaltó al observar el desempeño de la cooperativa en un mercado tan diferente como lo es el capitalino.

Podemos decir que la cooperativa perdió de vista cual era su misión y objetivos, y consecuentemente no empleó las estrategias necesarias para atraer más aportadores y más grave aún quiso abarcar mercados en los cuales la falta de experiencia puso de manifiesto las debilidades de la misma. La falta de identificación de la cooperativa no permitió ver hacia donde tenía que ir ésta; si no sabemos dónde estamos y quienes somos no podemos decir hacia donde vamos y que seremos.

En vista de la magnitud del problema se reunió la junta directiva para decidir sobre el futuro de la misma y llegar a la decisión de reactivarla y crecer en afiliados a través de la renovación sus servicios. La cooperativa desde su inicio funcionó con un mal sistema contable y una deficiente estrategia de mercadeo, lo que llevaron junto con el mal manejo de los recursos a la quiebra casi total.

Como consecuencia se tuvo que cerrar la agencia de Tatumbla debido a que los costos operativos eran mucho mayores que los ingresos, los cuales eran absorbidos por las demás agencias. Actualmente la agencia en Tegucigalpa sigue prestando sus servicios pero bajo la dirección (alianza) de la Fraternidad Pespirense, sin embargo no ha crecido lo suficiente con relación al mercado donde está situada debido a una débil promoción.

Por todo lo anteriormente explicado llegamos a la hipótesis de que falta darle una renovación de los servicios, una clasificación de cartera y mejorar las políticas internas de la misma que junto con un mejor sistema contable puedan recuperar a los clientes, sin descuidar la parte publicitaria o de imagen de la cooperativa que es vital para atraer nuevos socios.

¹ Cruz, J. 2001. Antecedentes de la Cooperativa Zamorano (entrevista personal). Tegucigalpa, Honduras, Gerente de la Cooperativa Zamorano

1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

En consecuencia a la situación que actualmente vive el sistema financiero de Honduras, muchas de las cooperativas han dejado de funcionar y otras se están descapitalizando lentamente. Este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda., la cual se encuentra inmersa en una quiebra técnica debido al mal manejo de sus recursos y a un mal sistema contable.

La situación se agrava más aún ya que se tiene que hacer frente a las deudas contraídas debido a la compra de mercadería por parte del administrador anterior y pagarse a los socios las aportaciones realizadas, el pago de captaciones y los intereses atrasados; además la cartera morosa ocupa un lugar importante dentro de la cartera de préstamos de la cooperativa.

En esencia el problema está basado en la pérdida de imagen, las deficientes estrategias de comercialización de los servicios, la falta de un planeamiento estratégico acorde con las expectativas de la cooperativa y una mala definición del mercado y los clientes.

Es evidente que frente a esta situación, se debe reestructurar la imagen, los servicios y las políticas internas de la cooperativa para poder salir adelante de este problema. En resumen necesitamos conocer y definir bien cual es nuestro mercado meta, que servicios podemos ofrecerles que compitan con otras instituciones similares, como podemos mejorar las políticas de cobro y crédito y encontrar un plan de recuperación a mediano y largo plazo.

1.3 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La realización de este estudio se justifica debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda., es una entidad de gran influencia en la zona de Zamorano, principalmente dentro de la Escuela Agrícola Panamericana, población que está conformada por trabajadores, profesores, alumnos y personal administrativo. Muchos de estos desconocen los servicios que ofrece la misma y peor aún dudan o sienten incertidumbre de trabajar con ella, debido a las malas estrategias de comercialización empleadas por los administradores anteriores y a la pérdida de la misión y los objetivos fundamentales con los que fue creada esta cooperativa.

Esta misma tiene un gran potencial de crecimiento que no ha sido explotado de la mejor manera para el beneficio de todos los aportadores y es menester darle seguimiento para encontrar una solución óptima al problema.

Por los antecedentes mencionados anteriormente es relevante que se realice un estudio de mercado y un plan de recuperación a mediano y largo plazo que tengan como finalidad determinar la demanda de los servicios y las posibles estrategias a seguir.

Debido a que es una necesidad sentida por todos los aportadores es necesario que se realice este estudio para poder recuperar y mejorar la cooperativa hacia los mismos.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este estudio está limitado sólo a las poblaciones de Zamorano y Güinope donde se tomarán las encuestas para determinar las variables de mercado las cuales se analizarán en el estudio posteriormente. Al mismo tiempo se elaborará un plan de recuperación basado en las estrategias de mercadotecnia, por consiguiente las conclusiones y recomendaciones estarán enmarcadas para la cooperativa, no obstante este estudio puede servir de marco de referencia y aplicarse a cualquier institución enmarcada dentro del ámbito del crédito, siempre y cuando los objetivos sean similares a los de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

1.5 OBJETIVOS

General

- Analizar el mercado meta y la cartera de la cooperativa para elaborar un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo.

Específicos

- Identificar la mejor estrategia de mercadeo y las políticas internas de cobro y crédito para recuperar la pérdida de clientes.
- Categorizar a las filiales de acuerdo al riesgo para asegurar económicamente a la cooperativa y disminuir posibles riesgos a futuro.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 El COOPERATIVISMO

El cooperativismo es una forma de organización en la cual a través de la acción conjunta de los hombres, hace que estos desarrollen potencialidades para ayudarse así mismos a resolver los problemas que les impiden u obstaculizan que cumplan su objetivo, la consecución de la felicidad (Solís, 1986). Esto quiere decir que los individuos sin importar las condiciones socioeconómicas se agrupan bajo el objetivo de maximizar sus oportunidades vía la unión de sus recursos, sin embargo generalmente las cooperativas están formadas por personas con recursos económicos limitados que sienten la necesidad de agruparse. El movimiento cooperativo esta formado por varios principios que definen y caracterizan lo que es en esencia una cooperativa, los cuales se mencionaran brevemente a continuación:

Principios Primarios

- Libre Adhesión.- Es el principal de todos y quiere decir que cualquier persona que desee ingresar a una cooperativa tiene todo el derecho si así lo desea, siempre y cuando cumpla con sus leyes.
- Control Democrático.- Lo cual nos dice que cada miembro tiene derecho a un voto sin importar las aportaciones de dinero que haya hecho.
- Retorno de Excedentes.- Los excedentes que se hayan generado debido a la gestión de la cooperativa deberán ser distribuidos entre sus socios de acuerdo a las aportaciones realizadas por los mismos.
- Intereses Limitados al Capital.- Esto nos dice que la cooperativa paga a sus cooperarios un interés limitado, a los recursos económicos que los mismos aporten.

Principios Secundarios

- Promoción de la Educación.- Otro principio del movimiento cooperativo consiste en involucrar al aportador a participar en la toma de decisiones y la gestión de la misma.
- Administración y Control Democráticos.- Los socios son las personas que están encargadas de guiar a la cooperativa por la senda que ellos crean convenientes y que va de acuerdo a sus intereses económicos.
- Autonomía en la Determinación de Objetivos, Toma de Decisiones y Gestión de Negocios.- Este principio viene asociado con los principios de libertad y asociación voluntaria. Es decir una cooperativa puede recibir ayuda externa siempre y cuando se respete su autonomía así como la de sus socios.
- Neutralidad Política y Religiosa.- Esto significa que no puede existir ningún tipo de discriminación debido a las preferencias políticas o religiosas de los miembros o clientes potenciales.

2.2 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Definición.- Son organizaciones de personas que prestan el servicio para el ahorro y proporcionan créditos a sus cooperarios, que deben ser grupos de personas con vínculo común (Solís, 1986).

La utilidad de este tipo de cooperativas es que suplen la demanda del mercado por fuentes de crédito para aliviar las nunca satisfechas necesidades de las personas. Las cooperativas de ahorro y crédito constan de ciertos principios que rigen las mismas, los cuales no difieren mucho de los principios de Rochdale, estos son:

1. No tienen orientación clasista, significa que las cooperativas pueden tener varios grupos sociales, siempre y cuando tengan un vínculo común. En otras palabras operan respetando siempre el principio de libre adhesión.
2. Prescinden de la ayuda ajena, es decir que deben salir adelante o progresar por sus propios méritos, con su propio capital. Debido a esto es que las aportaciones de sus cooperarios deben de ser constantes y amplias.
3. Acumulación de fondos de reserva, lo que quiere decir que la cooperativa se está asegurando por cualquier retiro de algún cooperario o eventualidad que comprometa a la misma.
4. Los excedentes son distribuidos entre los socios con base a los intereses que cada cooperario ha pagado por créditos recibidos.

Estas cooperativas están obligadas a recibir aportaciones mensuales de sus cooperarios con dos fines bien pronunciados, por un lado está la acumulación de los fondos de reserva para seguridad de la misma y por otro lado se encuentra el fin de obtener un regular aumento de disponibilidades que le permita al socio hacer un uso eficiente del servicio de préstamos en el momento oportuno.

A menudo sucede que los socios autorizan que se les descuente mensualmente determinadas cantidades de sueldo en forma de aportación que se integran en forma de capital a la cooperativa. Esto sucede siempre y cuando la empresa donde trabajen los socios preste su colaboración. De esta forma se agilizan y se registran de manera inmediata todas las aportaciones, ya que es el mismo departamento de contabilidad de la empresa la que envía la totalidad del capital a la cooperativa.

La autofinanciación de este tipo de cooperativas hace que con el tiempo las mismas acumulen un capital de trabajo mucho mayor al que inicialmente se formaron, de esta forma este tipo de cooperativas pueden servir para crear o financiar otros tipos de cooperativas que presten servicios como seguros, educación, vivienda, etc. Esta capacidad que tienen las cooperativas de ahorro y crédito se debe a que este tipo de cooperativas primero forma una base sólida, que es la base económica-financiera, la cual en la mayoría de movimientos cooperativistas es deficiente o escasa.

2.3 PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO DE COOPERATIVAS Y COOPERANTES

Según Maddock (1971), la falta de una clara política gubernamental o de una estructura administrativa no bien definida con responsabilidad sobre las cooperativas y los recursos asignados para ellas pueden resultar en un apoyo ineficaz al desarrollo cooperativo.

El financiamiento de las cooperativas no es un asunto sencillo, en realidad es más complejo que el financiamiento de otras clases de organizaciones corporativas, debido a que se deben tomar en cuenta las siguientes relaciones: a) la estructura del capital cooperativo está relacionada con el patrimonio; b) el patrimonio está relacionado con los servicios; c) los

servicios, con la eficacia; d) la eficacia, con la gerencia; e) la gerencia, con la disponibilidad de capital; f) la disponibilidad de capital, con la gestión administrativa; g) y la gestión administrativa está relacionada con el patrocinio de los cooperantes (Maddock, 1971).

Podemos ver que en el funcionamiento adecuado de una cooperativa todo está relacionado y forma un ciclo. La gerencia juega un rol sumamente importante debido a que ésta es la encargada de armonizar el capital aportado por los cooperantes y proporcionarles un servicio acorde con las necesidades. Si no existe dinero la cooperativa no podrá ofrecer los servicios que de ella demanden los socios, así aquellos socios no aporten capital, la gerencia ejecutará una pobre gestión administrativa lo cual va a influir en el bienestar de los cooperantes.

Entre los problemas más comunes que encontramos en la financiación de las cooperativas y cooperantes podemos encontrar:

- La Gerencia Calificada.- El problema es que las cooperativas tienen dificultad para atraer una gerencia calificada que pueda tomar decisiones importantes y mejorar la eficiencia en el uso del patrimonio. Una gerencia competente, digna de confianza puede atraer capital de fuentes comerciales y ser un pilar importante para la cooperativa.
- La Financiación de Cooperadores.- Este también puede ser un problema para las cooperativas de ahorro y crédito debido a que la situación económica de los países en vías de desarrollo provoca que los cooperantes desvíen los préstamos para cubrir sus necesidades, apelando así en el principio de fungibilidad de los créditos, cayendo en mora en la mayoría de los casos, lo que al final afecta de manera negativa el patrimonio de la cooperativa. A su vez la inadecuada clasificación de la cartera de préstamos, permite canalizar los fondos a cooperantes con serios problemas financieros que han caído en mora, no pudiendo así recuperar en el plazo estipulado el capital.
- Refinanciación de Deudas.- El problema se encuentra en que muchas veces la cooperativa no puede recuperarse por sí sola y necesita de la ayuda del gobierno u otra institución, la cual muchas veces ocurre muy tarde o sin el impacto necesario.

2.4 EL CREDITO

Crédito es la obtención de recursos de cualquier tipo en el presente con la ventaja de no realizar pagos inmediatos, pero bajo la promesa de restituirlos en el futuro bajo condiciones previamente establecidas entre las dos partes. Este cumple una función primordial dentro del desarrollo de nuestras economías debido a que facilita o mejora el empleo del capital inmediato para diferentes propósitos, según Sepulveda (1988).

Según Rochac (1956), el crédito está compuesto por cuatro elementos fundamentales que identifican la naturaleza del mismo, estas son: la tasa de interés, el plazo, el monto del préstamo y la garantía. No obstante existen diferentes tipos de créditos dependiendo de la utilización de los recursos y esto va acorde con la tasa de interés de la institución que facilite el crédito, sin embargo todos involucran estos cuatro elementos y se otorgan por medio de un préstamo.

- El Plazo.- Al hablar del plazo nos referimos al tiempo acordado entre las dos partes involucradas en el préstamo, el prestamista y el prestatario. El plazo es importante debido a que en él radica la eficiencia o no del préstamo en sí, es decir si el plazo no

contempla el suficiente tiempo para que el recurso sea transformado y rinda sus frutos, el prestatario no podrá pagar el préstamo con las ganancias generadas de la utilización del capital prestado. De acuerdo a este elemento las instituciones financieras pueden clasificar los préstamos otorgados en préstamos a corto, mediano y largo plazo; cada uno de ellos con características únicas con respecto a la tasa de interés y el periodo de gracia que se otorga o no al prestatario. La duración de los préstamos depende del tipo de institución que otorgue el préstamo, el propósito del préstamo y las garantías que tenga el prestatario, siendo esta última fundamental para las instituciones financieras en lo que es el cubrimiento del riesgo.

- La Tasa de Interés.- Para el prestatario el interés es el costo de poder hacer uso del capital ajeno en beneficio propio, por el contrario para el prestamista el interés es la utilidad generada por prestar su capital. Dentro de la tasa de interés debe estar contemplado parte del riesgo, pero no es posible cubrir en forma total el riesgo, a su vez deberá estar contemplada la remuneración y los gastos de operación. Dependiendo del plazo y el propósito del préstamo va a estar en función la tasa de interés.
- El Monto del Préstamo.- El monto del préstamo es la cantidad de dinero otorgada por la institución financiera de acuerdo a las garantías que ofrezca el prestatario. Es en esencia el capital adicional necesario para el financiamiento de las actividades económicas del mismo, este debe estar acorde con la capacidad de pago del prestatario.
- Las Garantías.- Según Sepulveda (1988), de acuerdo con los principios bancarios clásicos, las garantías constituyen la base de la concesión de los préstamos y limitan terminantemente por su índole el plazo y por su valor el monto de los préstamos. Las garantías son las herramientas necesarias para que las instituciones financieras puedan disminuir el riesgo por pérdida del capital prestado.

2.5 CONTRIBUCION DEL ESTUDIO DE MERCADO A LA MERCADOTECNIA

La importancia del estudio de mercado subyace en que es una herramienta valiosa que nos permite obtener información sobre nuestro mercado meta, el mercado competidor y por otro lado nos permite tomar decisiones y crear ideas sobre bases reales para finalmente elaborar un plan de acción acorde con las necesidades de nuestros clientes.

Según Fischer y Navarro (1986), la investigación de mercados es para la mercadotecnia un instrumento básico de desarrollo, ya que proporciona información en la fase de planeación y facilita definir las políticas y planes a seguir, además permite la selección de las alternativas más convenientes de acuerdo al mercado, el control de resultados y la verificación de los objetivos establecidos.

2.5.1 Conocimiento del Consumidor

Uno de los principales, sino el más importante objetivo de la mercadotecnia es conocer al consumidor para adaptar a él los planes de mercadotecnia de acuerdo a sus necesidades, gustos, costumbres, deseos y motivaciones.

El mercado meta ósea a quienes se van a dirigir los esfuerzos en mercadotecnia representa el perfil del consumidor.

2.5.2 Disminución del Riesgo

La finalidad del estudio de mercado es dar la información necesaria a la definición de la mejor política de mercadotecnia posible, asumiendo como tarea el hecho de ser un vínculo

entre la sociedad y el mercado. El riesgo se ve disminuido al tratar de acoplar lo que el consumidor desea con lo que la empresa esta dispuesta y puede ofrecer.

2.5.3 Informar y Analizar la Información

El estudio de mercado nos permite tomar nuestras ideas y acomodarlas o dirigir las específicamente a la toma de acciones basándonos en la información previamente recolectada y analizada, sin esta información no se tendría el rumbo adecuado ni podríamos predecir las consecuencias de nuestras acciones y así valorar las ventajas y desventajas de estas alternativas de acción.

2.5.4 Instrumento de Planificación

Según Kotler (1982), el estudio de mercado contribuye a la planeación de la mercadotecnia facilitando la información objetiva sobre los consumidores actuales y potenciales, sus necesidades, deseos, motivos, actitudes y comportamiento, analizando el tamaño y la estructura de mercados específicos. Todos estos elementos son indispensables para la definición de una política futura y por lo tanto para una correcta planificación de la mercadotecnia.

2.5.5 Instrumento Ejecutivo

Como instrumento ejecutivo la investigación de mercado contribuye elaborando pruebas, lanzándolas y midiendo su efecto en una situación real o simulada; el objetivo es determinar cual de las alternativas publicitarias, de empaque o de promoción conviene más o tiene mayor efecto en determinado sector del mercado.

2.5.6 Instrumento de Control

La investigación de mercado sirve como instrumento de control antes, durante y después del proceso de mercadotecnia debido a que podemos determinar el nivel de conocimiento del producto, de la marca, la penetración del mismo, la distribución del producto en el comercio, etc. En resumen es valorar los esfuerzos de la mercadotecnia y medir su eficiencia con la finalidad de aumentar el impacto deseado.

2.6 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Definición.- El planeamiento estratégico es el proceso gerencial de desarrollo y mantenimiento de una adecuada estrategia entre la organización y las cambiantes oportunidades de mercado. Contribuye al desarrollo de una clara misión de la compañía, de los objetivos y metas, de una estrategia de crecimiento, y de la carpeta de planes de productos (Kotler, 1982).

El planeamiento estratégico se encuentra conformado por:

- La visión
- La misión
- Los objetivos y metas de la empresa
- El análisis FODA
- Las estrategias de crecimiento

2.6.1 La Visión

La visión de una empresa es la posición donde se quiere situar dentro del mercado en el cual compite a nivel de participación y posicionamiento en un lapso de tiempo prolongado. Según Kotler (1982), para elaborar una visión acorde con las necesidades de la empresa se debe ir de lo específico a lo general, para darle a la misma un rango de acción amplio.

2.6.2 La Misión

En resumen la misión de la compañía explica porque está la empresa en el mercado y hacia donde va. Claro que con el tiempo y el avance tecnológico la misión puede variar, perder sus aptitudes o simplemente dejar de ser clara. Sin embargo se debe pensar en la misión como la piedra-angular de la compañía y siempre tenerla presente. Es preciso saber que es la empresa y que hace, para poder definir hacia donde va y como lo va a lograr.

Según Kotler (1982), una efectiva declaración de misión dará un mercado orientado, factible, motivador y específico.

- Orientado.- porque define exactamente donde opera el negocio, para el caso de la cooperativa en términos de grupos de clientes.
- Factible.- porque debe decir que es lo que se hace y como se hace.
- Motivador.- porque debe inspirar y motivar a los trabajadores y demás personas.
- Específico.- porque debe proporcionar direcciones y guías claras.

2.6.3 Los Objetivos y Metas

Los objetivos de la empresa deben ser cuantificables y específicos para cada nivel de gerencia, y estos van acorde con la misión de la misma. Los objetivos pueden ser duraderos o cambiar según lo requiera la empresa o así lo dicte el mercado.

Las metas de una compañía son los objetivos que han sido altamente especificados con respecto a magnitud, tiempo y línea de producto o servicio (Kotler, 1982). Las metas estimulan a los empleados a esforzarse en su trabajo y hacen que los mismos valoren su labor dentro de la compañía, sin olvidar que facilita el proceso de planeación y control gerencial.

2.6.4 El Análisis FODA

El análisis FODA permite detallar el ambiente interno y externo de la empresa o compañía en cuestión, otorgando un panorama de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que contribuyen posteriormente en el desarrollo de las diferentes estrategias.

2.6.5 Las Estrategias de Crecimiento

Generalmente este es un objetivo bastante común dentro de las organizaciones con fines de lucro, sin embargo para alcanzar este objetivo estas deben seleccionar una tasa de crecimiento y esbozar la estrategia para alcanzarla.

Según Kotler (1982), existen tres clases de oportunidades de crecimiento que a continuación se enumeran:

1.- Crecimiento Intensivo: a) Penetración del mercado, b) desarrollo del mercado, c) desarrollo de producto.

2.- Crecimiento Integrado: a) Integración regresiva, b) integración progresiva, c) integración horizontal.

3.- Crecimiento Diversificado: a) Diversificación concéntrica, b) diversificación horizontal y c) diversificación por conglomerados.

2.7 PROCESO DE MERCADEO

Concepto.- Es el proceso gerencial de identificación, análisis, selección y explotación de las oportunidades de mercadeo para cumplir con la misión y los objetivos de la compañía (Kotler, 1982).

El proceso de mercadeo sigue un orden lógico el cual permite visualizar mejor y desarrollar un sistema de mercadeo que vaya acorde con las necesidades de la empresa y a su vez satisfaga las necesidades de los clientes. Dentro de las etapas del proceso de mercadeo tenemos:

2.7.1 Análisis de Oportunidades

En esta etapa se revisan todas y cada una de las posibles oportunidades que posee la empresa o compañía de ganar participación y posicionamiento dentro del mercado. Es una etapa sumamente importante porque es de aquí de donde se encaminan todos los esfuerzos.

Las oportunidades las podemos dividir en dos: oportunidades ambientales o extrínsecas y oportunidades de la compañía o intrínsecas. Las primeras se dan cuando una economía es lo suficientemente grande como para que no todas las personas se sientan satisfechas por los productos que ellas compran, existen servicios o productos que demanda la gente que no hay en el mercado, es decir no hay oferta alguna.

Las oportunidades de la compañía son o es la (s) ventaja (s) competitiva (s) de la misma, es decir cualquier ventaja que tenga la compañía con respecto a su competencia, puede ser en relación a la atención al cliente, al producto, al precio, la imagen, etc. No obstante se debe conjugar estos dos tipos de oportunidades para que una idea tenga éxito y de como resultado el incremento en las utilidades.

2.7.2 Selección del Mercado Objetivo

Esta es la segunda etapa del proceso de mercadeo e involucra la segmentación del mercado, es decir dividir el mercado total en grupos de personas con las mismas necesidades y deseos, lo cual va a permitir identificar cual es el mercado objetivo o el perfil del consumidor.

Según Kotler (1982), existen 5 estrategias de cobertura del mercado que a continuación son enumeradas:

- 1.- Concentración producto-mercado
- 2.- Especialización del producto
- 3.- Especialización del mercado
- 4.- Especialización selectiva y
- 5.- Cobertura total

2.7.3 Estrategia de la Mezcla de Mercadeo

La mezcla de mercadeo es la combinación particular de las variables controlables del mercadeo que la firma utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado objetivo (Kotler, 1982).

La mezcla de mercadeo combina el precio, el producto, la plaza, la promoción y el personal para definir y situarse en la posición competitiva que desee ocupar la compañía en el mercado objetivo. La interacción de todas y cada una de estas variables son sumamente

importantes para el futuro de la compañía, debido a que determinan el rumbo a seguir y sientan las bases para el desarrollo de los sistemas de gerencia del mercadeo.

2.7.4 Desarrollo de los Sistemas de Gerencia de Mercadeo

Los sistemas de gerencia de mercadeo son indispensables cuando la compañía ha definido claramente cual es su mercado meta y su posición competitiva dentro del mercado. Según Kotler (1982), los tres sistemas principales requeridos por una compañía en la gerencia de sus esfuerzos de mercadeo son:

- 1.- Sistema de planeamiento y control de mercadeo: En síntesis este sistema trata de definir las estrategias de mercadeo para el periodo siguiente o venidero que cubra las metas propuestas para ese mismo periodo ajustada a un presupuesto.
- 2.- Sistema de información de mercadeo: Como su nombre lo dice en este sistema se trata de recopilar la información necesaria acerca de los cambios en el mercado a nivel macro como a nivel de competidores, intermediarios, clientes, etc.
- 3.- Sistema de organización de mercadeo: En síntesis la compañía debe desarrollar un sistema que sea capaz de la organización, innovación y sea responsable del planeamiento y control del mercadeo.

3. MATERIALES Y METODOS

En el estudio de mercado se abordaron el mercado competidor y el mercado meta a través de encuestas tipificadas. También se determinaron los posibles clientes, es decir, el submercado consumidor y se clasificaron estos de acuerdo a los servicios que demandan de la cooperativa.

Las variables a tomar en cuenta dentro de la población de Zamorano y Güinope son: aportaciones mensuales, disposición de trabajar con la cooperativa, demanda potencial, credibilidad hacia la cooperativa, preferencia de servicios y conocimiento de la misma. En el análisis de cartera se clasificó la misma según: el monto de los préstamos, el vencimiento, la morosidad, el costo de oportunidad del atraso del préstamo y el número de préstamos en mora con relación al monto. Para este análisis fue necesario obtener información interna de la cooperativa sobre los aportadores que son deudores hasta el 31 de mayo del 2001.

En la elaboración del plan de recuperación a mediano y largo plazo se tomaron en cuenta el ambiente externo e interno para poder definir por medio de un análisis FODA cuales son las posibles estrategias a seguir. El plan de recuperación tomó en cuenta el plan de comercialización o mercadeo y se estimaron los costos para cada estrategia, finalizando con un cronograma de actividades para la recuperación de la cooperativa.

3.1 DESCRIPCION Y UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ZAMORANO LTDA.

La cooperativa de ahorro y crédito Zamorano Ltda. es una cooperativa con fines de lucro donde todos sus socios aportadores se encuentran divididos en estos cuatro mercados. Actualmente la cooperativa posee 1,173 socios repartidos de la siguiente forma, ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Número de Cooperantes por Zona

Zona	Número de Cooperantes
Zamorano	287
Tegucigalpa	523
Tatumbla	116
Güinope	247

Fuente: Registros de Zamorano Ltda.

Desde su inicio Zamorano Ltda. prestó servicios única y exclusivamente en la zona de influencia de Zamorano, que comprende a la población de trabajadores, estudiantes, profesores y personal administrativo de la Escuela Agrícola Panamericana.

Como se mencionó anteriormente a raíz del huracán Mitch, la misma comenzó a tener problemas financieros que junto con una mala administración por parte del gerente en ese

entonces, se magnificó y produjo lo que llamamos una quiebra técnica, es decir los pasivos eran mayores que los activos por lo que no se podía pagar a los proveedores y menos ofrecer un buen servicio; esto condujo a la migración de los cooperantes.

Actualmente la cooperativa ha cerrado la agencia de Tatumbula debido a que los costos administrativos eran mayores que las aportaciones totales de sus cooperantes y ha tenido que formar una alianza estratégica con la cooperativa Unión Fraternal Pespirense para el mercado de Tegucigalpa abriendo una línea de crédito con administración compartida, prestando asistencia técnica y entrenamiento de personal.

3.1.1 Servicios que Presta la Cooperativa Zamorano Ltda.

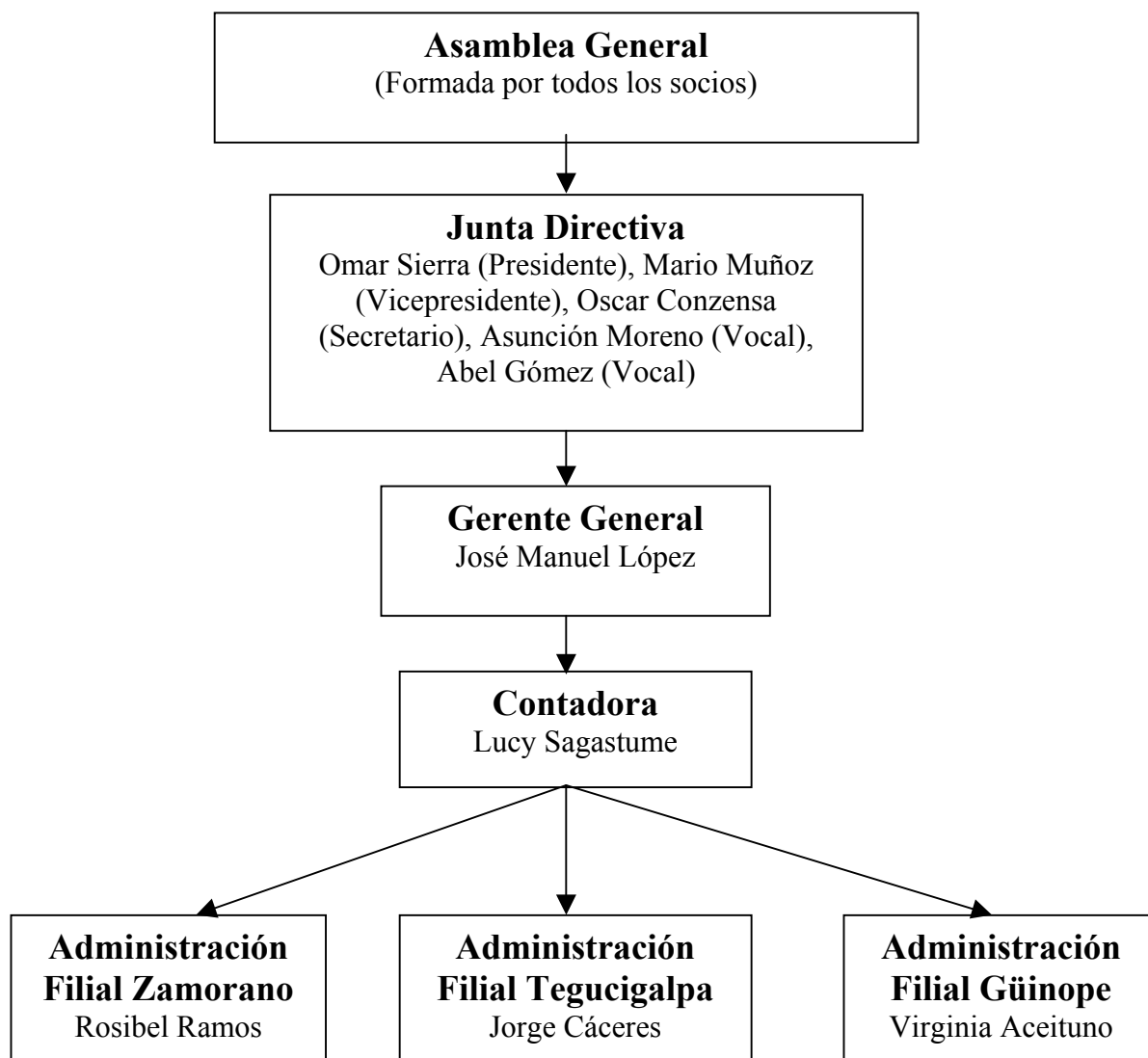
Actualmente los servicios que otorga la cooperativa de ahorro y crédito Zamorano Ltda. se encuentran dentro de la línea de préstamos, ahorros y servicios múltiples con los cuales se ha mantenido dentro del mercado por varios años, sin embargo algunos de los servicios múltiples que prestaba la cooperativa se han descontinuado debido a los altos costos y la lenta rotación de inventarios que estos tienen como son los créditos en ropa, zapatos, útiles escolares, electrodomésticos, etc. Las tasas y tipos de préstamos y ahorros se pueden ver en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Tasas y tipos de préstamos y ahorros

Préstamos	Tasa en %
Fiduciarios	26
Hipotecarios	26
Automáticos	22
Ahorros	Tasa en %
Aportaciones	12
Retirables	8
Navideños	12
Menores	10
Dólares	2
Respaldo	12

Fuente: Registros de Zamorano Ltda.

3.2 ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA ZAMORANO LTDA.



3.3 DESCRIPCION DEL ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado se abordaron solamente las poblaciones de Zamorano y Güinope, debido a que la Junta Directiva de la Cooperativa Zamorano determinó dejar en manos de su homólogo, Fraternidad Pespirense, la filial de Tegucigalpa y cerrar labores en la filial de Tatumbla. En las poblaciones anteriormente mencionadas se evaluaron el submercado competidor y el consumidor, tomándose en cada uno diferentes variables para determinar:

1.- Submercado Competidor:

- Políticas de cobro
- Montos o techos para los préstamos

- Servicios que prestan
- Tasas para préstamos y ahorros

2.- Submercado Consumidor:

- Demanda Potencial
- Credibilidad hacia la cooperativa
- Preferencia de servicios
- Aportaciones mensuales
- Disposición de trabajar con la cooperativa
- Conocimiento de la cooperativa

3.3.1 Proceso de la Investigación de Mercado

Para llevar a cabo la investigación de mercado primero se definieron los objetivos de la investigación y se definió el problema, el cual esta basado en la pérdida de imagen, las deficientes estrategias de comercialización de los servicios y la falta de un planeamiento estratégico. Por consiguiente los objetivos que se desarrollaron en esta investigación son los siguientes:

- Definir el mercado meta
- Analizar la competencia
- Analizar las políticas de cobro y crédito
- Definir la mejor estrategia de mercadeo

Luego de definir el problema y los objetivos de la investigación, se llevó a cabo la investigación exploratoria para determinar el tamaño de muestra a tomar en las dos poblaciones donde se realizó el estudio de mercado.

La investigación exploratoria consistió en correr una encuesta de prueba o piloto en Güinope y dentro de la Escuela Agrícola Panamericana para determinar a través del análisis estadístico de las variables cual de todas tenía mayor variación y sobre la base de esta medida estimar el número de encuestas a tomar para minimizar el error.

3.3.2 Procedimiento para la Estimación del Tamaño de Muestra

Para estimar el tamaño de la muestra se siguió un orden lógico y secuencial a continuación descrito:

- 1.- Se corrió la encuesta piloto en las 2 poblaciones (E.A.P y Güinope), utilizando el método de muestreo simple aleatorio.
- 2.- Se estimaron las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión (media y varianza)
- 3.- Utilizando el coeficiente de variación como estimador porcentual de la variación, se clasificó a cada variable.
- 4.- Utilizando la variable con mayor coeficiente de variación se introdujo ésta en la fórmula para el tamaño de la muestra.
- 5.- La fórmula para el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{T^2 * P * Q}{d^2} \quad (\text{Snedecor y Cochran, 1970})$$

Donde:

n = Tamaño de muestra o número de encuestas

T = Confiabilidad al 80%

P = Clientes que sienten confianza de trabajar con la cooperativa

Q = Clientes que sienten desconfianza de trabajar con la cooperativa

d = Error experimental de 20%

6.- Una vez estimado el tamaño de muestra para la población de Zamorano, se utilizó el mismo procedimiento para la población de Güinope.

3.3.3 Encuesta Formal del Mercado Consumidor

La encuesta formal para el mercado consumidor está diseñada para identificar: 1) Conocimiento acerca de la cooperativa; 2) disponibilidad de trabajar con la misma; 3) frecuencia de aportaciones mensuales; 4) preferencia de servicios; 5) credibilidad hacia la cooperativa y 6) demanda potencial.

La encuesta formal fue corrida en los meses de junio y julio de 2001 para la población de Zamorano y Güinope respectivamente entre los socios actuales y potenciales. Cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente siete minutos y en total para la población de Zamorano se tomaron 120 encuestas, y para la población de Güinope fueron 100.

De la encuesta formal se extrajeron las medidas de tendencia central y las de dispersión, teniendo en algunos casos variables continuas y dispersas, se tuvo que tomar como medidas de tendencia central la media y la moda; y de dispersión la varianza, la desviación estándar y el coeficiente de variación, infiriendo luego en la población.

3.3.4 Trabajo de Campo y Análisis de Datos

En el trabajo de campo las encuestas personales fueron realizadas por tres estudiantes de cuarto año, utilizando el método de muestreo simple aleatorio en las dos poblaciones.

La población de la Escuela Agrícola Panamericana por ser la menos homogénea, las muestras o entrevistas fueron divididas entre personal de trabajo (profesores, personal de campo, personal administrativo) y estudiantes utilizando para ambos casos el 50% de la muestra total, es decir 60 encuestas para cada uno.

El análisis de datos fue llevado a cabo en hojas de Excel donde se estimaron la media, moda, varianza, coeficiente de variación y la desviación estándar para cada una de las variables y se hizo el arreglo y la presentación de los datos extraídos del estudio.

3.4 ANALISIS DE LA CARTERA DE PRESTAMOS

La cartera de préstamos de una cooperativa es el activo de mayor importancia, por esto es menester que se realice un estudio de mercado que contemple un análisis de este tipo, ya que depende del tamaño y la salud de la misma la participación y el posicionamiento en el mercado.

Para realizar el análisis de cartera se clasificó a la misma según:

- 1) Monto de los préstamos
- 2) Vencimiento por semestres
- 3) Morosidad por semestres
- 4) Monto de cartera sana y morosa
- 5) Frecuencia y porcentaje de préstamos en mora con relación al monto.
- 6) Costo de oportunidad del atraso del monto

No se pudo clasificar la cartera de préstamos a través de las garantías debido a que la cooperativa no cuenta con un sistema de información eficiente y a que en su mayoría son préstamos automáticos y fiduciarios.

3.4.1 Monto de los Préstamos

En el análisis de cartera se hizo la clasificación de la misma según el monto de los préstamos en cada una de las agencias de la cooperativa, es decir Tegucigalpa, Güinope, Zamorano y Tatumbula.

Lo que nos interesa analizar es la frecuencia de los montos en cada una de las agencias y el porcentaje que este representa de la cartera de préstamos, para esto se tuvo que categorizar los montos en varias clases que a continuación se presentan: a) 0 – 2000; b) 2001 – 4000; c) 4001 - 8000; d) 8001 – 12000; e) 12001 – 30000; f) 30001 – 150000. Los resultados y discusión de esta información son presentados más adelante en cuadros elaborados según los datos de la cooperativa Zamorano Ltda.

3.4.2 Vencimiento y Morosidad por Semestres

La clasificación por semestres del vencimiento de los préstamos fue realizada para determinar la frecuencia de los mismos y el porcentaje que representan de la cartera vencida, es decir identificar la moda, para esto se tomaron datos del vencimiento de la cartera y se clasificaron en periodos de seis meses, siendo la amplitud de la variable de 1 a 50 meses. Lo mismo se hizo con la morosidad tomando en cuenta el monto de la misma y analizando a las dos en conjunto.

3.4.3 Monto de Cartera Sana y Morosa, y Frecuencia de los Préstamos en Mora con relación al Monto

La clasificación por la suma de cartera sana y morosa se realizó con el objeto de determinar el total en cada una de las agencias para después determinar la frecuencia y los porcentajes de las mismas con relación al monto.

Lo que se analizó fueron los montos de la cartera sana y morosa y dentro de esta última se encontró la moda, es decir el rango de monto más frecuente que cae en mora.

3.4.4 Costo de Oportunidad del Atraso al Monto

El costo de oportunidad del atraso al monto es una herramienta que se usó para poder calcular el riesgo de la cartera y así determinar cuales préstamos tenían mayor variación.

Para estimar el costo de oportunidad se obtuvo información sobre el número de días atrasados por rango de monto y se multiplicó por el valor diario del interés que la cooperativa deja de percibir por el atraso a sus pagos.

Costo de Oportunidad del Atraso = atraso en días x valor diario del interés

3.5 ELABORACION DEL PLAN DE RECUPERACION

El plan de recuperación es una herramienta que permite saber donde se encuentra la cooperativa, y partiendo de esta base a dónde se pretende llegar y cómo se van a alcanzar esas metas y objetivos.

Es importante que el plan de recuperación sea flexible, no obstante debe estar bien estructurado y acorde con la capacidad administrativa y los recursos económicos que posea la cooperativa para que cumpla su función en beneficio de los cooperantes.

Para la elaboración del plan de recuperación se realizó lo siguiente:

- 1.- Análisis situacional a través del balance general y estado de resultados (1999 y 2000)
- 2.- Análisis FODA enfocado en servicios, promoción, mercado, personal, tasa de interés en ahorros y préstamos
- 3.- Elaboración del plan estratégico basado en la misión, visión, objetivos, metas y plan de mercadeo

3.5.1 Análisis Situacional a través del Balance General y Estado de Resultados

El análisis situacional es imprescindible para conocer y determinar cual es la situación actual de la cooperativa por medio de indicadores financieros.

Para realizar este análisis se utilizó el balance general y el estado de resultados de los periodos: enero – diciembre de 1999 y enero - diciembre de 2000, tomando en cuenta los cambios porcentuales en:

- a) Indices de crecimiento
- b) Estructura de los activos y pasivos
- c) Indices de rentabilidad
- d) Indices de cartera

Para la determinación del índice de crecimiento se tomaron las reservas más el patrimonio de los periodos 1999 y 2000, midiéndose el cambio porcentual, así mismo se sumaron los activos correspondientes a cada periodo y se obtuvo la diferencia en porcentaje.

Refiriéndonos a la estructura de los activos se elaboraron los índices a través de la relación porcentual entre los activos circulantes, cartera de préstamos y otros activos con el total de activos de la cooperativa, midiéndose el cambio porcentual de un período a otro; asimismo para realizar el índice de estructura de los pasivos se obtuvo la relación porcentual entre las obligaciones con el público, las reservas y el patrimonio con la suma del pasivo más el patrimonio. Los índices de rentabilidad permiten ver y evaluar la relación porcentual entre las utilidades del período y los ingresos totales, el beneficio neto y el patrimonio, el beneficio bruto y los préstamos y el beneficio bruto con los activos totales, de esta forma se tiene una visión más clara del funcionamiento de la cooperativa. Los índices de cartera se desarrollaron por medio de la relación porcentual entre la reserva para cuentas incobrables y el total de préstamos por cobrar, así mismo se utilizó el total de préstamos por cobrar sobre el total de pasivos para elaborar el segundo índice de cartera.

3.5.2 Análisis FODA enfocado en la Mezcla de Mercadeo

El análisis FODA consiste en determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa enfocándose en 5 aspectos importantes:

- a) Servicios
- b) Promoción
- c) Mercado

- d) Personal
- e) Tasa de interés en ahorros y préstamos

El FODA lo que permite visualizar es el macroambiente y microambiente que rodea la cooperativa, por esta razón es siempre importante realizar un análisis de este tipo, ya que se pueden ver oportunidades y convertirlas en estrategias tanto de crecimiento como diversificación e integración, según cual aplique al caso.

3.5.3 Elaboración del Plan Estratégico

La elaboración del plan estratégico es parte vital de este estudio ya que define la visión y misión de la cooperativa, así como los objetivos y metas a alcanzar a corto mediano y largo plazo.

- 1) La visión de la cooperativa es lo que ésta pretende llegar a ser en un periodo definido de tiempo, es a largo plazo.
- 2) La misión es el propósito de ser de la cooperativa, es decir el objetivo principal de la organización. No existe empresa que no posea una misión, sin ésta el rumbo o dirección de cualquier empresa es incierto.
- 3) Los objetivos van a reforzar lo que es la misión, son específicos.
- 4) Las metas deben ser específicas y cumplir con tres requisitos:
 - a) Cuantificables
 - b) Específicas
 - c) Realizables

Como nota se puede decir que las metas deben ir enfocadas hacia un producto o un servicio en especial para que cumplan el requisito de especificidad. Una vez definidas la visión, misión, objetivos y metas se continuó con el plan estratégico de mercadeo donde se evaluaron las posibles estrategias clasificadas en:

- 1) Estrategias de Crecimiento
- 2) Estrategias de Integración
- 3) Estrategias de Diversificación

4. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

4.1.1 Submercado Consumidor de Zamorano

Como se mencionó anteriormente en el estudio de mercado se evaluaron seis variables para determinar:

- Demanda Potencial
- Credibilidad hacia la cooperativa
- Preferencia de servicios
- Aportaciones mensuales
- Disposición de trabajar con la cooperativa
- Conocimiento de la cooperativa

Los resultados del estudio de mercado para el submercado consumidor de la población de Zamorano fueron los que se muestran a continuación en el cuadro 3.

Observamos que la variable con menor media es el conocimiento acerca de la cooperativa con casi un 22%. En otras palabras quiere decir que casi un 22% de las personas conocen acerca de la cooperativa y su funcionamiento, así como de las ventajas que ofrece a sus afiliados. Debido a que el coeficiente de variación resultó elevado, 73%, la media no resulta muy confiable por lo que se debe aumentar el tamaño de muestra en futuras investigaciones.

Cuadro 3. Encuesta Formal para la Población de Zamorano

Variables de Mercado	Porcentaje	Varianza	Desviación Estándar	Coeficiente de Variación
Demanda Potencial	34.17	0.0321	0.1791	52.41
Credibilidad hacia la cooperativa	45.26	0.0562	0.2370	52.36
Disposición de trabajo	74.21	0.0623	0.2495	33.62
Conocimiento sobre la cooperativa	21.71	0.0252	0.1587	73.09

Este 22% en cuanto al conocimiento sobre la cooperativa se puede deber a una incipiente estrategia de promoción por parte de la cooperativa, ya que es menos de un tercio de la población la conoce o sabe exactamente que es la cooperativa Zamorano y cómo funciona. Por otra parte la demanda potencial, es decir el número de personas que actualmente están necesitando de algún tipo de préstamos es de un 34.17%, esto quiere decir que la gente necesita muy poco de préstamos, sin embargo el coeficiente de variación para esta variable salió también alto 52.41%. Se puede decir entonces que la gente necesita de préstamos sin embargo sienten desconfianza cuando se trata de la cooperativa en cuestión.

Para confirmar esta suposición se midió la variable credibilidad hacia la cooperativa y se encontró que un 45% de las personas creen o sienten confianza para trabajar con la cooperativa. Esto es debido a los rumores sobre el mal manejo de los recursos, el desfase entre los activos y pasivos, y por supuesto también al incumplimiento en el pago de ahorros y a la falta de atención al cliente en el sentido de informarle al mismo lo que verdaderamente ocurre.

También se preguntó a la gente si estaría dispuesta a trabajar con la cooperativa Zamorano si ésta mejorara sus servicios, pagara sus deudas y tuviera la solidez necesaria, y se encontró que casi las tres cuartas partes de la población respondió afirmativamente a la pregunta, es decir un 74.21% de la población estaría dispuesta a utilizar nuevamente los servicios de la cooperativa.

Cabe mencionar que actualmente la cooperativa Zamorano trabaja casi única y exclusivamente con el personal administrativo y los trabajadores de campo de la Escuela Agrícola Panamericana, dejando a un lado a los profesores y alumnos, el cual es un mercado que todavía no se ha explotado enteramente.

Siguiendo con el análisis de las variables se midió la preferencia de servicios, la cual se encuentra resumida en el cuadro 4.

Cuadro 4. Preferencia de Servicios en Zamorano

Preferencia de servicios	Frecuencia	Porcentajes
Ahorros retirables	54	35.06
Ahorros navideños	15	9.74
Préstamos automáticos	37	24.03
Préstamos hipotecarios	6	3.90
Préstamos fiduciarios	9	5.84
Anticipo de sueldo	13	8.44
Otros	20	12.99
Total	154	100

Se determinó que los servicios con mayor frecuencia, es decir los que la gente prefiere más son los ahorros retirables con un 35% y los préstamos automáticos con un 24%, sin duda alguna se puede decir que estos dos servicios son las unidades estratégicas de negocio de la cooperativa. Sin embargo hubo un 13% de la población que demandó otro tipo de servicio de parte de la cooperativa, ésta sin lugar a duda es una necesidad insatisfecha que puede ser aprovechada.

En cuanto al monto de las aportaciones mensuales que las personas estarían dispuestas a contribuir podemos ver en el cuadro 5 lo siguiente.

Cuadro 5. Preferencia sobre las Aportaciones en Zamorano

Aportación Tentativa	Frecuencia	Porcentaje
L 100 – 200	44	45.36
L 201 – 300	26	26.80
L 301 – 400	12	12.37
L 401 – 500	8	8.25
Otros	7	7.22
Total	97	100

Un 45% de la población prefiere aportar mensualmente entre 100 y 200 Lempiras, debido a que es más cómodo para el público desembolsar esta cantidad de dinero, cabe recalcar que la aportación mínima en la cooperativa es de 100 Lempiras.

No obstante existe casi un 55% que está dispuesta a aportar mensualmente más de 200 Lempiras mensuales; esto podría incrementarse si se ofrecieran mejores servicios y se publicitara más los beneficios que otorga la cooperativa a sus cooperantes.

En cuanto a los indicadores demográficos para la población de Zamorano podemos ver en el cuadro 6, que casi un 61% son hombres y un 39% son mujeres, esto se debe a que existen más trabajadores de campo, alumnos, profesores y personal administrativo del sexo masculino. Sin duda alguna esto puede ser usado en las estrategias promocionales más adelantes descritas.

Cuadro 6. Clasificación por Sexo en Zamorano

Sexo	Aportadores	Porcentaje
Masculino	73	60.83
Femenino	47	39.17
Total	120	100

Otro factor importante dentro de los indicadores demográficos es la edad de la población, la cual como se puede ver en el cuadro 7 su moda se encuentra entre las edades de 18 a 26 años con casi un 52%. A su vez encontramos que más de las tres cuartas partes de la población se encuentran comprendidas dentro de los 18 a 35 años, teniendo como resultado que un 80% de la población se encuentra entre estas edades. Es decir la mayoría de los cooperantes y socios potenciales son personas jóvenes, en su mayoría hombres, que se encuentran en plena capacidad de trabajar y generar ingresos en beneficio de la cooperativa y de ellos mismos.

Cuadro 7. Edad Promedio de los Aportadores en Zamorano

Edad de Aportadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18 - 26	62	51.67	51.67
27 - 35	34	28.33	80.00
36 - 44	18	15.00	95.00
45 - 53	2	1.67	96.67
54 - 62	4	3.33	100.00
63 - 71	0	0.00	100.00
Otra	0	0.00	100.00
Total	120	100	

También se midió la frecuencia del ingreso mensual promedio de los pobladores de Zamorano (estudiantes, trabajadores de campo, personal administrativo y profesores) para caracterizar mejor nuestro mercado meta, y los resultados fueron los que se muestran en el cuadro 8.

Cuadro 8. Ingresos Promedio Mensuales en Zamorano

Ingresos Mensuales Promedio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
L 1000 - 2000	36	30.00	30.00
L 2001 - 3000	45	37.50	67.50
L 3001 - 4000	14	11.67	79.17
L 4001 - 5000	5	4.17	83.33
Otros	20	16.67	100.00
Total	120	100	

Un 83% de los pobladores de Zamorano reciben ingresos que se encuentran entre el rango de 1000 a 5000 Lempiras, este porcentaje representa a los alumnos, trabajadores de campo y personal administrativo, sin embargo casi un 17% de los pobladores recibe un salario superior a los 5000 Lempiras, este es el caso de los profesores. Sin lugar a duda la cooperativa Zamorano tiene una fuente potencial de ingresos si logra captar fondos de este sector.

En cuanto a la zona de residencia de los cooperantes y socios potenciales se puede apreciar en el cuadro 9 que un 48% reside dentro de Zamorano, este es el caso de los alumnos y algunos profesores; un 30% reside en Jicarito quienes en su mayoría son trabajadores de campo y personal administrativo y tan solo un 16% reside en Tegucigalpa, lo que nos da una idea de donde debemos centrar nuestras estrategias promocionales.

Cuadro 9. Frecuencia de la Zona de Residencia en Zamorano

Zona de Residencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Jicarito	36	30.00	30.00
Tegucigalpa	19	15.83	45.83
E.A.P.	58	48.33	94.17
Güinope	0	0.00	94.17
Otra	7	5.83	100.00
Total	120	100	

4.1.2 Submercado Consumidor de Güinope

Para el submercado consumidor de Güinope también se analizaron las seis variables mencionadas anteriormente dando como resultado lo mostrado en el cuadro 10.

Cuadro 10. Encuesta Formal para la Población de Güinope

Variables de Mercado	Porcentaje	Varianza	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Demanda Potencial	35.26	0.0325	0.1827	51.10
Credibilidad hacia la cooperativa	40.63	0.1016	0.3187	78.43
Disposición de trabajo	68.56	0.1149	0.3389	49.43
Conocimiento sobre la cooperativa	29.35	0.0256	0.1600	54.51

Para Güinope la variable con mayor coeficiente de variación resultó ser la credibilidad hacia la cooperativa con 78.43%, y una media de 40.63%, esto quiere decir que los agricultores, en su mayoría cafetaleros y productores de hortalizas, sienten incertidumbre de trabajar con la cooperativa debido a una mala administración por parte de la misma y al incumplimiento en cuanto al pago de ahorros y aportaciones; sin embargo debido a que el coeficiente de variación resultó alto se recomienda en este caso también aumentar el tamaño de la muestra. En cuanto a la demanda potencial, el porcentaje de personas que actualmente necesitan de algún tipo de préstamo es de un 35%, es decir la tercera parte de la población, sin embargo la mayoría son de bajo monto, y destinado principalmente al comercio minorista y cultivos de ciclo corto.

La disposición de trabajar con la cooperativa en Güinope también resulto ser positiva, en un 68% de los entrevistados, bajo las condiciones de mejorar los servicios y obtener una solidez en el mediano plazo.

Con respecto al conocimiento sobre la cooperativa la media fue de 29%, es decir menos de una tercera parte conoce los beneficios que ofrece la cooperativa. Esto es debido a la falta de estrategias promocionales que informen, persuadan y recuerden al cliente sobre los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa en mención.

Otra variable que se midió en la población de Güinope fue la preferencia de servicios la cual podemos ver en el cuadro 11.

Cuadro 11. Preferencia de Servicios en Güinope

Preferencia de servicios	frecuencia	Porcentajes
Ahorros retirables	40	36.70
Ahorros navideños	12	11.01
Préstamos automáticos	28	25.69
Préstamos hipotecarios	2	1.83
Préstamos fiduciarios	7	6.42
Anticipo de sueldo	0	0.00
Otros	20	18.35
Total	109	100

Como se mencionó anteriormente los agricultores de la zona prefieren en un 37% los ahorros retirables porque otorgan el mismo servicio que las instituciones bancarias, y en 26% los préstamos automáticos que da hasta 3 veces el valor que tiene el cooperante ahorrado.

También en Güinope la gente espera en un 18% que la cooperativa ofrezca otros servicios que vayan acorde con la zona, esto muestra una oportunidad para diversificar los servicios y acaparar más socios potenciales.

En cuanto a la preferencia de aportaciones mensuales en Güinope se puede decir que es similar a Zamorano, y lo podemos ver en el cuadro 12.

Cuadro 12. Preferencia sobre las Aportaciones en Güinope

Aportación Tentativa	Frecuencia	Porcentaje
L 100 - 200	30	41.67
L 201 - 300	19	26.39
L 301 - 400	11	15.28
L 401 - 500	5	6.94
Otros	7	9.72
Total	72	100

El 42% de la población prefiere aportar entre 100 y 200 Lempiras mensuales, ya que resulta más cómodo el desembolso de esta cantidad, pero existe un 58% que estaría dispuesto a aportar más de 200 Lempiras mensuales; no cabe duda que la cooperativa debe incentivar a estos cooperantes a aportar más dinero a través de la publicidad y brindando una imagen más sólida.

Para determinar la población de Güinope se tomaron también indicadores demográficos que ayudaron a caracterizar el mercado meta, es decir, el perfil del consumidor, como lo podemos ver en el cuadro 13.

Cuadro 13. Clasificación por Sexo

Sexo	Aportadores	Porcentaje
Masculino	53	53.00
Femenino	47	47.00
Total	100	100

Es evidente que en Güinope la población es más homogénea, teniendo un 53% de hombres y un 47% de mujeres, donde las últimas constituyen una importante fuente de ingresos para el hogar al trabajar en pulperías, restaurantes, escuelas, etc. Esto quiere decir que la estrategia para captar socios debe estar basada para ambos sexos en igual proporción.

En cuanto a la edad de promedio de los cooperantes y cooperantes potenciales se puede observar en el cuadro 14 lo siguiente.

Cuadro 14. Edad Promedio de los Aportadores en Güinope

Edad de Aportadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18 - 26	16	16.00	16.00
27 - 35	24	24.00	40.00
36 - 44	30	30.00	70.00
45 - 53	15	15.00	85.00
54 - 62	10	10.00	95.00
63 - 71	5	5.00	100.00
Otra	0	0.00	100.00
Total	100	100	

El 16% de la población se encuentra entre los 18 y 26 años de edad, el 40% se encuentra entre los 18 y 35 años, y más de las dos terceras partes se hallan entre los 18 y 44 años; es decir donde debemos concentrar los esfuerzos de promoción para incrementar nuestra participación y posicionamiento en este segmento de mercado.

Con respecto a los ingresos mensuales promedio de la población de Güinope el cuadro 15 muestra lo siguiente.

Cuadro 15. Ingresos Promedio Mensuales en Güinope

Ingresos Mensuales Promedio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
L 1000 - 2000	49	49.00	49.00
L 2001 - 3000	34	34.00	83.00
L 3001 - 4000	10	10.00	93.00
L 4001 - 5000	5	5.00	98.00
Otros	2	2.00	100.00
Total	100	100	

Se puede decir que el 83% de los habitantes de Güinope tienen un ingreso mensual promedio entre 1000 y 3000 Lempiras, este es un ingreso aceptable para la zona, producto básicamente de la agricultura y del comercio minorista. Este dato brinda una idea más clara de donde deberían centrarse los préstamos financiados por la cooperativa, es decir, para el

manejo de inventarios de los comercios minoristas y siembras de productos agrícolas de ciclo corto.

4.1.3 Submercado Competidor

Para caracterizar el submercado competidor directo se realizó una encuesta que fue corrida dentro del sector cooperativista, entre las cooperativas de mayor renombre, en la cual se pregunto:

- 1) Servicios que prestan
- 2) Tasas de los servicios
- 3) Políticas de cobro
- 4) Techos para los préstamos

Cuadro 16. Encuesta Formal en el Sector Cooperativista

		Servicios					
Cooperativa	N° Socios	Ahorros	Tasa (%)	Préstamos	Tasa (%)	Techos para Préstamos	Políticas de Cobro
Sagrada Familia	> 60,000	Retirables	8	Automáticos	18	90% aportaciones	
		Menores	7	Fiduciarios	22 - 30	Depende del monto	2 avales mínimo
		Navideños	9	Hipotecarios	22 - 30	Depende del monto	Garantías estables
		Aportaciones	8	Institucionales	25-33	N/A	
15 de Septiembre	3000	Retirables	7	Automáticos	24	90% aportaciones	
		Aportaciones	5	Fiduciarios	30	3 veces aportaciones	3 avales
				Hipotecarios	30	7 veces aportaciones	Garantías estables
Padre Guillermo Arzau	8400	Retirables	10	Automáticos	19	90% aportaciones	
		Menores	10	Fiduciarios	23	3 veces aportaciones	2 avales mínimo
		Navideños	10	Hipotecarios	23	Depende del monto	hasta 4 años plazo
Fe y Esperanza	1740	Aportaciones	12	Automáticos	30	90% aportaciones	
		En dólares	21	Fiduciarios	30	3 veces aportaciones	2 avales mínimo
		Retirables	13	Hipotecarios	30	Depende del monto	Garantías estables
		Menores	13	Especiales		Depende del monto	
		Navideños	15				
San Isidro	4200	Aportaciones	7	Automáticos	28	90% aportaciones	
		Retirables	7	Hipotecarios	30	5 veces aportaciones	Garantías estables
		Menores	7	Fiduciarios	28	hasta L.50.000	2 avales mínimo

Cooperativas	N° Socios	Servicios					
		Ahorros	Tasa (%)	Préstamos	Tasa (%)	Techos para Préstamos	Políticas de Cobro
Chorotega	> 40,000	Aportaciones	5	Automáticos	21	90% aportaciones	
		Retirables	7	Hipotecarios	24	Depende del monto	Garantías estables
		Navideños	7	Fiduciarios	26	3 veces aportaciones	2 avales mínimo
ELGA	33,000	Aportaciones	10	Automáticos	21	90 - 100% aportaciones	N/A
		Retirables	10	Hipotecarios	24	hasta L.500,000	Garantías estables
		Navideños	11	Fiduciarios	24	hasta L.50,000	2 avales mínimo
		Menores	10	Prendarios	22 - 24		
		Dep. a plazo	14 -15				

Se puede apreciar en el cuadro 16 que la mayoría de cooperativas no difieren mucho de los servicios, ya que otorgan en ahorros: aportaciones, retirables, navideños, menores, dólares, de respaldo y depósitos a plazo fijo en su mayoría; asimismo en cuanto a préstamos ofrecen: automáticos, fiduciarios, hipotecarios y prendarios o especiales. Sin embargo difieren grandemente en el número de socios debido principalmente a la solidez y credibilidad que proyecta la cooperativa hacia sus cooperantes.

En cuanto a las políticas de cobro para los préstamos, estas no se diferencian mucho de las políticas de la cooperativa Zamorano, debido a que para préstamos fiduciarios la mayoría pide entre 2 a 3 avales y dependiendo del monto del préstamo; de la misma forma en el caso de los préstamos hipotecarios se piden las escrituras de algún bien inmueble, pero valorado por debajo del valor comercial, de esta forma se asegura en parte el monto del préstamo y la recuperación del mismo en caso de mora. La diferencia fundamental radica en que las cooperativas exitosas como Sagrada Familia, Pespirense, ELGA y Chorotega dan seguimiento a los préstamos y los clasifica de acuerdo al destino de los mismos en su mayoría para llevar un mejor control, además de una selección rigurosa de sus clientes.

4.2 ANALISIS DE CARTERA

4.2.1 Análisis de Cartera General

En general la cartera de préstamos de la cooperativa de ahorro y crédito Zamorano Ltda. muestra en su total una morosidad de 67% sobre un monto de 4,118,769.18 Lempiras, hasta el 31 de mayo de 2001, como se puede ver en el cuadro 17.

Cuadro 17. Total de la Cartera de Préstamos de la Cooperativa Zamorano Ltda.

Agencias	Sana		Morosa		Sana + Morosa
	Monto (L.)	Porcentaje	Monto (L.)	Porcentaje	Monto (L.)
Zamorano	800650.68	100	0.00	0	800750.68
Tegucigalpa	406102.90	15	2340408.10	85	2746526.00
Güinope	121433.40	26	346384.20	74	467843.60
Tatumbula	19801.52	19	83955.38	81	103775.90
Total	1347988.50	33	2770747.68	67	4118769.18

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

Se puede decir que por cada Lempira que tiene prestado la cooperativa, los cooperantes deben 67 centavos a la misma. Sin embargo no todas las agencias tienen cartera morosa, como es el caso de Zamorano, debido principalmente a que en esta agencia se trabaja con el sistema de cobros por planillas asegurando así el retorno de los préstamos.

4.2.2 Análisis de Cartera de la Agencia Tegucigalpa

Tegucigalpa es la agencia con mayor porcentaje de morosidad, 85% de un monto de 2,746,526 Lempiras, teniendo en mora de un año un monto de 1,979,678.44 Lempiras que representa casi el 85% de la mora, como se puede ver en el cuadro 18.

Cuadro 18. Relación entre el Tiempo de Morosidad y el Monto de la Cartera en la Agencia Tegucigalpa

Meses en Mora	N° de Préstamos	%	% Acumulado	Monto (L.)	%	% Acumulado
1-6	90	52.33	52.33	1594754.64	68.14	68.14
7-12	51	29.65	81.98	384923.80	16.45	84.59
13-18	13	7.56	89.53	161500.16	6.90	91.49
19-24	8	4.65	94.19	66418.70	2.84	94.33
25-30	1	0.58	94.77	464.00	0.02	94.35
31-50	9	5.23	100.00	132346.94	5.65	100.00
Total	172	100.00		2340408.24	100.00	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

Es evidente que los préstamos que llevan en mora más de dos años, que equivalen a casi 6% de la mora y a un monto de 132,810.94 Lempiras, son irrecuperables y deberían registrarse como pérdida en los libros contables.

En el cuadro 19 se puede apreciar que existe un 80% del número de préstamos en mora que se encuentran en un rango entre L.50,001 y 250,000 que perjudican enormemente a la

cooperativa, no cabe duda que estos son los préstamos que nos interesan recuperar primero debido a la importancia de su monto. Tegucigalpa es la agencia más afectada debido que más de las tres cuartas partes del número total de préstamos en todas las clases de monto caen en mora.

Cuadro 19. Relación entre el Número de Préstamos en Mora y el Monto en la Agencia Tegucigalpa.

N° de Préstamos				N° de Préstamos en Mora	
Monto (L.)	Total	%	% Acumulado	Total	%
0-2000	103	49.76	49.76	80	77.67
2001-4000	18	8.70	58.45	16	88.89
4001-8000	26	12.56	71.01	23	88.46
8001-12000	18	8.70	79.71	15	83.33
12001-50000	32	15.46	95.17	28	87.50
50001-250000	10	4.83	100.00	8	80.00
Total	207	100.00		170	82.13

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

4.2.3 Análisis de Cartera de la Agencia Güinope

En Güinope el caso es similar pero a menor escala, es decir los préstamos con un monto entre L.30,001 y 150,000 tienen un porcentaje de mora del 75%, cabe resaltar que son sólo tres, pero sin duda alguna son los de mayor prioridad a recuperar para poder levantar la cooperativa, esto se aprecia en el cuadro 20.

Cuadro 20. Relación entre el Número de Préstamos en Mora y el Monto en la Agencia Güinope

N° de Préstamos				N° de Préstamos en Mora	
Monto (L.)	Total	%	% Acumulado	Total	%
0-2000	14	42.42	42.42	13	92.86
2001-4000	0	0.00	42.42	0	0.00
4001-8000	8	24.24	66.67	7	87.50
8001-12000	1	3.03	69.70	1	100.00
12001-30000	6	18.18	87.88	4	66.67
30001-150000	4	12.12	100.00	3	75.00
Total	33	100.00		28	84.85

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

Se puede observar también que las dos terceras partes del número de préstamos corresponden a un monto menor a 8,000 Lempiras, debido a que como se mencionó anteriormente son préstamos dedicados al comercio minorista y al cultivo de productos de ciclo corto. En promedio para Güinope casi el 85% de los préstamos caen en mora de un monto total de préstamos de 467,843.60 Lempiras.

Con respecto al número de meses en mora existe un total de 22 préstamos que representan el 78% de la cartera morosa y un monto de L. 290,613.22 que llevan dos años en mora, como se puede apreciar en el cuadro 21.

Cuadro 21. Relación entre el Tiempo de Morosidad y el Monto de la Cartera en la Agencia Güinope

Meses en Mora	N° de Préstamos	%	% Acumulado	Monto (L.)	%	% Acumulado
1-6	7	25.00	25.00	69116.51	19.95	19.95
7-12	6	21.43	46.43	156478.20	45.17	63.13
13-18	3	10.71	57.14	12928.54	3.73	68.86
19-24	6	21.43	78.57	52089.97	15.04	83.90
25-30	2	7.14	85.71	26425.00	7.63	91.53
31-50	4	14.29	100.00	29345.92	8.47	100.00
Total	28	100.00		346384.14	100.00	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

La particularidad en esta agencia consiste en que el monto de los préstamos que exceden los dos años en mora solamente es de L. 55,770.92, una cantidad comparablemente menor a la agencia Tegucigalpa, sin embargo se deben registrar como pérdida en los libros contables ya que para la zona es una cantidad relativamente elevada.

4.2.4 Análisis de la Cartera de la Agencia Tatumbla

El 80% del número de préstamos posee hasta un año de mora, esto equivale a un monto de L. 32,183.49. Se puede decir que esta agencia tiene muy pocos préstamos en mora que exceden los doce meses, en total son 7 y representan un monto de L.29,322.50, sin embargo debido a la situación económica de Tatumbla esta cantidad se vuelve representativa, esto se aprecia en el cuadro 22.

Cuadro 22. Relación entre el Tiempo de Morosidad y el Monto de la Cartera en la Agencia Tatumbla

Meses en Mora	N° de Préstamos	%	% Acumulado	Monto (L.)	%	% Acumulado
1-6	13	36.11	36.11	22449.41	29.74	26.74
7-12	16	44.44	80.56	32183.49	38.33	65.07
13-18	6	16.67	97.22	29020.50	34.57	99.64
19-24	1	2.78	100.00	302.00	0.36	100.00
Total	36	100.00		83955.40	100.00	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

Con respecto al número de préstamos en mora la mayor frecuencia se encuentra en el rango de L. 0 – 1,000 con casi 93%; sin embargo los préstamos en mora que interesa más recuperar son los que tienen un monto entre L. 8,001 a 14,000 que representan más de las dos terceras partes del número de préstamos en este rango, como se ve en el cuadro 23.

Cuadro 23. Relación entre el Número de Préstamos en Mora y el Monto en la Agencia Tatumbla

N° de Préstamos				N° de Préstamos en Mora	
Monto (L.)	Total	%	% Acumulado	Total	%
0-1000	14	34.15	34.15	13	92.86
1001-2000	10	24.39	58.54	8	80.00
2001-4000	9	21.95	80.49	8	88.89
4001-8000	5	12.20	92.68	5	100.00
8001-14000	3	7.32	100.00	2	66.67
Total	41	100.00		36	87.80

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

4.2.5 Análisis del Costo de Oportunidad del Atraso del Préstamo

Como se mencionó en materiales y métodos el costo de oportunidad del atraso del préstamo se calculó a través de la tasa promedio entre los tres tipos de préstamos (automático, fiduciario e hipotecario), multiplicada por los días de atraso para cada monto.

Debido a que la cartera de Tegucigalpa es bastante extensa, 172 préstamos atrasados, se vuelve difícil presentar los datos en la tabla directamente, sin embargo se presentarán más adelante en forma resumida el total del costo de oportunidad de los préstamos para cada agencia.

Cabe recalcar que la tasa promedio se obtuvo a través de la sumatoria de la tasa de préstamos fiduciarios e hipotecarios, la cual es de 26%, y la tasa de préstamos automáticos, la cual es de 22%, dando como resultado una tasa media de 24%. Debido a la no-disponibilidad de datos con este promedio aritmético estamos castigando la cartera de préstamos, ya que la mayoría de los préstamos son automáticos.

En el cuadro 24 se presenta el cálculo del costo de oportunidad del atraso de los préstamos para la agencia Güinope debido a que esta sólo tiene 33 préstamos y se vuelve factible poder presentar los datos.

Se debe agregar que el cálculo del valor diario de la tasa de interés promedio ponderada resultó ser de 0.000666% y los datos sobre el número de días atrasados para cada monto se calculó hasta el 31 de mayo del 2001.

Cuadro 24. Costo de Oportunidad del Atraso del Préstamo para la Agencia Güinope hasta el 31 de mayo del 2001.

MONTO	TIEMPO(días)	Costo de Oportunidad
9154.00	1020.00	6224.72
40.40	180.00	4.85
4924.66	690.00	2265.34
18369.92	1020.00	12491.55
1258.80	660.00	553.87
14097.34	90.00	845.84
401.00	270.00	72.18
34242.55	180.00	4109.11
150000.00	300.00	30000.00
683.82	30.00	13.68
1075.32	360.00	258.08
0.35	0.00	0.00
4921.96	0.00	0.00
1300.00	1140.00	988.00
62553.01	0.00	0.00
5177.99	150.00	517.80
523.34	210.00	73.27
1486.55	480.00	475.70
20000.00	840.00	11200.00
28958.11	0.00	0.00
6000.00	510.00	2040.00
522.00	1200.00	417.60
587.70	630.00	246.83
38935.81	600.00	15574.32
6425.00	750.00	3212.50
5441.99	390.00	1414.92
25000.00	0.00	0.00
4321.83	360.00	1037.24
5200.00	660.00	2288.00
1183.00	690.00	544.18
156.70	270.00	28.21
0.64	150.00	0.06
14873.77	150.00	1487.38
Total		98385.21

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

El costo de oportunidad del atraso del préstamo es una medida del riesgo de la cartera debido a que expresa el valor del dinero que se ha dejado de percibir por los días de mora, es decir es el costo del dinero.

En el cuadro 25, se presenta el total del costo de oportunidad, el cual asciende a un monto de L. 496,866.97; y el monto desglosado para cada agencia, donde se puede apreciar que la agencia Tegucigalpa es la que posee el mayor costo de oportunidad debido al número de

préstamos en mora y al monto de los mismos, obteniendo un costo de oportunidad de L. 382,561.32, equivalente a casi el 77% del total, es decir más de las tres cuartas partes del costo de oportunidad total de la cooperativa.

Cuadro 25. Costo de Oportunidad del Atraso del Préstamo

Agencias	Costo de Oportunidad Monto (L.)	Porcentaje
Tegucigalpa	382561.32	76.99
Güinope	98385.21	19.80
Tatumbula	15920.44	3.21
Total	496866.97	100

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

Sin lugar a duda la agencia Tegucigalpa es la más riesgosa de todas debido al alto grado de incumplimiento que poseen sus cooperantes y al no-seguimiento de los préstamos por parte de la cooperativa.

4.3 PLAN DE RECUPERACION

4.3.1 Análisis Situacional

4.3.1.1 Indicadores Financieros Utilizando el Balance General y el Estados de Resultados para los períodos Enero – Diciembre 1999 y 2000

Se encontró a través de los índices de crecimiento que la cooperativa ha disminuido de 1999 al 2000 en un 12.47% sus activos y en un 81.72% la suma del patrimonio más las reservas, es decir que en un lapso de un año debido al pago a proveedores principalmente la cooperativa se ha desfinanciado, como se aprecia en el cuadro 26.

Cuadro 26. Indicadores Financieros de la Cooperativa Zamorano Ltda.

Indicadores Financieros	1999	2000	Cambio
Indice de Crecimiento			
Patrimonio + Reservas (Lp.)	4957751.27	914353.46	-81.72%
Activos (Lp.)	11845291.5	10367897.88	-12.47%
Estructura de los Activos			
Circulante / Activo	83.82%	82.43%	-1.39%
Cartera / Activo	46.61%	39.73%	-6.88%
Otros Activos/ Activo	16.18%	17.57%	1.39%
Estructura de los Pasivos			
Obligaciones con Público / Pasivo	100.85%	100.71%	-0.14%
Reservas / Pasivo	7.45%	7.66%	0.21%
Patrimonio / Pasivo	65.67%	42.92%	-22.75%
Indices de Rentabilidad			
Utilidad del Período / Ingresos totales	1.86%	-327.85%	-329.71%
Beneficio neto / Patrimonio	1.02%	-2032.60%	-2033.62%
Beneficio Bruto / Activo Total	9.74%	-1.81%	-11.55%
Beneficio Bruto / Préstamos	20.89%	-4.59%	-25.48%
Indices de Cartera			
Provisión Incobrables / Préstamos por cobrar	2.11%	2.85%	0.74%
Préstamos / Total Pasivo real y capital	80.70%	43.36%	-37.34%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

En cuanto a la estructura de los activos la relación entre el monto del activo circulante y el total de activos disminuyó en 1.39%, es decir hay menor liquidez; por otra parte, el monto de la cartera entre el total de activos también disminuyó casi un 7%, lo cual indica que hay menos dinero para canalizarlo en forma de préstamos.

Sin embargo la relación porcentual entre otros activos y el total de los mismos incrementó de 1999 al 2000 en 1.39% debido a la acumulación y compra de mercadería principalmente.

En términos de la estructura de los pasivos, la relación entre las obligaciones con el público y el pasivo disminuyó en un 0.14% debido a que se dejó de pagar a los aportadores los intereses en ahorros y a los proveedores. El índice entre las reservas con el total del pasivo aumentó en 0.21% debido a que se dejó en reserva más dinero para el pago a proveedores. No obstante se puede apreciar que la relación entre el patrimonio y el total del pasivo disminuyó en 22.75% debido principalmente al retiro masivo de socios aportadores.

Refiriéndose a los índices de rentabilidad se puede observar que la relación porcentual entre la utilidad del período con los ingresos totales disminuyó drásticamente entre un año y otro en 291.05%, es decir el año 2000 la cooperativa no percibió utilidad alguna. El cambio en los otros índices de rentabilidad resultó negativo, lo que confirma que el año 2000 la cooperativa solo tuvo deudas debido al incumplimiento en el pago de préstamos por parte de los cooperantes y a una mala gestión administrativa.

Con respecto a los índices de cartera la relación entre la provisión de incobrables y los préstamos por cobrar aumentó en 0.74%, y la relación entre los préstamos con el total de pasivo real más el capital disminuyó en 37.34% debido a que se dejó de otorgar préstamos a los cooperantes.

4.3.2 Plan Estratégico de Mercadeo

4.3.2.1 Visión de la Cooperativa

Llegar a posicionarnos en el mercado hondureño entre las empresas líderes de servicios financieros brindando a nuestros clientes un servicio eficaz, seguro e innovador; apoyándonos en la captación de fondos y adaptándonos a los cambios con soluciones factibles que permitan alcanzar el bienestar económico de nuestros cooperantes.

4.3.2.2 Misión de la Cooperativa

Somos una institución financiera dedicada a la captación y canalización de fondos que permitan el desarrollo de nuestros cooperantes, ofreciendo servicios acordes con las necesidades cambiantes del mercado a través de la implementación tecnológica y la proyección de una estructura e imagen sólida, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros socios y de la comunidad, satisfaciendo sus expectativas.

4.3.2.3 Objetivos de la Cooperativa

4.3.2.3.1 Corto Plazo

- I. Captar fondos de la Cooperativa Pespirense vía deuda, para reactivar los servicios de préstamos
- II. Negociar con los inversionistas la deuda sobre los depósitos a plazo vencidos
- III. Evitar que los socios cooperantes pierdan sus aportaciones y retiren sus cuentas
- IV. Aumentar el número de afiliaciones en las agencias Zamorano y Güinope para elevar el patrimonio de la cooperativa a través de estrategias promocionales
- V. Buscar nuevas fuentes de financiamiento que otorguen fondos con intereses blandos para ser canalizados en préstamos

4.3.2.3.2 Mediano Plazo

- I. Aumentar la participación y el posicionamiento en el mercado financiero a través de la implementación de nuevos servicios y de estrategias promocionales
- II. Capacitar a los empleados de las agencias para ofrecer un mejor servicio al cliente
- III. Mejorar el sistema contable a través del uso de programas más sofisticados que permitan la obtención de información actualizada y precisa
- IV. Concentrar la actividad financiera en los mercados de Zamorano y Güinope

4.3.2.3.3 Largo Plazo

- I. Solventar las deudas contraídas por el financiamiento con las instituciones respectivas
- II. Evitar que la cooperativa pierda su autonomía y forme parte de otra institución financiera
- III. Mejorar el nivel económico de los cooperantes, elevando el nivel de ahorro de los mismos

4.3.2.4 Metas

4.3.2.4.1 Corto Plazo

- I. Captar L. 15,000,000 de la cooperativa Fraternidad Pespirensense vía deuda, para reactivar los servicios de préstamos fiduciarios e hipotecarios en los mercados de Zamorano e hipotecarios en Güinope exclusivamente
- II. Financiar la deuda de depósitos a plazo fijo de L. 7,465,236 con los inversionistas en un plazo no mayor a seis meses
- III. Destinar L.10,000 en promoción de la imagen de la cooperativa dentro del valle de Zamorano dentro de los próximos tres meses para la captación de socios
- IV. Incrementar el número de socios a una tasa anual del 15% y 10%, en Zamorano y Güinope respectivamente en un plazo menor a un año
- V. Disminuir al menos en un 15% la cartera morosa de Tegucigalpa, implementando métodos de cobro o la vía judicial en un plazo menor a un año

4.3.2.4.2 Mediano Plazo

- I. Instituir nuevas líneas de servicios como: vacaciones, gastos de graduación, compra del anillo, anticipos de sueldo, seguros médicos y préstamos puente para captar fondos de los estudiantes y personal, en un plazo máximo de tres años.
- II. Destinar L.15,000 en la capacitación del personal de trabajo en cuanto al uso de programas contabilidad de costos y técnicas de administración de recursos para ofrecer un mejor servicio a los socios, en un plazo no mayor a dos años.
- III. Adoptar el sistema contable de la cooperativa Fraternidad Pespirensense en todas las filiales debido a que la misma impone esto como requisito para el préstamo de los L. 15,000,000 en un plazo máximo de 2 años

- IV. Clausurar definitivamente la filial en Tatumbla y disminuir en más de un 50% las operaciones en Tegucigalpa para concentrar esfuerzos promocionales y de operación en Zamorano y Güinope

4.3.2.4.3 Largo Plazo

- I. Disminuir la deuda con la cooperativa Pespireense en un 70% para diciembre del 2008
- II. Diversificar la deuda de la cooperativa con la Fraternidad Pespireense en un 30% sobre el monto adeudado para evitar la pérdida de la autonomía en un plazo de 7 años obteniendo financiamiento de ONG's, EAP y otras CAC's
- III. Incrementar en un 35% el patrimonio de la cooperativa vía incremento en el nivel de ahorro de los cooperantes en un período de 10 años.
- IV. Retribuir a los cooperantes el pago sobre la deuda en aportaciones, intereses en ahorros y depósitos a plazo al menos en un 80%, en un plazo máximo de 10 años.

4.3.3 Análisis FODA

4.3.3.1 Fortalezas

- I. Nombre de la cooperativa
- II. Los actuales clientes
- III. Diversificación de servicios en cuanto préstamos y ahorros
- IV. Tasas de ahorros comparables a la competencia del sector cooperativista
- V. Capacidad de ahorro de los actuales clientes
- VI. Pago de intereses por préstamos y aportaciones directamente de la Escuela Agrícola Panamericana (trabajadores afiliados)
- VII. Disposición de trabajar por parte del personal de la cooperativa
- VIII. Conocimiento del sistema cooperativista por parte del personal de la cooperativa

4.3.3.2 Oportunidades

- I. Alianza con la Pespireense
- II. Préstamos de L. 15,000,000 para la renovación de servicios de préstamos en Zamorano y Güinope
- III. Mercados potenciales en Zamorano y Güinope
- IV. Servicios colaterales a estudiantes, trabajadores y personal administrativo de la Escuela Agrícola Panamericana
- V. Captación del segmento profesores de la Escuela Agrícola Panamericana
- VI. Cercanía de los mercados que se pretende acaparar
- VII. Capacitación del personal administrativo en el uso de sistemas contables efectivos
- VIII. Financiamiento por parte de instituciones no gubernamentales (ONG's) u otros organismos de ayuda financiera.

4.3.3.3 Debilidades

- I. Malas políticas de cobro de los préstamos y falta de seguimiento de los mismos
- II. Deficiencia en el incentivo al ahorro de los socios por parte de la cooperativa
- III. Falta de disponibilidad de dinero en efectivo para las operaciones diarias
- IV. Alto grado de mora en la cartera de préstamos, principalmente en la agencia Tegucigalpa
- V. Desconocimiento de algunos de los servicios de la cooperativa debido a una débil estrategia promocional en el mercado de Zamorano y Güinope
- VI. Falta de plan estratégico con las respectivas metas anuales en cuanto a la tasa de afiliación anual, gastos administrativos, presupuesto para publicidad y cartera de préstamos
- VII. Imposición de demandas jurídicas por parte de algunos socios insatisfechos de la cooperativa
- VIII. Mercado polarizado a nivel de Zamorano (ej: profesores y personal de campo)
- IX. Falta de capacitación del personal administrativo en el manejo de un sistema contable adaptado a la cooperativa
- X. Falta de personal encargado de publicidad, promoción y reclutamiento de nuevos cooperantes en empresas con capacidad de pago
- XI. Pérdida de imagen y credibilidad por parte de los cooperantes, debido a una pobre gestión administrativa.

4.3.3.4 Amenazas

- I. Preferencia por parte de los cooperantes y socios potenciales de los servicios otorgados por instituciones bancarias o financieras nacionales e internacionales.
- II. Incremento del grado de morosidad con la adquisición del financiamiento por parte de la Fraternidad Pespirense
- III. Clausura de la cooperativa por vía judicial
- IV. Débil persuasión del público debido a estrategias promocionales mal enfocadas
- V. No-implementación de fondos para el entrenamiento del personal y captación de nuevos afiliados a través de la promoción de servicios.
- VI. Retiro de financiamiento por parte de la cooperativa Fraternidad Pespirense

4.3.4 Estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Zamorano Ltda.

$$\mathbf{E1 = F1 + F2 + O2 + O6 + O8}$$

- E1) Penetración de mercado a través de estrategias promocionales efectivas en Güinope y Zamorano respectivamente.

$$\mathbf{E2 = F5 + F6 + O2 + O4 + O5}$$

- E2) Desarrollo de servicios a través del establecimiento de nuevas líneas en los mercados actuales con el financiamiento otorgado por parte de la Fraternidad Pespirense.

$$\mathbf{E3 = F4 + F7 + F8 + O3 + O6 + O7}$$

- E3) Desarrollo de mercados potenciales con los mismos servicios en Tegucigalpa, previo una reestructuración de la imagen, políticas de cobro y el sistema contable.

$$\mathbf{E4 = F2 + F3 + F5 + O1}$$

- E4) Estrategia de integración horizontal por medio de la fusión con la cooperativa Fraternidad Pespireense.

A continuación se presenta en el cuadro 27 los costos anuales de implementación para cada una de las estrategias. Cabe recalcar que para las estrategias dos y tres se usó una tasa del 20%, que es el porcentaje al cual se espera que la cooperativa Pespirense preste los L.15,000,000.

Cuadro27. Costos Anuales de Implementación de las Estrategias

Estrategias	Significado	Descripción	Medios	Cantidad	Costo Total (L.)
E1	Penetración de mercado	Publicidad	Afiches	1400 (18*24")	29,400
			Trifolios	1400	10,604
			Anuncio periódico	5 días	15,600
			Hojas volantes	1400	3,500
			Anuncio radial	1 CD+10 spots/día en 6 días	19,800
					78,904
E2	Desarrollo de servicios con nuevas líneas	Nuevos servicios	Anticipo de sueldo	200 sueldos	120,000
			Vacaciones	100 estudiantes	150,000
			Préstamos puente	100 estudiantes	450,000
			Graduación	150 estudiantes	135,000
			Anillo de graduación	150 estudiantes	112,500
			Seguro médico	100 empleados	750,000
			Gastos Administrativos	anual	300,000
			Publicidad	anual	80,000
					2,126,404
E3	Desarrollo de mercado potencial en Tegucigalpa	Actuales servicios	Publicidad	anual	78,904
			Compra de Software y equipo	3 computadoras y 2 software	135,000
			Capacitación de personal	2 cursos	75,000
			Sueldo encargado de afiliaciones	anual	45,000
			Servicios de ahorro y préstamo	anual	1,600,000
			Material de oficina y suministros	anual	8,000
			Sueldos a personal	6 empleados	190,000
			Otros gastos	anual	50,000
					2,181,904
E4	Integración horizontal	Fusión	Remodelación de instalaciones		250,000
			Capacitación	2 cursos	75,000
			Liquidaciones		N / A

4.3.5 Cronograma de Actividades para el Plan de Recuperación de la Cooperativa

En el siguiente cronograma se muestran las principales actividades que deben realizarse con el objeto de iniciar la estrategia de recuperación a seguir por parte de la cooperativa.

Actividades	Trimestres							
	2002				2003			
	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sep	Oct - Dic	Ene - Mar	Abr - Jun	Jul - Sep	Oct - Dic
Promoción de servicios con trifolios y volantes								
Promoción de servicios con anuncios en periódicos								
Promoción de servicios en radio								
Estructuración de nuevas políticas de cobro y crédito								
Captación de afiliados								
Readecuación de deudas								
Elaboración de metas y objetivos anuales								
Pago de aportaciones y ahorros								

5. CONCLUSIONES

1. Como lo muestran los resultados del estudio de mercado, las variables conocimiento acerca de la cooperativa y la credibilidad hacia la misma, tienen en promedio un 22% y un 40% para Zamorano y Güinope respectivamente, concluyendo que esto se debe a:
 - a) Deficientes estrategias promocionales
 - b) Malas políticas administrativas
 - c) Deuda con cooperantes sobre aportaciones, captaciones de fondos y ahorros
 - d) Rumores sobre pérdida del capital aportado por parte de los actuales socios
2. Con respecto a la demanda potencial se concluye que en promedio para las dos poblaciones existe un 35% de las personas que necesitan de algún tipo de préstamo, es decir, queda todavía un mercado insatisfecho en busca de financiamiento al cual la cooperativa puede llegar.
3. En cuanto a la cartera de préstamos se concluye que la agencia Tegucigalpa resulta ser la que posee mayor grado de morosidad debido a que la cooperativa en general no cuenta con políticas de cobro y crédito eficientes que permitan recuperar el capital prestado, un sistema o control de seguimiento al préstamo y el monitoreo continuo del cliente.
4. El principal problema de la cooperativa se debe a la deuda que posee con los inversionistas sobre depósitos a plazo fijo, la pérdida de cooperantes en casi un 50% de su capital, y el incumplimiento al pago de préstamos por parte de los socios; todo esto en conjunto ha disminuido de manera excesiva el patrimonio y las reservas de la institución, restándole solidez y llevándola a una quiebra técnica.
5. Se puede concluir que la cooperativa actualmente no se encuentra capacitada para manejar un mercado tan complejo como lo es el capitalino, debido a que no cuenta con:
 - a) Infraestructura adecuada
 - b) Sistema contable acorde con las necesidades de la gestión administrativa
 - c) Políticas de cobro y crédito efectivas
 - d) Personal administrativo capacitado para la captación de nuevos socios y el mantenimiento de los mismos
 - e) Imagen y estructura sólida.
6. Con respecto a las estrategias que puede seguir la cooperativa se concluye que la más viable es la estrategia de integración horizontal por medio de la fusión con la cooperativa Pespirense debido a que involucra un menor grado de riesgo para el patrimonio y garantiza de mejor forma que se restituya el patrimonio en el largo plazo

6. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que se delegue un porcentaje del préstamo de la cooperativa Pespirense para la renovación de servicios y la aplicación de estrategias promocionales enfocadas en las poblaciones de Zamorano y Güinope respectivamente, para afianzar la imagen de la cooperativa al mismo tiempo que se incrementa el número de afiliaciones.
2. Se debe realizar una reestructuración de las políticas de cobro y crédito para poder minimizar el riesgo de la cartera de préstamos y disminuir el costo de oportunidad del atraso del mismo para encontrar rentabilidad y asegurar la recuperación de los préstamos.
3. Con respecto a la captación de fondos vía deuda a la cooperativa Pespirense se debe enfatizar en las negociaciones la concordancia del plazo entre los recursos captados y las actividades a financiar por la cooperativa con ese capital, de manera que se pueda recuperar el capital invertido.
4. La capacitación del personal de trabajo de la cooperativa en el manejo de un sistema contable adaptado a la misma es esencial para el buen funcionamiento, el ordenamiento y la actualización de las cuentas de los actuales socios.
5. Se deben realizar anualmente planes estratégicos a corto plazo para identificar y definir las metas para la cooperativa con respecto a:
 - a) Gastos administrativos y operacionales
 - b) Cartera de préstamos
 - c) Afiliación de nuevos socios
 - d) Capacitación de personal
 - e) Presupuesto para publicidad
6. La implementación de nuevas líneas de servicios para la captación de nuevos mercados en la población de Zamorano principalmente es recomendable si se quiere acaparar nuevos segmentos de mercado como: estudiantes, personal administrativo y profesores.
7. La readecuación de las deudas que poseen los clientes con la cooperativa es necesaria para interrumpir el proceso de incobrables y llegar a recuperar en un menor tiempo y en un mayor porcentaje los montos adeudados.
8. Finalmente la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento es saludable para la cooperativa en función de diversificar la deuda con la cooperativa Pespirense si se quiere conservar la autonomía de la cooperativa a largo plazo.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Ballesteros, E. 1990. Economía social y empresas cooperativas. Madrid, España. Alianza Editorial. 302 p.
2. Fischer, L.; Navarro, A. 1986. Introducción a la investigación de mercados. México, D.F. Editorial Interamericana. 170 p.
3. Kotler, P. 1982. Mercadotecnia. Trad. por Villegas F. Englewood Cliffs, N.J. Editorial Prentice-Hall. 766 p. Solís, M. 1986. El cooperativismo, el cambio y el desarrollo. 2 ed. Tegucigalpa, Honduras. Editorial Universitaria. 186 p.
4. Maddock, W. 1971. Problemas de financiamiento de cooperativas y cooperantes. In Cooperativas prósperas. Ed. M. McGrath. México, D.F. Editorial Roble. p 55-59.
5. Rochac, A. 1956. El crédito agrícola. Barcelona, España. Editorial Salvat. 566 p.
6. Sepúlveda, C. 1988. Términos económicos de uso habitual. 4 ed. Santiago de Chile. Editorial Universitaria. 150 p.
7. Solís, M. 1986. El cooperativismo, el cambio y el desarrollo. 2 ed. Tegucigalpa, Honduras. Editorial Universitaria. 186 p.

8. ANEXOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ZAMORANO"

BALANCE AL DICIEMBRE DE 1999

CUENTAS	PARCIALES	TOTALES
ACTIVO		11845291.5
CAJA Y BANCOS	446930.58	
CAJA GENERAL	169025.23	
CAJA GENERAL GUINOPE	53208.61	
BANCAHSA CTA CHEQUES	-46285.37	
BANCAHSA CTA DE AHORRO	59934.18	
ESPECIES FISCALES	0	
CAJA MONEDA EXTRANJERA	62762.63	
CUANTA DE AHORRO FACACH	680.59	
CAJA DEL ZAMORANO	10000	
CUENTA DE AHORRO EN DOLARES	-109.25	
SOGERIN SUCURSAL	3800.35	
FONDO DE CAJA TEGUCIGALPA	20000	
DEPOSITO A PLAZO FACACH	50000	
CAJA GENERAL TATUMBLA	0	
CAJA DE SUCURSAL TEGUGALPA	38913.61	
FONDO CAJA CHICA TATUMBLA	5000	
CTAS. BANCORP	0	
CTA. CHEQ. SOGERIN	0	
FONDO DE CAJA GUINOPE	20000	
CUENTAS POR COBRAR	8194448.56	
PRESTAMOS	5521744.03	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2493573.59	
ANTICIPOS POR LIQUIDAR	24557.89	
CUENTAS PENDIENTES POR LIQUIDAR	141339.82	
PRESTAMOS ESPECIALES	13233.23	
MERCADERIA	1287354.66	
INVENTARIO	1287354.66	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1400604.77	
MOBILIARIO Y EQUIPO	395752.52	
DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBIL.	-100611.93	
VEHICULOS	69135.99	
TERRENOS	260762.77	
EDIFICIO	775565.42	
INVERSIONES A LARGO PLAZO	214466.25	
PLAN QUINQUENAL	28794.67	

CUENTAS	PARCIALES	TOTALES
INVERSIONES CORRIENTES	12391.49	
CONVENIO DE CAPITALIZACION	64484.17	
INV. L/PLAZO I.P.C.A.	56671.27	
ASISTENCIA TECNICA EN COMP.	9556.16	
ACTIVO DIFERIDO	301486.68	
13 AVO. MES ANTICIPADO	0	
ALQUILERES PAGADOS POR ANTICIP.	500	
PASIVO		6842265.39
CUENTAS POR PAGAR	6900164.59	
AHORRO RETIRABLES	315494.52	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-510097.97	
OBLIGACIONES A PAGAR	322583.98	
OBLIGACIONES A PAGAR A LARGO PLAZO	66916.72	
AHORROS NAVIDEÑOS	12642.63	
AHORROS EN DOLARES	45751.06	
AHORROS DE MENORES	41416.01	
AHORRO RESPALDO	0	
DEPOSITO A PLAZO	6605457.64	
FLUCTUACION CAMBIARIA	-57899.2	
FLUCTUACION CAMBIARIA	-57899.2	
PATRIMONIO Y RESERVAS		4957751.27
PATRIMONIO	4448105.97	
APORTACIONES	4448105.97	
RESERVAS	509645.3	
RESERVA LEGAL	52186.44	
RESERVA PARA IMPREVISTOS	38117.36	
EXCEDENTES Y PERDIDAS	-82394.94	
RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	116706.72	
EXCEDENTE A DISTRIBUIR	55289.97	
FONDO SOCIAL	10268.4	
RESERVAS PATRIMONIALES U.S.F.	91850.66	
RESERVA CONST. EDIFICIO	102001.96	
RESERVA S/AHORRO Y PRESTAMO	125618.73	
EXCESO(INSUFICIENCIA) ING/GASTOS		45274.84
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		11845291.5

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ZAMORANO"**BALANCE AL DICIEMBRE DEL 2000**

CUENTAS	PARCIALES	TOTALES
ACTIVO		10367897.88
CAJA Y BANCOS	-5126.95	
CAJA GENERAL	1465.27	
CAJA GENERAL GUINOPE	0	
BANCAHSA CTA CHEQUES	-54038.87	
BANCAHSA CTA DE AHORRO	33679.13	
ESPECIES FISCALES	-2066	
CAJA MONEDA EXTRANJERA	14278.54	
CUENTA DE AHORRO FACACH	132.38	
CAJA DEL ZAMORANO	0	
CUENTA DE AHORRO EN DOLARES	1283.15	
SOGERIN SUCURSAL	139.45	
FONDO DE CAJA TEGUCIGALPA	0	
DEPOSITO A PLAZO FACACH	0	
CAJA GENERAL TATUMBLA	0	
CAJA DE SUCURSAL TEGUGALPA	0	
FONDO CAJA CHICA TATUMBLA	0	
CTAS. BANCORP	0	
CTA. CHEQ. SOGERIN	0	
FONDO DE CAJA GUINOPE	0	
CUENTAS POR COBRAR	6146199.55	
PRESTAMOS	4099443.1	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1880965.5	
ANTICIPOS POR LIQUIDAR	0	
CUENTAS PENDIENTES POR LIQUIDAR	158878.3	
PRESTAMOS ESPECIALES	6912.65	
MERCADERIA	2404941.13	
INVENTARIO	2404941.13	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1442361.09	
MOBILIARIO Y EQUIPO	236287.75	
DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBIL.	0	
VEHICULOS	0	
TERRENOS	265562.77	
EDIFICIO	940510.57	
INVERSIONES A LARGO PLAZO	256466.25	
PLAN QUINQUENAL	28794.67	
INVERSIONES DE CAPITAL	42568.49	
INVERSIONES CORRIENTES	54391.49	
CONVENIO DE CAPITALIZACION	64484.17	
INV. L/PLAZO I.P.C.A.	56671.27	
ASISTENCIA TECNICA EN COMP.	9556.16	
ACTIVO DIFERIDO	123056.81	
13 AVO. MES ANTICIPADO	0	

CUENTAS	PARCIALES	TOTALES
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	122556.81	
PASIVO		9453544.42
CUENTAS POR PAGAR	9520532.13	
AHORRO RETIRABLES	772563.45	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-84255.98	
OBLIGACIONES A PAGAR	0	
OBLIGACIONES A PAGAR A LARGO PLAZO	1254363.87	
AHORROS NAVIDEÑOS	14880.17	
AHORROS EN DOLARES	48228.45	
AHORROS DE MENORES	49515.4	
AHORRO RESPALDO	0	
DEPOSITO A PLAZO	7465236.77	
FLUCTUACION CAMBIARIA	-66987.71	
FLUCTUACION CAMBIARIA	-66987.71	
PATRIMONIO Y RESERVAS		4781604.2
PATRIMONIO	4057512.45	
APORTACIONES	4057512.45	
RESERVAS	724091.75	
RESERVA LEGAL	52186.44	
RESERVA PARA IMPREVISTOS	38117.36	
EXCEDENTES Y PERDIDAS	153475.16	
RESERVA PARA CUENTAS INCOBRABLES	116706.72	
EXCEDENTE A DISTRIBUIR	55289.97	
FONDO SOCIAL	14038.39	
RESERVAS PATRIMONIALES U.S.F.	91850.66	
RESERVA CONST. EDIFICIO	58803.08	
RESERVA S/AHORRO Y PRESTAMO	143623.97	
EXCESO(INSUFICIENCIA) ING/GASTOS		-3867250.74
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		10367897.88

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"ZAMORANO"

ESTADO DE RESULTADOS AL DIC. 1999

	PARCIALES	TOTALES
INGRESOS		2440060.7
INTERESES	1682638.41	
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	1619866.37	
INTERESES SOBRE INVERSIONES	6000	
INTERESES GANADOS S/DEPOSITO	3046.27	
INTERESES S/CTA. AHORRO BANCAHSA	8675.02	
INTERESES S/CTA. AHORRO FACACH	38379.48	
INT. DEP. L/P I.P.C.A.	6671.27	
OTROS INGRESOS	755622.29	
CUOTAS DE INGRESO	15675.42	
OTROS INGRESOS	434986.68	
INGRESOS POR VENTA	304960.19	
OTROS INGRESOS	1800	
INGRESOS POR FOTOCOPIADO	1800	
EGRESOS		2394785.86
GASTOS DE ADMINISTRACION	1218550.36	
SUELDOS	573919.74	
SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFIC.	16028.54	
GASTOS AUDITORIA	0	
GASTOS ASAMBLEA ANUAL	46950.18	
COMUNICACION	16101.74	
GASTOS VARIOS	40512.48	
DEPRECIACION DE MOBIL. Y EQUIPO	36349.32	
TRECEAVO MES	67471.09	
FIANZA	14488.44	
GASTOS JUNTA DE VIGILANCIA	2672	
GASTOS JUNTA DIRECTIVA	3005.2	
GASTOS COMITE DE CREDITO	2614.35	
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQ.	9457.6	
GASTOS DE COMITE DE EDUCACION	250	
CUOTA SOSTENIMIENTO FACACH	500	
ALQUILERES SUCURSALES	26295	
COMISIONES SUCURSAL	17087.81	
AGUA Y LUZ SUCURSAL	3449.56	
TRAMITES LEGALES	13971.36	
CONSULTA MEDICA EMPLEADOS	0	
GASTOS NAVIDEÑOS	6934.32	
SERVICIOS BANCARIOS	4038.95	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6576.25	
SEGURO MEDICO	32536	
CAPACITACION	2550	
VACACIONES	32915.87	
UNIFORMES EMPLEADOS	8675	

TRANSPORTES	45892.49	
BONIFICACION	54712.01	
PRESTACIONES SOCIALES	31169.1	
CATORCEAVO MES	41759.45	
ALQUILER OFICINA PRINCIPAL	14993.97	
COMBUSTIBLE	29653.3	
ALQUILER DE TATUMBLA	700	
COMISIONES POR AFILIACION	4670.01	
IMPUESTO S/VENTAS	9649.23	
FONDO DE EDUCACION	0	
GASTOS INSPECCION IPCA	0	
SEGUROS	0	
SEGUROS SOBRE AHORRO Y PRESTA.	0	
GASTOS DE ADMINISTRACION S. M.	67944.54	
SUELDOS EMPLEADOS	970	
COMUNICACIONES	24797.06	
ALQUILER OFCINA PRINCIPAL	21583.68	
SUMINISTROS	20593.8	
GASTOS FINANCIEROS	1108290.96	
INTERESES	1108290.96	
INTERESES SOBRE AHORROS RETIRAB.	71866.71	
INTER. S/APORTACIONES	274719.65	
INTERESES PAGADOS S/PRESTAMOS	3095.5	
INTERESES S/AHORROS NAVIDEÑOS	8687.06	
INTERESES PAGADOS S/AHORRROS	1774.84	
INTERESES PAG. S/AHORROS DE MENO.	6776.22	
INTERESES S/AHORRO RESPALDO	351.4	
INTERESES S/DEPOSITO A PLAZO	741019.58	
PAGO DE INTERESES POR EMPEÑO	0	
GASTOS PAPEL PRESTAMO FACACH	0	
TOTAL INGRESOS	2440060.7	
TOTAL EGRESOS	2394785.86	
BENEFICIO BRUTO	1153565.8	
EXCESO (INSUFICIENCIA) ING/GASTOS		45274.84

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "ZAMORANO"

ESTADO DE RESULTADOS AL DIC. 2000

	PARCIALES	TOTALES
INGRESOS		1179568.36
INTERESES	1151537.54	
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	1144415.29	
INTERESES SOBRE INVERSIONES	0	
INTERESES GANADOS S/DEPOSITO	0	
INTERESES S/CTA. AHORRO BANCAHSA	2170.46	
INTERESES S/CTA. AHORRO FACACH	4951.79	
INT. DEP. L/P I.P.C.A.	0	
OTROS INGRESOS	25538.32	
CUOTAS DE INGRESO	6580	
OTROS INGRESOS	14502.83	
INGRESOS POR VENTA	4455.49	
OTROS INGRESOS	2492.5	
INGRESOS POR FOTOCOPIADO	2492.5	
EGRESOS		5046819.1
GASTOS DE ADMINISTRACION	1367661.64	
SUELDOS	650054.82	
SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFIC.	9156.33	
GASTOS AUDITORIA	29.5	
GASTOS ASAMBLEA ANUAL	43898.76	
COMUNICACION	35046.09	
GASTOS VARIOS	67525.79	
DEPRECIACION DE MOBIL. Y EQUIPO	39184.6	
TRECEAVO MES	16032	
FIANZA	0	
GASTOS JUNTA DE VIGILANCIA	2253.5	
GASTOS JUNTA DIRECTIVA	5583.2	
GASTOS COMITE DE CREDITO	400	
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQ.	4000	
GASTOS DE COMITE DE EDUCACION	0	
CUOTA SOSTENIMIENTO FACACH	0	
ALQUILERES SUCURSALES	28375	
COMISIONES SUCURSAL	38113.87	
AGUA Y LUZ SUCURSAL	3272.84	
TRAMITES LEGALES	41340	
CONSULTA MEDICA EMPLEADOS	8079.75	
GASTOS NAVIDEÑOS	0	
SERVICIOS BANCARIOS	2265.61	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	10038	
SEGURO MEDICO	8416.25	
CAPACITACION	0	
VACACIONES	29813.78	

UNIFORMES EMPLEADOS	0	
TRANSPORTES	47124.83	
BONIFICACION	14257	
PRESTACIONES SOCIALES	142219.41	
CATORCEAVO MES	35382	
ALQUILER OFICINA PRINCIPAL	51187.93	
COMBUSTIBLE	16600	
ALQUILER DE TATUMBLA	0	
COMISIONES POR AFILIACION	8065.92	
IMPUESTO S/VENTAS	-1263.64	
FONDO DE EDUCACION	500	
GASTOS INSPECCION IPCA	10708.5	
SEGUROS	0	
SEGUROS SOBRE AHORRO Y PRESTA.	0	
GASTOS DE ADMINISTRACION S. M.	0	
SUELDOS EMPLEADOS	0	
COMUNICACIONES	0	
ALQUILER OFICINA PRINCIPAL	0	
SUMINISTROS	0	
GASTOS FINANCIEROS	3679157.46	
INTERESES	3679157.46	
INTERESES SOBRE AHORROS RETIRAB.	92711.32	
INTER. S/APORTACIONES	408423.06	
INTERESES PAGADOS S/PRESTAMOS	173113.28	
INTERESES S/AHORROS NAVIDEÑOS	2280.4	
INTERESES PAGADOS S/AHORRROS	0	
INTERESES PAG. S/AHORROS DE MENO.	7102.35	
INTERESES S/AHORRO RESPALDO	0	
INTERESES S/DEPOSITO A PLAZO	2987340.69	
PAGO DE INTERESES POR EMPEÑO	3271.52	
GASTOS PAPEL PRESTAMO FACACH	4914.84	
TOTAL INGRESOS	1179568.36	
TOTAL EGRESOS	5046819.1	
BENEFICIO BRUTO	-188093.28	
EXCESO (INSUFICIENCIA) ING/GASTOS		-3867250.74

ENCUESTA FORMAL PARA LA POBLACION DE GÜINOPE Y ZAMORANO

Variables de Mercado

Submercado Consumidor:

1.- ¿Es Ud. Socio (a) actualmente de alguna cooperativa?

Si _____ No _____

2.- ¿Conoce ud. la cooperativa Zamorano Ltda.?

Sí _____ No _____

3.- ¿Estaría Ud. dispuesto a utilizar sus servicios?

Sí _____ No _____

4.- ¿Cuál sería el monto mensual mínimo que aportaría usted?

a) 100 - 200 L ☐

b) 201 - 300 L ☐

c) 301 - 400 L ☐

d) 401 - 500 L ☐

e) Otros ☐

5.- ¿De los siguientes servicios cuáles estaría interesado (a) en recibir?

a) Ahorros retirables ☐

b) Ahorros navideños ☐

c) Préstamos automáticos ☐

d) Préstamos fiduciarios ☐

e) Préstamos hipotecarios ☐

f) Anticipo de sueldo ☐

g) Otros ☐

6a) ¿Ha solicitado ud. algún tipo de préstamos en los últimos 3 años?

Si _____ No _____

6b) Si la respuesta es (sí), en qué tipo de institución financiera lo solicitó?

7a) ¿Requiere en la actualidad algún tipo de préstamo personal?

Si _____ No _____

7b) Si la respuesta es (sí), por qué cantidad lo solicitaría?

a) 1000 - 2000 L ☐

b) 2001 - 3000 L ☐

c) 3001 - 4000 L ☐

d) 4001 - 5000 L ☐

e) 5001 - 10000 L ☐

f) Otros ☐

8.- Conoce Ud. Las ventajas que ofrece la cooperativa Zamorano Ltda.?

Si _____ No _____

9a) Siente desconfianza al trabajar con la cooperativa Zamorano Ltda.?

Si _____ No _____

9b) Si la respuesta a lo anterior es (sí), porque siente desconfianza?

Información Demográfica:

1.- Qué porcentaje de los aportadores son:

M _____ F _____

2.- La edad en la que oscilan los aportadores es de:

- ❖ 18-26 ☐
- ❖ 27-35 ☐
- ❖ 36-44 ☐
- ❖ 45-53 ☐
- ❖ 54-62 ☐
- ❖ 63-71 ☐
- ❖ Otra ☐

3.- Los ingresos mensuales promedios están entre:

- ❖ 1000-2000 L ☐
- ❖ 2000-3000 L ☐
- ❖ 3000-4000 L ☐
- ❖ 4000-5000 L ☐
- ❖ Otros ☐

4.- En qué zona reside usted?

- ❖ Jicarito ☐
- ❖ Tegucigalpa ☐
- ❖ EAP ☐
- ❖ Guinope ☐
- ❖ Otras ☐

ENCUESTA FORMAL PARA EL SECTOR COOPERATIVISTA

Submercado Competidor: (Otras Cooperativas)

1.- ¿Cuál es el nombre de la cooperativa?

1.- ¿Cuántos aportadores posee?

1a) ¿Qué porcentaje de los aportadores son?

M_____ F_____

2.- ¿Qué servicios ofrece la cooperativa?

3.- ¿Cuáles son sus políticas de cobro?

4.- ¿Cuál es la tasa de interés en préstamos?

a) Automáticos _____

b) Fiduciarios _____

c) Hipotecarios _____

d) Otros _____

5.- ¿Cuáles son los techos o montos para los préstamos?

a) Automáticos _____

b) Fiduciarios _____

c) Hipotecarios _____

d) Otros _____

6.- ¿Cuál es la tasa de interés para ahorros?

