

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

ACPA DE R. L.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

PERLA DEL ROCÍO HERNÁNDEZ BARRERA

MARTA GLADIS CONSTANZA DE REYES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Índice

I. Resumen ejecutivo.....	iv
II. Parte: Diagnóstico y Acción Clave de Éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor.....	2
1.2.1 Dirección Estratégica	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo	3
1.2.3 Análisis del Entorno.....	4
1.2.4 Mercadeo y Ventas	5
1.2.5 Producción y Operaciones	7
1.2.6 Gestión Ambiental	8
1.2.7 Estructura Organizacional	8
1.2.8 Finanzas.....	9
1.2.9 Recursos Humanos.....	11
1.2.10 Gestión de Información	11
1.2.11 Gestión de Calidad.....	12
1.2.12 Innovación Tecnológica.....	13
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	14

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata	19
III. Parte: Acción Clave de Éxito: fundamentación, beneficios e implantación	22
2.1 Proceso seguido en la determinación de la Acción Clave de Éxito a implantar	22
2.2 Beneficios de la Acción Clave de Éxito a implantar	24
2.3 Descripción de la Acción Clave de Éxito	26
2.5 Plan de implantación de la Acción Clave de Éxito	49
IV. Parte: Resultados implementación Acción Clave de Éxito	51
V. Conclusiones del Equipo Consultor	58
VI. Referencias	61
VII. Anexos	63
1 Anexo Informe de Seguimiento.	64
2 Anexo Acciones Claves de Éxito.	65
2.1 Anexo primera Acción Clave de Éxito: Marco Estratégico.	66
2.1.1 Anexo Aprobación de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.	67
2.1.2 Anexo Implantación de Marco Estratégico de ACPA de R.L.	68

2.2 Anexo Segunda Acción Clave de Éxito: Manual de Organización y Descriptor de Funciones.	69
2.2.1 Anexo Organigrama de ACPA de R.L.	70
2.3 Anexo Tercera Acción Clave de Éxito: Políticas de Personal	71
2.3.1 Anexo Políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Promociones Internas, Traslados y Retiros de Personal.....	72
2.3.2 Anexo Políticas Generales de Compensaciones (Remuneraciones, Prestaciones y Beneficios	73

I. Resumen ejecutivo

El documento presentado, es el resultado de la evaluación de **Asociación Cooperativa de Comercialización, Aproveccionamiento, Consumo, Ahorro y Crédito de Panaderos de Apopa de Responsabilidad Limitada, ACPA de R.L.** utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de permitirles realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en cada etapa interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor permitió identificar aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

ÁREA	SUB ÁREA
Dirección Estratégica	Misión – Visión
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Mercadeo y Ventas	Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento
Mercadeo y Ventas	Gestión de Ventas
Producción y Operaciones	Manejo de Inventario
Estructura Organizacional	División del Trabajo
Recursos Humanos	Política de Personal

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la Acción Clave de Éxito a implementar la cual consiste en la elaboración del Marco estratégico, su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, quedando implantada con éxito, así mismo se adicionaron dos acciones que son: Elaboración de un Manual de Funciones y Perfiles y las Políticas de Personal, estas le quedan al empresario para que en un corto a mediano plazo pueda ejecutarlas.

Con esta Acción Clave de Éxito la empresa se verá beneficiada ya que podrá: Conocer claramente la razón de ser de la Cooperativa, el rumbo a seguir, como lo logrará y los valores que deberán dar el acompañamiento a su accionar dentro y fuera de la misma, desde el Consejo de Administración, Empleados y Asociados. Es así como en un plazo de seis meses se implementó la Acción Clave de Éxito la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- 1- Elaboración del Marco Estratégico.
- 2- Elaboración del Manual de Funciones y Perfiles.
- 3- Políticas de Personal.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

II. Parte: Diagnóstico y Acción Clave de Éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Sr. Ricardo Antonio Del Cid
2	Cargo	Presidente
3	Razón Social Empresa	ACPA de R.L.
4	Matrícula de Comercio	ND
5	Giro Empresa	Venta de productos Farináceos
7	Sector	Panificador
8	Nº Empleados Jefes	NO
9	Nº Empleados Administrativos	1
10	Nº Empleados Operarios	3
11	Nº Operarios Permanentes	4
12	Nº Operarios Temporales	2
13	Dirección	Carretera Troncal del Norte Km13 ½, antigua Troncal del Norte, Apopa, San Salvador.
14	Ciudad / País	Apopa, San Salvador/ El Salvador
15	Teléfonos	7645-6699
16	Fax	N/A
17	E-mail	N/A
18	Mes / Año Fundación Empresa	1997
19	Número de Productos	6
20	Principal Producto / Servicio 1	Harina
21	Principal Producto / Servicio 2	Manteca
22	Principal Producto / Servicio 3	Azúcar
25	Ventas Netas Totales Último año	\$953,150.24
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$425,379.00
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	NO
28	Exportación Directa (SI/NO)	NO
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
30	Exportaciones Totales Último año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	NO
34	¿Cuáles?	N/A

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de las Áreas de Gestión, por el Equipo Consultor, en el proceso de entrevistas, más verificación visual y visitas a la institución.

1.2.1 Dirección Estratégica

La Asociación Cooperativa de Comercialización, Aproveccionamiento, Consumo, Ahorro y Crédito de Panaderos de Apopa de Responsabilidad Limitada, ACPA de R.L. fue fundada por nueve amigos panaderos que se reunían en el restaurante Pueblo Escondido de la ciudad de Apopa. En dichas reuniones que se realizaban en este restaurante, dio inicio a la creación de ACPA, la cual es reconocida en la zona por su rubro de la panificación. Su ubicación está en el centro del municipio, en Calle Antigua Panamericana frente a Colegio Carlos Pellesier.

Sus fundadores iniciaron aportando la cantidad de \$5.00 cada uno, su incentivo para organizarse fueron los elevados precios de las harinas, lo que les impulsó a buscar insumos a precios bajos para los panaderos asociados. Motivándoles a la comercialización de Harina, levadura, manteca, bolsas entre otros, insumos para la elaboración de pan. El principal beneficio para sus asociados es el precio bajo de los productos y la disponibilidad inmediata de los mismos. La cobertura de mercado se concentra en los municipios de Apopa, Guazapa, Nejapa, Aguilares, Jiquilisco y Cojutepeque.

Las etapas más importantes por las que atravesó ACPA de R.L. desde su fundación fue el poder legalizar la Cooperativa, les tomo un año para registrarla, posteriormente se expandió a 3 sucursales más; quedando en funcionamiento hoy en día solamente la central. Finalmente la adquisición de un local propio que sirve como bodega para resguardo y despacho de producto.

El Marco Estratégico no lo tienen definido, esto viene heredado de periodos anteriores, al no contar con el debido apoyo por parte del Consejo de Administración de la gestión anterior, su crecimiento económico esta lento, pero la mira está enfocada en una mística de trabajo renovada, la cual visualiza en tres a cuatro años ser distribuidores al menudeo con precios competitivos, proyectándose a un crecimiento de nuevas sucursales y una despensa de granos básicos al menudeo.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

La máxima autoridad de ACPA de R.L. es la Asamblea General de Asociados, delegando en el Consejo de Administración la dirección de la Cooperativa, toda acción estratégica es aprobada por ellos. Los criterios que utilizan van en función de los fondos, las necesidades y como de una forma u otra pueden incidir en la toma de decisiones, como por ejemplo: La evaluación de ofertas de empresas que liciten para auditoría externa, gestión de créditos, relaciones con

proveedores etc. bajo procesos debidamente respaldada. Las actividades de trascendencia que se hagan deben ser aprobadas e informadas en Asamblea General.

Su Presidente y representante legal, supervisa y gira directrices operativas directamente, informa y promueve proyectos en beneficio para sus asociados. Por el momento no tiene jefaturas oficiales, sin embargo el administrador es el que se encarga de la compra de productos, pagos a proveedores, planilla entre otros.

Desde su fundación mantienen su autonomía, al no depender de ninguna institución y/o asociado que pretenda intervenir en las decisiones operativas. No obstante la relación de los empleados con el Presidente saliente trajo consigo la contratación del vigilante, quien es su compadre y de la señora cajera, la cual es amiga.

1.2.3 Análisis del Entorno

ACPA de R. L se clasifica económicamente en el sector comercio, generando empleos y consumo a su mismo sector, su aporte básicamente es el proveer insumos para la elaboración de pan al micro y pequeño panificador de la zona. El monopolio de los fabricantes de harina y sus distribuidores, afectan económicamente por la competencia desleal que practican, los elevados precios,

la carencia de productos y el alza en el mercado, se convierten en la lucha diaria de la Cooperativa.

Externamente recibe el apoyo de las instituciones gubernamentales como CENTROMYPE-CDMYPE PROCOMES, CONAMYPE, INSAFOCOOP; los cuales dan asesoría técnica en; software contable, capacitaciones, talleres. En el ámbito privado la Fundación MOLSA con clases de inglés para los hijos de los asociados y recientemente con la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) por medio de consultorías. Toda actividad que vaya en función del bienestar para sus asociados y generen beneficios habrá apertura siempre.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

La relación es estrecha por una amistad de años y por ser vínculo cerrado, apoyándose unos con otros cuando tienen un problema. Los criterios que se utilizan para incorporar a un nuevo miembro son: en primer lugar que sea panificador, recomendado por un Asociado, pagar el derecho de ingreso y por lo menos el valor de una aportación que es de \$30.00 valor establecido desde el año 2012.

No se tiene un área de atención para nueva membresía, mantener la existente o inclusive disminuir la deserción, la principal diferencia con la competencia es contar con los insumos de manera inmediata. Los beneficios que le brindan a sus

asociados son: regalías de producto por compras, canasta navideña por fidelidad, apoyo con créditos de productos, celebraciones en el día de panificador, al final del año se distribuyen los excedentes entre todos, ya sea que se encuentren activos o inactivos. El mayor disgusto que se puede generar es la falta de información, por ello el Consejo es el responsable del tratamiento que se le debe de dar a toda queja o reclamo procurando que estas sean pocas y de vez en cuando, lo que no pierden de vista es la realización de una labor de concientización personal para que respondan a sus pagos atrasados, ya que estos los hacen por voluntad o cuando se acuerdan de sus compromisos.

Los aportes que cada uno debe de dar es de \$10.00 mensuales en concepto de aportación, aunque no sea realizado estudios o evaluaciones respecto a otras Cooperativas del valor que es dado voluntariamente.

Para la fijación de precio del producto se basan en el valor comercial de mercado y el que usa su competencia, los proveedores. El Administrador es quien está pendiente de la fluctuación y variación producto. Los registros de venta son llevados en un software contable y las facturas en físico, sus costos principales son los fijos de operaciones, los variables no están identificados. No se realiza ningún análisis de ventas, carecen de material informativo para asociatividad, los medios donde se pueden informar o notificar es a través de una pizarra que se encuentra en la sala de espera o por convocatoria en el caso de las Asambleas.

1.2.5 Producción y Operaciones

Por no contar con un control de inventarios definido las adquisiciones de productos en la Cooperativa se dependen de la demanda, es decir, no existen planes de compras y al requerir se realizan a través de una llamada telefónica a los proveedores para solicitar insumos, actualmente se trabaja con 10 proveedores.

Al ingresar el producto se reciben y descargan, se llena el libro de registro por el despachador manualmente y por el Administrador en el sistema informático de contabilidad, estos son almacenados sobre tarimas que se cubren con plástico en época de lluvias. El sistema de almacenamiento es por fecha de caducidad del producto y se despacha según su ingreso. El control de lo que se tiene es llevado por el Administrador y externamente por el Contador, todo es con base en las descargas de facturas en el sistema informático.

En la Cooperativa el responsable de llevar el control de los lotes comprados es el despachador, el proceso que sigue es: contar las cantidades de productos, verificar si hay rechazo de producto por baja calidad, los cuales son reportados por el panificador, cuando se dan estos casos es el Administrador quien se entiende directamente con el proveedor, si se dan estos casos el proveedor ofrece la garantía de cambio de lote y a veces hasta el que ya fue manipulado, es un compromiso que se hace sin documentos.

1.2.6 Gestión Ambiental

En las instalaciones no se tienen extintores, extractores de aire, unidad de primeros auxilios, botiquín básico, instructivo escritos para manejar accidentes. No poseen un sistema de evacuación. Ni un plan de capacitaciones en el tema de prevención de riesgos. Es el Comité de Educación el que define las charlas a impartir, actualmente no cuentan con una planificación de las mismas. Por lo tanto nadie es responsable de verificar que los empleados utilicen la protección de seguridad.

1.2.7 Estructura Organizacional

La división del trabajo dentro de la Cooperativa se distribuye de la siguiente forma: un administrador encargado de: control de insumos, planillas, control del pago de cuota de los asociados, compromisos con los proveedores. Una cajera responsable de la recepción de cuotas, manejo y custodia de dinero y documentos relacionados, registro de operaciones del pago a proveedores y gastos de la Cooperativa. Además de las remesas cuenta monedas. Un despachador que es encargado de despacho, cargar y descargar el producto, llevar el control del producto existente, y su vencimiento. Un vigilante: su responsabilidad es ejercer la seguridad y protecciones de los bienes e instalaciones de la Cooperativa, y el ordenamiento del estacionamiento; siendo en total 4 personas que reciben las directrices de trabajo por el Presidente del

Consejo de Administración, tarea que debe de hacer ya que no están organizados por departamentos especializados. Aunque no hay una relación sanguínea, si se ha brindado trabajo a la cajera y al vigilante por la amistad con el presidente saliente desde hace 8 y 9 años respectivamente. La opinión que se toma en consideración por parte de los empleados es referente a decisiones de menor envergadura como: cambio de mobiliario, ubicación de productos, reportes de productos defectuosos, vacaciones anuales, coordinación de permisos entre otros.

No tiene normas establecidas para los procedimientos, razón por la cual no hay documentos escritos ni actualizados. Desconocen si los procedimientos realizados empíricamente se ajustan al beneficio de la Cooperativa. Si se ha considerado otra forma de estructurar el trabajo, actualmente están en proceso de análisis.

1.2.8 Finanzas

No disponen de un departamento de Contabilidad, los registros que se llevan son por el Contador Externo; él es profesional en contabilidad, con el apoyo del administrador; cuenta con estudios de bachillerato y posee 8 años de experiencia. Cuando es requerida algún tipo de información, el despacho la brinda su importancia, por lo general el tiempo de espera para cualquier consulta es de un día, la más urgente y de fácil respuesta se hace a través de una llamada

telefónica, cuando es necesario documentarse si se retener un tiempo de espera, hasta tener los respaldos debidos. En el caso de los registros de costos estos se llevan en el libro diario y el libro mayor, los registra el Contador externo, en el caso de los registros legales como escrituras, IVA, carta de constitución, en libros contables, se está pendiente de tenerlos reguardados por el administrador, es quien hace además los pagos tributarios en las fechas establecidas. Aparte se llevan los asientos contables, cantidades de productos, balance, libro diario, libro mayor en físico y digital, la información que se procesa mensualmente es de costos y carece de una planificación para su aprovechamiento.

El flujo de caja se hace por medio de un software contable, No realizan presupuesto, ya que únicamente se enfoca en la compra de insumos para la panificación, hasta cuando están por agotarse se adquiere más; la idea es que siempre se tenga en existencia.

Para el control de costos no se realiza el análisis de costo/beneficio, pero si es importante destacar que el Presidente es quien se preocupa por la reducción de los gastos. Se tiene un proyecto en proceso, es la gestión de préstamo para los panificadores, el cual consistiría en adquirir el producto y poderlo pagar en efectivo financiado por un banco, con esto la Cooperativa se evitaría dar préstamos directos y bajar su índice de morosidad y la deserción de asociados, aún se están haciendo las gestiones para su implantación.

1.2.9 Recursos Humanos

El manejo de personal se realiza empíricamente, el encargado de asignar puestos laborales o tareas al personal es el Presidente. Actualmente el nivel de estudios de quienes laboran es básico. No cuentan con manual de funciones, el personal realiza las actividades de manera mecánica. Para la contratación de nuevo personal carecen de un sistema de reclutamiento, selección e inducción de sus puestos, así como políticas laborales. Hasta la fecha nadie ha sido removido del cargo desde su contratación. Los empleados no se les dan capacitación, ni se evalúa el rendimiento de trabajo, se percibe una desmotivación y carecen de un empoderamiento con la Cooperativa. El único motivo aceptable es la cercanía a sus hogares, ahorrarse el costo del transporte y la ayuda del salario suple sus necesidades básicas. Aunque si tuvieran la oportunidad de una mejor oferta laboral que satisfaga sus expectativas la tomarían.

1.2.10 Gestión de Información

La comunicación interna es informal, los mecanismos usados a parte del verbal y personal, son las llamadas telefónicas y el uso de una pizarra donde anotan los eventos importantes. La tecnología que utilizan es una computadora con un modem para recargar una vez al mes con internet, para enviar por correo la información al contador externo.

La información del mercado se obtiene por medio de los proveedores, asociados y clientes, por lo general para conocer el precio de los productos que maneja la competencia, información que es de uso del administrador y el Presidente para su respectivo uso y medidas a tomar. A la fecha no se ha realizado una planificación organizada de reuniones, quien convoca es el Consejo de Administración por medio del Presidente, ya sea Asamblea general o extraordinaria, es ahí donde se da a conocer los logros y actividades realizadas así como el porcentaje de excedentes a distribuir a los asociados y otros avisos de relevancia que se necesita de la mayoría para su aprobación, por lo general se hace una agenda para cada reunión y se elabora una minuta, la falta de asistencia en la mayoría de casos se da por el desinterés por parte de los asociados y de una persona que se dedique con antelación a realizar recordatorios de dichas actividades.

1.2.11 Gestión de Calidad

Los criterios de calidad que utilizan para verificar el producto antes de entregarlos a los asociados y clientes, son ejecutados por el despachador quien revisa el producto y si lo ve defectuoso lo retira para su respectiva devolución, los rechazos por defecto no son frecuentes y cuando se dan, es en el momento que el panificador lo ha manipulado, en el caso de las harinas son las que podrían presentar algún tipo de daño como: bajo rendimiento de cantidad de pan o poca abundancia por bolsa.

Como deber y responsabilidad de la Cooperativa es buscar la forma de responder por el producto que ha sido reportado como defectuoso, aunque estén abiertas las bolsas estas son recibidas y cambiadas en el momento del reporte de daño las principales acciones que se hacen son: reportar la marca defectuosa, posteriormente comprar menos cantidad de esa marca y solicitar al proveedor a parte de la sustitución una que otra regalía en compensación, la asistencia técnica para verificar la calidad y uso adecuado del producto, para el que hizo el reclamo. Este tipo de situaciones no influyen, ni son motivos en los asociados para renunciar, ya que están conscientes que es responsabilidad directa del proveedor responder ante lo ocurrido.

1.2.12 Innovación Tecnológica

La relaciones que ha tenido son con instituciones del gobierno y empresa privada ha sido con temas de consultoría, asistencia técnica, uso y manejo de productos farináceos, respectivamente.

El empleado al que se le ha dado inducción y capacitación para el manejo de software es el Administrador, él tiene a su disponibilidad la única computadora de la Cooperativa, ya que no sea comprado equipo en los últimos cuatro años. La adquisición más reciente fue con ayuda de CEDMYPE, un software de contabilidad (hace tres años), a pesar de ser una herramienta de mucha ayuda para llevar un mejor control contable, no realizan los respaldos respectivos. Para

el uso de correo electrónico y la red social de Facebook, no cuentan con las claves de acceso por tenerlas el presidente anterior, el cual no las recuerda. Por la operatividad en los últimos años no considerar necesario asignar presupuesto para la adquisición de tecnologías anualmente.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica - Misión-Visión	Fundamentación: No tienen un Marco Estratégico establecido, ni un Plan de Socialización que brinde soporte a la razón de ser de la Cooperativa. Consecuencias al Superar la Debilidad: Al tener definido su Marco Estratégico, se logrará clarificar el rumbo a seguir de la Cooperativa, su Dirigencia, empleados y asociados.
Dirección Estratégica	

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Objetivos Estratégicos	Fundamentación: No tienen definidos los Objetivos Estratégicos, Metas, Plan de Acción. Por lo que no genera mayor rentabilidad. Consecuencias al superar la debilidad: Definiendo los se ejecutaran metas concretas que brinden acciones encaminadas al mejoramiento y rendimiento de la Cooperativa.
Mercadeo y Ventas - Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento	Fundamentación: Su mercado cautivo no está definido, falta un Plan de Marketing que direcciona las estrategias y estudie las tendencias del mercado. El riesgo latente a decrecer por ser de vinculo cerrado (solo panaderos pueden ser miembros). Consecuencias al superar la debilidad: Su mercado cautivo no está definido, falta un Plan de Marketing que direcciona las estrategias y estudie las tendencias del mercado. El riesgo latente a decrecer por ser de vinculo cerrado (solo panaderos pueden ser miembros) esta política restringen el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Mercadeo y Ventas - Gestión de Ventas	Fundamentación: No cuentan con registros y seguimiento directo de sus asociados, que contribuyan a mantenerlos a la expectativa de actividades, adquisición de insumos y/o pagos pendientes. Consecuencias al superar la debilidad: Crear la Gestión de Relación con los Clientes o CRM (por su sigla en inglés= Customer Relationship Managament). Logrará una relación directa con los asociados, permitiendo ampliar las oportunidades de negocios en la Cooperativa.
Producción y Operaciones - Manejo de Inventarios	Fundamentación: Al no contar con un proceso y registro formal de los productos y revisión de inventarios periódicamente, incrementa el riesgo de pérdidas de productos. Consecuencia al superar la debilidad: El manejo adecuado de los inventarios le permitirá a la Cooperativa el control periódico y stock de productos, dándole a los Asociados insumos inmediatos, lo que garantizará minimizar las pérdidas económicas.

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Estructura Organizacional - División del Trabajo	Fundamentación: No cuenta con un Manual de Funciones, en el que determine el perfil de cada puesto de trabajo, ni una guía para que los empleados conozcan sus funciones y responsabilidades. Consecuencia al superar la debilidad: Con la implantación de un Manual de Funciones, que defina las tareas laborales, responsabilidades y funciones; el personal será ubicado en los puestos según sus talentos, reduciendo de esta manera los costos para la Cooperativa.
Recursos Humanos - Políticas de Personal	Fundamentación: Al no contar con un Sistema de Reclutamiento, Selección e Inducción para la contratación de nuevo personal, no podrá adquirir personal idóneo que contribuya con sus habilidades y aptitudes al crecimiento de la Cooperativa. Consecuencia al superar la debilidad: Contar con políticas que rijan la relación entre la dirigencia con el empleado, así como con un sistema de reclutamiento,

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
	selección e inducción para nuevas contrataciones, habrá orden y proyectará seriedad y respeto en la Cooperativa.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción Clave de Éxito a implementar
1. Dirección Estratégica - Misión-Visión / Elaborar de Misión, Visión y Valores / Plan de Socialización: Elaborar la Misión y Visión, así como valores de la Cooperativa y posteriormente su socialización.
2. Dirección Estratégica – Objetivos Estratégicos / Elaborar Objetivos Estratégicos / Plan de Acción: A partir de la elaboración de la Misión, Visión y Valores, definir los Objetivos Estratégicos. Además un Plan de Acción para el cumplimiento de las metas.
3. Estructura Organizacional - División del Trabajo /Elaborar un Manual de Funciones: Elaborar un Manual de funciones que incluya requisitos, responsabilidades, funciones y remuneraciones para cada puesto. Así como el organigrama con el fin que cada quien sepa donde se ubica dentro de la Cooperativa, según el orden jerárquico en la misma.
4. Recursos Humanos - Políticas de Personal / Elaborar Políticas de Personal: Elaborar Políticas de Personal de tres tipos importantes: políticas generales, políticas de contratación y status de empleo y políticas de

Acción Clave de Éxito a implementar
procedimientos diarios. Permitiendo a la Cooperativa tener el control sobre el entorno laboral.
Otras intervenciones
5. Mercadeo y Ventas - Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento / Realizar un Estudio de Mercado / Plan de Marketing: Realizar un estudio de mercado como base para la creación de un plan de marketing el cual definirá las estrategias a seguir en cuanto al público objetivo, cultura y preferencia en el mercado sin restricciones que limiten su crecimiento. 6. Mercadeo y Ventas - Gestión de Ventas / Crear un CRM para administrar la relación directa con los Asociados: Crear un CRM para administrar la relación directa con los asociados, herramienta específica que contribuirá a poder ampliar las oportunidades de negocios, teniendo en cuenta la cultura, preferencia y comportamiento del mercado para sus miembros. 7. Producción y Operaciones - Manejo de Inventarios / Diseñar y Elaborar un registro, valuación y control de inventario: Diseñar y Elaborar un registro, valuación y control de inventario utilizando la siguiente documentación: Orden de Compra, Requisición de Material, notas de remisión, Recepción,

Acción Clave de Éxito a implementar
informe de devolución, tarjetas de kardex. Utilizando el método PEPS donde las primeras entradas serán las primeras salidas, ya que los productos son perecederos.

III. Parte: Acción Clave de Éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la Acción Clave de Éxito a implantar
Para poder determinar la Acción Clave de Éxito para la Asociación Cooperativa de Panificadores de Apopa de Responsabilidad Limitada ACPA de R.L. se siguió el siguiente proceso:

2.1.1 Determinación de áreas de fortalezas y áreas de oportunidad.

Para determinar las áreas de fortalezas y oportunidad, el equipo consultor realizó un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa. La información que se utilizó fue obtenida a través de una serie de visitas a las instalaciones, entrevistas con el personal y miembros del Consejo de Administración. Así como el llenado de la herramienta de diagnóstico, la cual contempla los siguientes apartados: Identificación de las Áreas de Oportunidad, Sub-Áreas y Aspectos Específicos.

2.1.2 Fundamentación de áreas de oportunidad y formulación de solución.

Al tener identificadas las 12 áreas de oportunidad con sus respectivas sub-áreas y los aspectos específicos, se procede hacer el vaciado de toda la información obtenida en las entrevistas. Una vez finalizado este vaciado, se evalúan ciertos criterios claves los cuales se incorporan en la “Hoja de calificación de aspectos

específicos”. Detectando cuales son las Áreas de la empresa que requieren mayor atención, inclusive determinar el porqué del problema y es a partir de estos datos donde se hace uso de un análisis exhaustivo. Una vez identificadas se procede a establecer dentro de estas los aspectos específicos con menor nota asignada, vaciando la información en la hoja de “Calificación aspectos específicos”. En esta parte se establecen 7 aspectos específicos con menor calificación. Partiendo de los puntajes se procede a explicar la condición de la Cooperativa enfocándose en general a poder establecer un Plan de Acción a seguir.

2.1.3 Presentación al empresario de las fortalezas y áreas de oportunidad y determinación de la Acción Clave de Éxito.

Con el diagnóstico finalizado, se elabora un informe el cual se presenta a la comisión asignada por la Cooperativa, explicándoles detalladamente como se realizó la valuación, que áreas y sub áreas, determinaron la Acción Clave de Éxito, que es lo que el grupo consultor les propone y lo más importante que ellos elijan con base a la explicación cual acción es la que más se necesita ejecutar tomando como referencia: la factibilidad y su viabilidad.

Cuando el empresario ha seleccionado la Acción Clave de Éxito que les conviene y cumple con sus necesidades, se procede a trabajar de lleno para su implantación.

2.2 Beneficios de la Acción Clave de Éxito a implantar

Reconocer los beneficios de las Acción Clave de Éxito del Éxito, llevará a la Cooperativa a un entendimiento que la implantación le facilitará el camino a una cultura organizativa, con oportunidades de negocio, crecimiento y rentabilidad.

Las Sub-áreas analizadas con su respectivo beneficio de la Acción Clave de Éxito a implementar son:

2.2.1 Misión-Visión

Al Definir el Marco estratégico, se logrará clarificar el rumbo a seguir de la Cooperativa.

2.2.2 Objetivos Estratégicos

Con la definición de los Objetivos Estratégicos, se ejecutarán metas concretas, las cuales brindarán acciones encaminadas al mejoramiento y rendimiento.

2.2.3 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento

Con la elaboración del Plan de Marketing, se direccionarán las estrategias a ejecutar en el mercado, tratando en lo posible de no tener restricciones que limiten su crecimiento.

2.2.4 Gestión de Ventas

Gestión de Relación con los Clientes o CR, logrará una relación directa con los asociados, conociendo sus preferencias, así como el comportamiento del mercado.

2.2.5 Manejo de Inventarios

El manejo adecuado de los inventarios le permitirá a la Cooperativa el control periódico y stock de productos dándoles a los Asociados los insumos de manera inmediata y frescos, así se minimizará las pérdidas económicas.

2.2.6 División del Trabajo

Con la implantación del Manual de Funciones que defina y limite las tareas laborales con sus respectivas responsabilidades. Se contará con un capital humano que a través de sus competencias y habilidades brinde aportes de gran valor a la Cooperativa.

2.2.7 Política de Personal

Se definirá la relación entre la Dirigencia y el empleado con Políticas de Reclutamiento, Selección e Inducción y Compensaciones habrá orden y una

proyección de seriedad, llevando a clarificar el estatus de cada uno de los que trabajan en la Cooperativa.

2.3 Descripción de la Acción Clave de Éxito

2.3.1 Justificación de la Acción Clave de Éxito

A esta fecha, ACPA de R.L. ha sido parte importante en desarrollo económico del municipio de Apopa; ofreciendo sus servicios y productos a los panificadores de la zona y sus alrededores, ante los elevados precios del mercado y de la competencia desleal de insumos para la panificación. La Cooperativa da una oportunidad a disminuir los costos de producción del pan. Así como a obtener ganancias grupales para todos sus asociados.

A pesar que podríamos determinar acciones a seguir para perfeccionar su funcionamiento actual, debemos reconocer su trayectoria a través de estos 8 años, al iniciar como una utopía de un grupo de amigos panaderos que decidieron dejar sus intereses personales y unirse como un equipo y trabajar juntos por un solo objetivo.

Este anhelo de contar con una Cooperativa que aproveche el mercado, la cual debe actualizarse y adaptarse a los requerimientos y necesidades de sus asociados, manteniendo la perspectiva de crecimiento y desarrollo. Es por ello que el equipo consultor recomienda acciones que van enfocadas a la

consecución de lo presentado y programarlas para su implantación a corto, mediano y largo plazo, por lo que se detallan a continuación las tres Acciones Claves de Éxito que el presidente de ACPA de R.L. selecciono, las cuales permitirán fundamentar y serán de gran apoyo para el acompañamiento del desarrollo de la Cooperativa y de esta manera llevar a feliz término la consultoría Integral colaborativa para ACPA de R.L.

2.3.2 Desarrollo de la Acción Clave de Éxito

2.3.2.1. Primera Acción Clave de Éxito

Marco Estratégico

Sobre la base de la información obtenida de los empleados y asociados durante las entrevistas y la ejecución de un Taller Planificación Estratégica, contando con la participación de la dirigencia, empleados y asociados, con una modalidad de participación interactiva, dio como resultado los insumos necesarios para la elaboración del Marco Estratégico; Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos (ver anexo 2.1.2), acompañados con su Plan de Acción.

Esta Acción Clave de Éxito cumple con los requisitos de factibilidad y viabilidad a corto plazo. El equipo consultor procederá ejecutar la implantación de esta acción el 19 de noviembre de 2015, con el acompañamiento del Consejo de Administración, logrando de esta implantar la primera de tres Acciones Claves de Éxito para ACPA de R.L.



En las fotografías se muestra el trabajo en equipo para la elaboración del Marco Estratégico el cual se dio a través de un Taller.

2.3.2.2. Segunda Acción Clave de Éxito.

Manual de Organización y Descriptor de Funciones

Como aporte al crecimiento de ACPA de R. L. en el área de Estructura Organizacional, se elaboró un Manual de Organización y Descriptor de Funciones (ver anexo 2.2), que apoyará a la gestión interna, así como normalización y estandarización de los procesos administrativos.

Al Crear un Manual de Organización y Descriptor de Funciones, tendrán una herramienta que les permitirá identificar y evaluar al aspirante, sus competencias al puesto que aplica y en el caso de los empleados identificar el talento humano idóneo para la Cooperativa en virtud de sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas con el que cuenta.

Esta Acción Clave de Éxito cumple con los requisitos de factibilidad y viabilidad a mediano y largo plazo. La cual será implantada por el Consejo de Administración a inicios del año 2016.



En la fotografía de la Izquierda se muestra las copias que se le entregaron al Presidente del Consejo de Administración, para que hiciera sus observaciones que consideraba. A la derecha, el manual elaborado y aprobado por los señores del Consejo de Administración.

2.3.2.3. Tercera Acción Clave de Éxito

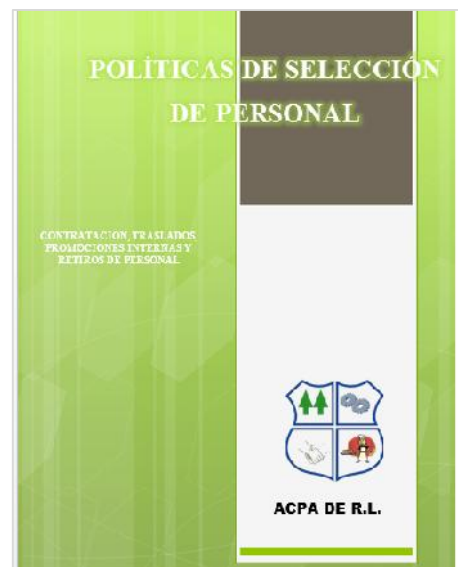
Políticas de Personal

Como valor agregado del equipo consultor y para brindar apoyo al trabajo que realizará ACPA de R.L. en el tema del personal como referente para ordenar, normar y estandarizar los procesos operativos, delimitando responsabilidades y deberes de cada uno desde su puesto de trabajo.

Las políticas elaboradas son:

- Políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Promociones Internas, Traslados y Retiros de Personal (ver anexo 2.3.1).
- Políticas Generales de Compensaciones (Remuneraciones, Prestaciones y Beneficios) (ver anexo 2.3.2)

Esta Acción Clave de Éxito cumple con los requisitos factibles y viables a largo plazo. La cual queda a criterio para su implantación por el Consejo de Administración cuando lo consideren.



En la imagen izquierda las Políticas de Reclutamiento y a la derecha las Políticas de Compensaciones que fueron aprobados por el Consejo de Administración.

2.3.2.4 Documentos adiciones para la consultoría

Es importante hacer mención que aunque no es parte de las Acciones Claves de Éxito que se elaboraron para la Cooperativa, el equipo consulto presenta tres documentos adicionales que llevan como objetivo: Ser soporte para la implantación de las Acciones Claves de Éxito mencionadas anteriormente, las cuales quedan implantadas al finalizar esta consultoría:

2.3.2.4 Brochure

Elaboración de un brochure Informativo para asociatividad, el cual será para la captación de nuevos asociados.



En la imagen a la izquierda se presenta el Brouchur de tiro y en la derecha de retiro, será para uso exclusivo para captar nuevos miembros.

2.3.2.5 Estructura Organizativa de ACPA de R.L.

En vista que no tenían un organigrama bien estructurado, para Directivos, empleados y asociados, para que conozcan cómo está estructurada las líneas de mando, se diseñó mediante una estructura grafica como se ubican: las áreas que la integran; las líneas de autoridad; relaciones entre el personal; líneas de comunicación y de asesoría. (Ver anexo 2.2.1)



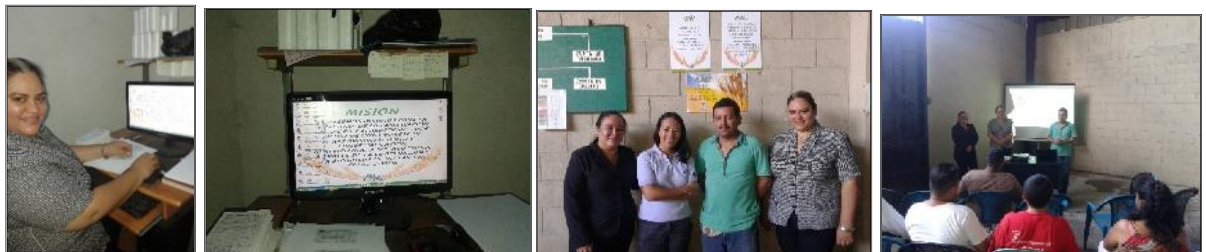
Organigrama Actual



Organigrama Propuesto

2.3.2.6 Plan de Socialización de Acción Clave de Éxito número uno.

Se hizo la exposición en coordinación con el Consejo de Administración a través del Plan de Socialización (Ver anexo 2.1.2).



En las fotografías se muestra el desarrollo de la presentación del Plan de Socialización, nos acompañó la delegada de CDMYPE-PROCOTES, la cual insto a los participantes a continuar creciendo en equipo y en pro de la Cooperativa.

2.4 Fundamentación teórica de la Acción Clave de Éxito

2.4.1 Importancia de la Planeación Estratégica

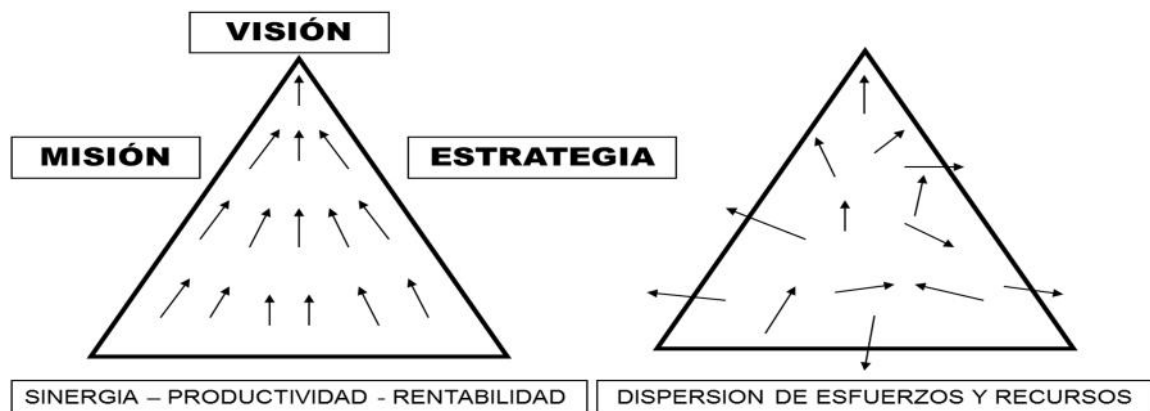
La Planeación Estratégica es la actividad más importante de la dirección de una organización.

¿Por qué se realiza?

- Para afirmar la organización.
- Para descubrir lo mejor de la organización.
- Aclarar ideas futuras.

2.4.2 Fases de la Planeación Estratégica

La elaboración de la Planeación Estratégica implica principalmente diseñar el Marco Estratégico de la empresa. Siendo el elemento alineador y unificador de la actividad de la empresa (Agustín, 2006).



El Marco Estratégico es indispensable y el primero de los pasos que deben darse si se pretende administrar estratégicamente, pues determinara los límites dentro de los cuales se desarrollaran actividades y será el que servirá de guía para la toma de decisiones.

El marco estratégico está integrado por: (Agustín, 2006)



2.4.3 Proceso de elaboración de un Plan Estratégico

El proceso conlleva una serie de preguntas que son de vital importancia para la elaboración del Plan Estratégico. Obteniendo las respuestas de parte de los involucrados en la organizaciones, a través de un taller participativo.

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la *Misión*.
- ¿A dónde deseamos ir?: *Visión* estratégica.

- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: *Proposiciones; Objetivos estratégicos.*
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: *Plan de Acción; Reglamento de evaluación.*

Los pasos anteriores son imprescindibles para asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas implicadas.

La redacción del Plan Estratégico debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

Una vez elaborado el Plan Estratégico, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva. A través de la socialización, ya que, es necesario comunicarse a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle. (Romero, 2004)

2.4.4 Implementación de Plan Estratégico

A continuación se define cada una de las partes a implementar en un Plan Estratégico.

2.4.4.1 Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?
- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.

La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.

2.4.4.2 Misión

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando cambian las condiciones.
- Responde a la pregunta: ¿por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos?

Hasta aquí hemos hablado tanto de la visión como de la misión. La declaración de visión de la sociedad tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador. Por otra parte, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

2.4.4.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y escriben aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en

todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

2.4.4.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.

- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.

- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo. Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.

- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.

- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan los más apropiados y proporcionen un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también

ayudaran a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas. (Altair Consultores)

2.4.5 Importancia de la Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

2.4.5.1 Tipos de Estructura Organizacional

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

Estructura formal: esta surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

Estructura informal: obedece al orden social y estas suelen ser más dinámicas que las formales.

2.4.5.1.1. Organigramas

Los organigramas son representaciones gráficas, se les llama lineofuncionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica. Para la realización de un organigrama existen significado y reglas en los gráficos, se mencionan algunas, en el caso del staff estas se deben resaltar con unas líneas punteada, líneas como de autoridad deben salir de la parte inferior del rectángulo, deben encerrarse en un rectángulo el título del cargo, de deben incluir los nombres de quien está a cargo del puesto.

Tipos de organigramas

a) Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:

- Microadministrativos: Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general del toda la empresa o solo de una área.
- Macroadministrativas: En este organigrama se involucran más de una empresa.
- Mesoadministrativo: Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro.

b) Por su finalidad

Están integrados por cuatro subcategorías:

- Informativo: Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.
- Analítico: Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.
- Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
- Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

c) Por su ámbito:

Esta clase se subdivide en: Generales y Específicos:

d) Por su contenido

Esta clase se subdivide en cuatro tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades.

e) Por su distribución gráfica.

Este grupo se encuentra clasificado por tres diferentes organigramas.

- Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.
- Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha.
- Mixtos: Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional. (Franlin, 2003)

2.4.6 Gestión Talento Humano y Estrategia (reclutamiento, selección, inducción e incentivos)

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte,

provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

2.4.6.1 Gestión de Recurso Humano

Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Es responsabilidad de quienes administran personal.

La importancia del Recurso Humano radica en:

- La gente es el común denominador de la eficacia de los demás factores, condiciona el logro de los objetivos

La gestión de Recurso Humano busca:

- Atraer, desarrollar y retener el mejor talento, para apoyar el logro de la estrategia.
- Lo más importante es mantener la administración del capital humano en ventaja competitiva.

2.4.6.2 Reclutamiento y Selección

En base a criterios, encontrar los candidatos, elegirlos mediante diversas técnicas e incorporar el talento idóneo para puestos y organización.

- Reclutamiento, usando medios:
 - Internos: Promoción Interna y Planes de Sucesión
 - Externos: Agencias de Empleo, Internet, Prensa, Etc.
 - Proceso técnico de selección

2.4.6.3 Inducción

Es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, al puesto y a la organización.

Beneficios: Facilita la integración, el compromiso y el logro de objetivos. Ahorra tiempo y facilita el aprendizaje.

La información incluye:

- Valores de la organización
- Misión, visión y objetivos
- Políticas, normas, Código de Ética
- Jornadas y prestaciones
- Historia de la empresa
- Servicios al personal

- Calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo
- Visita a instalaciones etc.

2.4.6.4 Evaluaciones de Desempeño

Objetivos:

- Administrativo: brinda información para toma de decisiones
- Sirve para el Desarrollo: Planear capacitaciones, aprendizaje, experiencia y otras mejoras, retroalimentación y coaching.

Determina:

- ¿Qué evaluar?
- ¿Quién debe hacer la evaluación?
- ¿Cómo hacer la retroalimentación?

Efectos:

Si se hace bien:

- Mejorar el desempeño y salario
- Detectar oportunidades de ascenso
- Promover comunicación

Si se hace mal:

- Resentimiento
- Motivación reducida

- Peor desempeño
- Exposición de la organización a acciones legales (Chiavenato, 2008)

2.4.6.5 Compensaciones y beneficios

Es el sistema mediante el cual se administran todos aquellos pagos en dinero o en especie, con los que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Impacta el estado financiero. Se establece de acuerdo a equidad Interna y externa para competir en el mercado laboral.

Legales: Código de Trabajo

- Salario mínimo, regulaciones
- Prestaciones Sociales: ISSS, AFP, INSAFORP
- Adicionales a la Ley (Ministerio de Trabajo de El Salvador, 2015) (ISSS de El Salvador, 2015) (Asafondos, 2015).

2.4.6.6 Estatutos y Código Ética

Los Estatutos y Código de Ética constituyen las reglamentaciones o conjunto de normas que regulan la vida de la Cooperativa. Sirven de guía a los socios para saber:

Cuáles son los objetivos de la Cooperativa,

- Cómo debe funcionar la Cooperativa,
- Cuál debe ser su conducta dentro de ella,

- Cuáles son sus deberes y derechos,
- Cómo controlar en forma disciplinaria todas las actividades para lograr los objetivos,
- Cómo puede la Cooperativa utilizar los beneficios obtenidos. (ACPA de R.L, 2008)

2.5 Plan de implantación de la Acción Clave de Éxito

Para contar con una guía detallada de cómo, cuándo, quien deberá de realizar las actividades; se elabora un cronograma, contemplando una serie de eventos programados con los respectivos responsables, fechas propuestas entre otros.

Es importante señalar que cada una de las tareas que se incluyen en el Plan de Implantación fueron supervisadas y evaluadas por el equipo consultor y el Consejo de Administración a través de su representante legal y presidente, trabajando de manera coordinada y participativa, lo cual contribuirá a generar efectos de cambio pautados en Corto, Mediano y Largo Plazo.

Presentamos el cronograma de las actividades del Plan de Implantación de las Acciones Claves de Éxito a continuación:

Tabla 1 Plan de Implantación de las Acción Clave de Éxito

		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1		Acciones Claves de Éxitos de ACPA de R.L.	304 días	mar 03/11/15	vie 30/12/16	Grupo Consultor, Consejo de Administración, Presidente Consejo de Administración
2		Marco Estrategico	20 días	mié 04/11/15	mar 01/12/15	Grupo Consultor
3		Diseño, elaboración e implantación de Misión	5 días	mié 04/11/15	mar 10/11/15	Grupo Consultor
4		Diseño, elaboración e implantación de Visión	5 días	mié 11/11/15	mar 17/11/15	Grupo Consultor
5		Diseño, elaboración e implantación de Valores	5 días	mié 18/11/15	mar 24/11/15	Grupo Consultor
6		Diseño, elaboración e implantación de Estructura Organizativa	5 días	mar 24/11/15	lun 30/11/15	Grupo Consultor
7		Actividad 1: Plan de Sociabilización	4 días	mié 04/11/15	lun 09/11/15	Grupo Consultor, Presidente Consejo de Administración
8		Presentacion del plan de socialización al Consejo de Administración	1 día	mié 04/11/15	mié 04/11/15	Grupo Consultor
9		Presentacion del Plan de socialización a empleados y asociados	3 días	jue 05/11/15	lun 09/11/15	Grupo Consultor, Presidente Consejo de Administración
10		Reuniones con Asamblea General para aprobacion de Estructura Organizativa	1 día?	mié 04/11/15	mié 04/11/15	Consejo de Administración
11		Actividad 2: Colocacion de Materiales Impresos y Digitales	8 días	jue 05/11/15	lun 16/11/15	Grupo Consultor, Presidente Consejo de Administración
12		Colocacion de materiales impresos de: Misión, Visión, Valores, Estructura Organizativa y Brochur	4 días	jue 05/11/15	mar 10/11/15	Grupo Consultor, Presidente Consejo de Administración
13		Implantación en Redes Sociales y sistema informatico de materiales: Misión, Visión, Valores, Estructura Organizativa y Brochur	4 días	jue 05/11/15	mar 10/11/15	Administrador de APCA, Grupo Consultor
14		Acción Clave de Éxito 2	262 días	jue 31/12/15	vie 30/12/16	Tesorero, Presidente Consejo de Administración, Secretario.
15		Politica General de Compensaciones (Remuneraciones, Prestaciones y Beneficios)	262 días	jue 31/12/15	vie 30/12/16	Presidente Consejo de Administración, Administrador de APCA, Consejo de Administración
16		Acción Clave de Éxito 3	90 días	mié 25/11/15	mar 29/03/16	Tesorero y Secretario, Presidente Consejo de Administración
17		Políticas de Reclutamiento, Selección, Contratacion, Promoción Interna, Traslados y Retiros de Personal	30 días	lun 04/01/16	vie 12/02/16	Presidente Consejo de Administración, Consejo de Administración
18		Solicitar curriculum al Ministerio de Trabajo y interesados	5 días?	mar 24/11/15	lun 30/11/15	Presidente Consejo de Administración
19		Revisión de curriculum y completar la documentación anexa (Solicitud de Trabajo, Exámenes Medicos y Antecedentes Penales)	7 días?	mié 02/12/15	jue 10/12/15	Consejo de Administración
20		Entrevista preliminar a aplicantes internos y externos	4 días?	mar 08/12/15	vie 11/12/15	Comisión del Consejo de Administración integrada por: Presidente, Tesorero y Secretario
21		Realizar pruebas de conocimiento del puesto	3 días?	mar 15/12/15	jue 17/12/15	Comisión del Consejo de Administración integrada por: Presidente
22		Selección Personal a contratar	6 días?	mar 15/12/15	mar 22/12/15	Consejo de Administración
23		Contratación del personal	5 días?	mar 05/01/16	lun 11/01/16	Consejo de Administración
24		Presentación e Inducción del Puesto	30 días?	mar 12/01/16	lun 22/02/16	Presidente Consejo de Administración
25		Política General de Compensaciones (Remuneraciones, Prestaciones y Beneficios)	71 días	lun 04/01/16	lun 11/04/16	Presidente Consejo de Administración
26		Entregar funciones y politicas de personal	1 día	lun 04/01/16	lun 04/01/16	Presidente Consejo de Administración
27		Evaluación de los primero 60 días laborados	60 días	lun 04/01/16	vie 25/03/16	Consejo de Administración
28		Evaluación desempeño del personal	10 días	lun 14/11/16	vie 25/11/16	Consejo de Administración

IV. Parte: Resultados implementación Acción Clave de Éxito

A continuación en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 5 de Junio al 20 de noviembre 2015.

Área: Dirección Estratégica **subárea intervenida:** Misión y Visión

Acción Clave de Éxito: Elaboración del Marco Estratégico.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No poseían Misión, Visión y Valores, ni objetivos estratégicos.	Se elaboró un Taller de Plan Estratégico para obtener insumos para la elaboración del Marco Estratégico. Participando asociados, empleados y dirigencia de la Cooperativa. Posteriormente se hizo la elaboración del Documento y su presentación por medio de un Plan de Socialización, el cual fue aprobado para su implantación. Se realizó posteriormente la ejecución de la implantación del Marco estratégico a través del Plan de Socialización y se hizo la entrega como un plus	Aprobación de Marco estratégico (misión, visión, valores y objetivos) (ver anexo 2.1.1). Implantación del Marco estratégico (ver anexo 2.1.2).

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	del grupo consultor de un brochur de asociatividad, la entrega de los cuadros de Misión, Visión y valores, así como la presentación de la Fanpage de la red social Facebook. Se dejó colocados en la Cooperativa los cuadros de Misión, Visión y Valores en un lugar visible, a la vista de todos los visitantes internos y externos. Se colocó en las computadoras como fondo y protector de pantalla, los materiales que surgieron de la elaboración del Marco Estratégico	

Área: Estructura Organizacional: **Sub-Áreas:** División del Trabajo

Acción Clave de Éxito: Elaboración del Manual de Funciones

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La organización interna dentro de ACPA de R.L. era básico, dirigido por la Asamblea General, luego por el Consejo de Administración y Junta de vigilancia, que rigen a los Comité de Comercialización, Comité de Educación, Comité de Crédito, además estos a los	Se realizó un manual de funciones en donde se definen las acciones a ejecutar según el puesto de trabajo y/o área específica donde labora, bajo quien depende en el tema de jefe inmediato entre otros puntos, Así como se propone un nuevo organigrama, dejando claramente que existe un responsable que labora para toda la Cooperativa y que deberá reportar directamente al Consejo de Administración, quitándole de esta manera	Manual de Organización y Descriptor de Funciones (ver anexo 2.2). Propuesta de Organigrama (ver anexo 2.2.1)

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
empleados de ACPA de R.L. Además los empleados no tienen definidos sus funciones, ni el perfil para los puestos.	responsabilidades a los directivos que no les competen por ser meramente operativas.	

Área: Recursos Humanos: **Sub-Áreas:** Políticas de Personal

Acción Clave de Éxito: Elaboración de Políticas de Personal

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Dentro ACPA de R. L no existen lineamientos que rijan la conducta de los empleados hacia la Cooperativa como un ente de autoridad y respeto. Además no cuentan con mecanismos de selección de personal. Anteriormente con el presidente saliente, los mecanismos de contratación los hacia a su propio criterio,	Se elabora dos políticas de personal para ACPA de R.L siendo las siguientes: 1- Política de Reclutamiento, Selección, Contratación, Promoción Interna, Traslados y Retiros de Personal. 2- Políticas Generales de Compensaciones (Remuneraciones, Prestaciones y Beneficios).	Política de Reclutamiento, Selección, Contratación, Promoción Interna, Traslados y Retiros de Personal (ver anexo 2.3.1).

sin tomar el perfil idóneo al puesto.	Contribuyendo a realizar una selección más certera según sus funciones y perfil idóneo para la Cooperativa	Políticas Generales de Compensaciones (Remuneraciones, Prestaciones y Beneficios) (ver anexo 2.3.2).
---------------------------------------	--	--

V. Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

ACPA de R.L. es una Cooperativa de vínculo cerrado de Panaderos (únicamente los que elaboran pan pueden ser asociados), ubicada en la zona urbana de Apopa, dedicada a proveer insumos para elaboración de pan como: harinas, mantecas, levaduras, azúcar entre otros.

Una de sus fortalezas identificada es su ubicación estratégica en la zona, aparte de ello es la única que provee insumos para elaboración de pan de manera inmediata.

La mayor oportunidad de negocios que se puede mencionar es la definición de su marco estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas), la realización de estudio de mercado para la segmentación de nuevos clientes, a través de un plan de marketing, un control de clientes potenciales a través de la Gestión de Relación con los Clientes o CRM, para que contribuya a la relación directa de las necesidades y requerimiento de sus asociados y así poder brindar alternativas para nuevos negocios, llevar los inventarios físicamente como electrónicamente les permitirá poder adquirir productos según su movimiento,

con este control exhaustivo limitara sustancialmente las perdidas por productos vencidos y por ende pérdidas económicas.

Además deberán de estar las funciones específicas de cada uno de los colaboradores desde una estructura clara y con el orden de los lineamientos en la Cooperativa, para finalmente contar con una política definida del personal para el trabajador y el aspirante, según el planteamiento y requerimiento de los perfiles de los puestos.

La definición de las Acciones Claves Éxito que se proponen son para aumentar la rentabilidad de la Cooperativa, sin embargo desarrollamos otras acciones alternas que vendrán a complementar las Áreas de Oportunidad las cuales son: Realizar un Estudio de Mercado /Plan de Marketing, Diseñar y Elaborar un registro, evaluación y control de Inventario, Crear un CRM para administrar la relación directa con los asociados.

Es importante tener claro que la Ventaja Competitiva que tendría para poder generar un cambio y desarrollar e impulsar a la Cooperativa debe ser desde el interior de la misma, en la distribución de sus excedentes a sus asociados de manera rentable acompañando nuevos escenarios con expectativas para Administradores, empleados, asociados y público en general, que conlleven a la toma certera de decisiones para su implantación ya sea en la apertura y

expansión en el mercado por ser únicos en el rubro de los insumos de panificación en la zona.

La accesibilidad del Consejo de Administración a través de su presidente ha sido vital en este proceso, ya que hay disponibilidad en poder realizar cambios, no solo en el tema administrativo sino con toda la membresía. No obstante puede correrse el riesgo de algún tipo de resistencia de algunos, pero con el paso del tiempo comprobaran que todo lo realizado en beneficio de la Cooperativa y todo su personal.

VI. Referencias

- ACPA de R.L. (Agosto de 2008). Estatutos y Código de Ética.
- Agustín, M. E. (10 de Marzo de 2006). gestiopolis.com. Obtenido de www.gestiopolis.com/metodologia-para-elaborar-el-marco-estrategico-de-una-empresa/
- Altair Consultores. (s.f.). ECO3 Colecciones: "LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO". Obtenido de <http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/noticias/La%20Elaboraci%C3%B3n%20del%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>
- Asafondos. (2015). Asafondos. Obtenido de <http://www.asafondos.org.sv/>
- Asamblea General de la Republica de El Salvador. (2014). Código de Trabajo. El Salvador: Diario Oficial.
- Bonilla, L. B. (1998). Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. EUNED.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill.
- Franlin, E. (2003). Organización de Empresas. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Guillermo, G. C. (1994). Planeacion y organización de Empresas. Mexico: Mc Graw Hill.
- ISSS de El Salvador. (2015). ISSS. Obtenido de <http://www.issv.gob.sv/>
- Ministerio de Trabajo de El Salvador. (2015). Ministerio de Trabajo . Obtenido de <http://www.mtps.gob.sv/>

- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación.
- Romero, A. F. (2004). Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación.
- Romero, A. F. (2004). Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Spendolini, Michael. Benchmarking. 1992. (s.f.).
- Universidad Complutense, L. S. (s.f.).
- www.elsalvadorcompite.gob.sv/comext.html. (s.f.).

VII. Anexos

1 Anexo Informe de Seguimiento.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de la consultora a Cooperativa ACPA de R.L.

Fecha: 05 de junio de 2015

Equipo Consultor: Consulting Group

Nombre y Apellidos

Firma

Perla del Roció Hernández Barrera

Marta Gladis Constanza Reyes

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación del Equipo consultor, en las Instalaciones de el Campus de Maestría de la Universidad Tecnológica de El Salvador, ubicado en la Colonia Escalón, dio inicio a las 11:00 a.m, se explico el proceso a seguir de la consultoría, así como también a la presentación de la Clave del Éxito y su elección por parte del empresario y finalmente el Cronograma de Actividades para su ejecución, a la finalizar se acordó la primera visita a la Cooperativa el día 8 de junio a las 9:00am en las instalaciones de la misma.

Firma del Empresario:

Sr. Ricardo Antonio Del Cid.
Presidente de Consejo Administración ACPA de R.L.

Se adjunta fotografías del grupo como comprobando la participación



Presentación del Grupo consultor a miembros de la Cooperativa ACPA, nos acompañan de izquierda a derecha: Lic. Juan Carlos Cerna, Director Académico, de la Facultad de Maestría y Estudios de Posgrado UTEC, miembros de la Cooperativa ACPA de R.L., Licda. María Herrera de Retana, Coordinadora de Proyectos CENTROMYPE y la Licda. Raquel Villalta Rivera del área de Asesoría Financiera de CDMYPE-PROCOMES.

Inicia la Ing. Perla del Rocío Hernández la presentación del equipo consultor explicando en que consistirá el proceso de la consultoría acompañan miembros de la Cooperativa ACPA, Representantes de: La UTEC, CENTROMYPE y CDMYPE-PROCOMES.



La presentación de la Licda. Marta Constanza, se enfoca en detallar las bases, fortalezas y experiencia del equipo consultor a miembros de la Cooperativa ACPA, Representantes de: La UTEC, CENTROMYPE y CDMYPE-PROCOMES.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Primera visita de consultores a empresa ACPA de R.L.

Fecha: 08 de junio de 2015

Equipo Consultor: Consulting Group

Nombre y Apellidos

Firma

Perla del Roció Hernández Barrera

Marta Gladis Constanza Reyes

Breve descripción de la actividad realizada:

Primera visita técnica de Consulting Group a la Cooperativa ACPA de R.L., a partir de la 9:00am en las instalaciones de la cooperativa ubicada en Apopa, donde se dio inicio al llenado de la herramienta, por medio de una entrevista con miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia. Se evaluaron las áreas: Dirección Estratégica, Dirección y Liderazgo y Análisis del Entorno, al no poderla finalizar, se acordó reunirnos nuevamente el día 12 de junio de año en curso de 11:00am a 3:00pm en las instalaciones de la Cooperativa

Firma del Empresario:

Sr. Ricardo Antonio Del Cid.

Presidente del Consejo Administración ACPA de R.L.

Se adjunta fotografías del grupo como comprobando la participación



Tercera visita técnica por el equipo consultor. Se da por iniciado la entrevista Sr. Ricardo del Cid presidente del Consejo de Administración.



El aporte y dedicación de tiempo por parte del presidente de ACPA de R.L. fue crucial para nuestra consultoría.



El Sr. Dagoberto Martínez miembro del Consejo de Administración apoyando al Sr. Del Cid.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Segunda visita de consultores a empresa ACPA de R.L.

Fecha: 12 de junio de 2015

Equipo Consultor: Consulting Group

Nombre y Apellidos

Firma

Perla del Roció Hernández Barrera

Marta Gladis Constanza Reyes

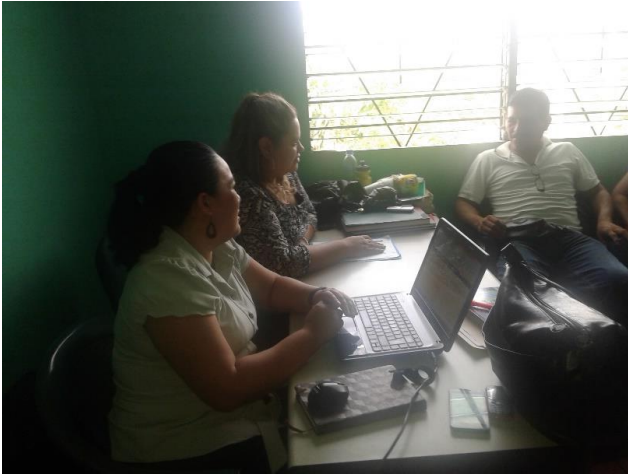
Breve descripción de la actividad realizada:

Segunda visita técnica de Consulting Group a la Cooperativa ACPA de R.L., a partir de la 11:00am en las instalaciones de la Cooperativa ubicada en Apopa, donde se continuo el llenado de la herramienta, por medio de una entrevista con el Presidente y tres miembros del Consejo de Administración. Se evaluaron las áreas: Análisis del Entorno, Mercadeo y Ventas, Producción y Operaciones, al no poder finalizar el llenado se acuerda reunirnos nuevamente el día sábado 20 de junio de los corrientes a las 7:00am en las instalaciones de la Cooperativa.

Firma del Empresario:

Sr. Ricardo Antonio Del Cid.
Presidente de Consejo Administración ACPA de R.L.

Se adjunta fotografías del grupo como comprobando la participación



Segunda visita técnica iniciando a la derecha Sr. Ricardo del Cid presidente del Consejo de Administración con el equipo consultor CIC Consulting Group.

La dirigencia apoyo en todo momento con tiempo el cual fue vital para evaluar en esta visita las áreas de Entorno, Mercadeo y Ventas, Producción y Operaciones.



Al finalizar las entrevistas de la segunda visita, se pasó a compartir un refrigerio entre los asistentes.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Tercera visita de consultores a empresa ACPA de R.L.

Fecha: 20 de junio de 2015

Equipo Consultor: Consulting Group

Nombre y Apellidos

Firma

Perla del Roció Hernández Barrera

Marta Gladis Constanza Reyes

Breve descripción de la actividad realizada:

Tercera visita técnica de Consulting Group a la Cooperativa ACPA de R.L., a partir de la 7:00am en las instalaciones de la Cooperativa ubicada en Apopa, donde se continuo el llenado de la herramienta, por medio de una entrevista con el Presidente y un miembro del Consejo de Administración. Se evaluaron las áreas: Gestión Ambiental, Estructura Organizacional, Finanzas, Recursos Humanos, Gestión de Información, Gestión de calidad e Innovación y Tecnología, finalizando el llenado de la herramienta, se da el agradecimiento al señor presidente por todo el apoyo y disponibilidad brindada y se acuerda una visita para la firma de las hojas de seguimiento de este proceso de consultoría, comunicándolos vía telefónica el lugar, día y hora para la firma.

Firma del Empresario:

Sr. Ricardo Antonio Del Cid.

Presidente de Consejo Administración ACPA de R.L.

Se adjunta fotografías del grupo como comprobando la participación



Tercera visita técnica por el equipo consultor. Se da por iniciado la entrevista Sr. Ricardo del Cid presidente del Consejo de Administración.



El aporte y dedicación de tiempo por parte del presidente de ACPA de R.L. fue crucial para nuestra consultoría.



El Sr. Dagoberto Martínez miembro del Consejo de Administración apoyando al Sr. Del Cid.



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de Acción Clave de Éxito la consultora a
Cooperativa ACPA de R.L.

Fecha: 27 de junio de 2015

Equipo Consultor: Consulting Group

Nombre y Apellidos

Perla del Rocío Hernández Barrera

Marta Gladis Constanza Reyes

Firma

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación del Equipo consultor, en las Instalaciones de el Campus de Maestría de la Universidad Tecnológica de El Salvador, ubicado en la Colonia Escalón, dio inicio a las 11:00 a.m, se presento la Determinación de Fortalezas, Áreas de Oportunidad y Acción Clave de Éxito a la Cooperativa ACPA de R.L., después de hacerles la presentación, tomaron la decisión de elegir como Claves de Éxito: Crear un Manual de Funciones y Elaborar Políticas de Personal

Firma del Empresario:

Sr. Ricardo Antonio Del Cid.

Presidente de Consejo Administración ACPA de R.L.

Además participaron de la Cooperativa ACPA de R.L, en la presentación de la Determinación de Fortalezas, Áreas de Oportunidad y Acción Clave de Éxito:

N°	Nombre	Cargo que Ostenta
1	Ricardo Antonio Del Cid	Presidente de Consejo Administración
2	Vladimir Alberto Benítez Manzanares	Tesorero Consejo de Administración
3	Juan Antonio Fabian	Vocal Consejo de Administración
4	Raúl Rodríguez	Presidente Junta de Vigilancia

Se adjunta fotografías del grupo como comprobando la participación



Licda. Marta Constanza da inicio a la presentación de los resultados obtenidos en el Diagnóstico realizado a la cooperativa ACPA de R.L.



La presentación de las Acciones Claves de Éxito, fueron realizadas por la Inga. Perla Hernández.



Miembros del Consejo de Administración escucha atentos presentación de las acciones Claves de Éxito a implementar decidiéndose por Crear un Manual de Funciones y Elaborar Políticas de Personal



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación del plan de socialización a la Cooperativa ACPA de R.L.

Fecha: 19 de noviembre de 2015

Equipo Consultor: Consulting Group

Nombre y Apellidos

Perla del Roció Hernández Barrera

Firma

Marta Gladis Constanza Reyes

Breve descripción de la actividad realizada:

SE convoco a los miembros del Consejo de Administración, Junta de vigilancia, comite de apoyo, empleados y asociados de ACPA de R.L., en las instalaciones de la cooperativa, para hacer la presentación del Plan de Socialización y hacer oficialmente publico el Marco Estratégico de la cooperativa, además se les dio el agradecimiento por el aporte de cada uno de los asistentes el cual fue vital para obtener los insumos necesarios para definir la razón de ser de ACPA de R.L.

Firma del Empresario:

Sr. Ricardo Antonio Del Cid.

Presidente de Consejo Administración ACPA de R.L.

Se adjunta fotografías del grupo como comprobando la participación



El Presidente de ACPA da las palabras de inicio, la presentación se divide su exposición en dos partes iniciando, Perla Hernández: Misión, Visión y Valores.



Realizando la presentación del plan estratégico de ACPA de R.L.



Colocación de la Misión, Visión y Valores en un lugar de accesible a la vista de los asociados, empleados y visitantes.



Nos acompañó la Licda. Ana Raquel Villalta Rivera, CDMYPE, apoyándonos con su asistencia, brindo unas palabras a los asociados, motivándolos a seguir adelante con la cooperativa.



Se Implanto en Publicaciones en medios Tecnológicos, como protectores de pantalla y escritorio de las computadoras en uso.

2 Anexo Acciones Claves de Éxito.

2.1 Anexo primera Acción Clave de Éxito: Marco Estratégico.

2.1.1 Anexo Aprobación de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.

Aprobación de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos

MARCO ESTRATÉGICO DE ACPA DE R.L

A continuación el vaciado de datos obtenidos en el Taller con ACPA de R.L y Propuesta por el Grupo consultor CIC en:

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Objetivos
5. Objetivos Estratégicos
6. Plan de Socialización
7. Anexos

MISIÓN TALLER	MISIÓN PROPUESTA
<i>Somos una asociación cooperativa que provee insumos que provee insumos para la industria de la planificación en Apopa y alrededores, beneficiando a sus asociados por medio de una actividad basada unidad, trabajo en equipo y esperanza en un futuro mejor.</i>	Proveemos insumos para la industria de la panificación en Apopa y alrededores, por medio de una empresa de aprovisionamiento y comercialización, beneficiando a sus asociados a través de la cooperación y la búsqueda de una mejor calidad vida.
VISIÓN TALLER	VISIÓN PROPUESTA
<i>Ser una cooperativa competitiva con capacidad de importación para lograr mejores asociados y clientes.</i>	<i>Ser una Cooperativa competitiva en la importación de materias primas para la panificación, que propicie el desarrollo económico y social de sus asociados.</i>
VALORES TALLER	VALORES PROPUESTA
<i>Unidad Trabajo en Equipo Esperanza de un mundo mejor</i>	Unidad: es el trabajo en armonía entre todo los que integramos la cooperativa; empleados, asociados y clientes. Trabajo en Equipo: es el trabajo en conjunto de los que integran la cooperativa, de una forma organizada y determinante para el lograr sus objetivos en común. Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones y compromisos adquiridos de la cooperativa y sus asociados. Confianza: es la seguridad y credibilidad que la cooperativa refleja a sus miembros y clientes. Calidad de Vida: Obtención de beneficios para los asociados y sus familias, logrados en la gestión administrativa efectiva.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS Y PLANE DE ACCIÓN

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PLANES DE ACCION
FINANZAS	Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa	$\frac{\text{Rentabilidad año actual}}{\text{Rentabilidad año anterior}}$	5%	1. Cumplir con las mejoras propuestas en la Acciones Claves del Éxito.
MERCADO Y CLIENTES	Incrementar el número de asociados	Número de asociados	25 %	1. Identificar asociados potenciales - Crear base de datos de asociados potenciales 2. Elaborar Plan de visitas y llamadas telefónicas a asociados potenciales - Realizar un plan de llamadas a asociados potenciales. - Realizar visitas a los asociados potenciales de comercialización 3. Realizar reuniones para dar a conocer los beneficios de la asociarse - Recopilar datos de los asociados potenciales para invitarles - Dar invitaciones y realizar llamadas de las reuniones.
	Expandir la cobertura de mercado con la apertura de sucursales en Aguilares, Guazapa y Apopa.	Número de Sucursales Instaladas.	3	1. Definir el nuevo mercado a penetrar - Identificar nuevo mercado (Aguilares, Guazapa y Apopa). - Identificar clientes potenciales 2. Realizar estudios del nuevo mercado identificado - Hacer estudio por zona geográfica - Establecer zonas y enfocarse en lugares de mucho tráfico peatonal.

PLAN DE SOCIALIZACIÓN

ACCIÓN	ACTIVIDAD	A QUIENES	RESPONSABLE	FECHA
Taller de Plan Estratégico	Reunión con Asociados, empleados y Consejo Administración para definir Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos	Empleado y Asociados	Consejo Administración Grupo Consultor CIC	22 Agosto
Socialización General	Reunión con Asociados y empleados para presentar las Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.	Empleados Asociados y Clientes	Consejo Administración Grupo Consultor CIC	Septiembre
Socializarlo en Tecnología	Colocar de fondo de pantalla la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos Además en Redes Sociales	Empleados Asociados y Clientes	Consejo Administración Grupo Consultor CIC	Septiembre
Divulgación en esquemas	Colocar en lugares visibles la Misión, Visión y Valores de la cooperativa así como su estructura organizativa. Entrega personalizada de brochur, Fyer a empleados y asociados.	Empleado y Asociados	Consejo Administración Grupo Consultor CIC	Septiembre

Comentarios: *Compartir con los demás miembros del Consejo de Administración y se cambian el logotipo de la cooperativa.*

F. 
Ricardo del Cid
Presidente Consejo de Administración

2.1.2 Anexo Implantación de Marco Estratégico de ACPA de R.L.

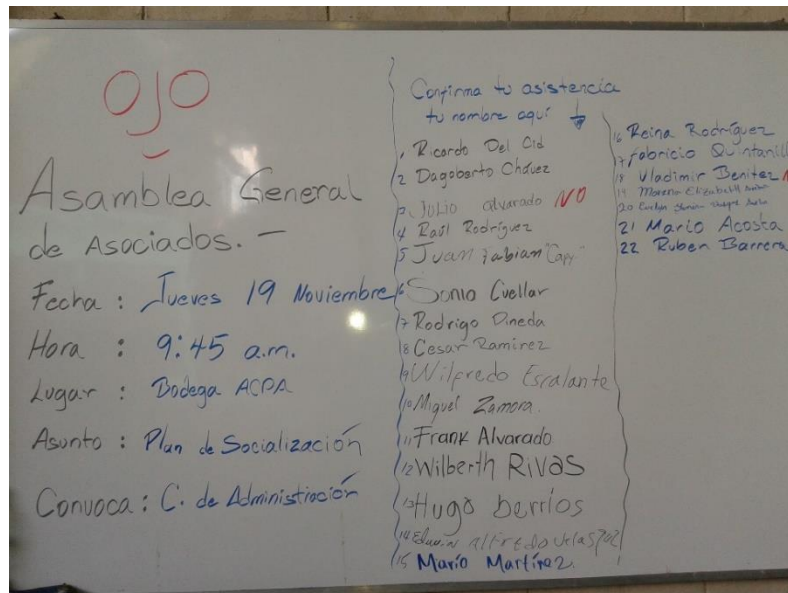
Implantación Marco Estratégico

**Día, 19 de noviembre de 2015, 9:30 am
Cooperativa ACPA de R.L.**

Índice

I- Convocatoria	3
II- Implantación Misión, Visión y Valores	4
III- Medios Tecnológicos	7
IV- Redes Sociales	8
V- Lista de Asistencia de los Asociados	10
VI- Presentación que se realizó a los asociados de ACPA de R.L.	11

I- CONVOCATORIA



Pizarra donde se hacen las convocatorias a las actividades, cuando el asociado por diferentes motivos no puede asistir, los señalan para identificar su falta de asistencia.



Asociación Cooperativa de Comercialización, Aprovisionamiento,
Consumo, Ahorro y Crédito de Panaderos de Apopa
de Responsabilidad Limitada, **ACPA de R.L.**

El Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, convoca a todos sus asociados, empleados y directivos de ACPA de R.L. a participar de la:

Evento: *Presentación del Marco Estratégico de ACPA de R.L.*
(Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos)

Lugar: *Instalaciones de la Cooperativa ACPA de R.L.*

Hora: *9:30 a.m.*

Fecha: *19 de Noviembre de 2015.*

LA PARTICIPACIÓN a este evento es únicamente para asociados, directivos y empleados, por lo que les pedimos no traer acompañantes. Su asistencia es de mucha importancia, ya que es para el bienestar de nuestra Cooperativa.

Al finalizar disfrutaremos de un rico refrigerio

LES ESPERAMOS

*Trabaje con su Cooperativa ACPA de R. L.
y salgamos juntos adelante en Apopa*

II- IMPLANTACIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

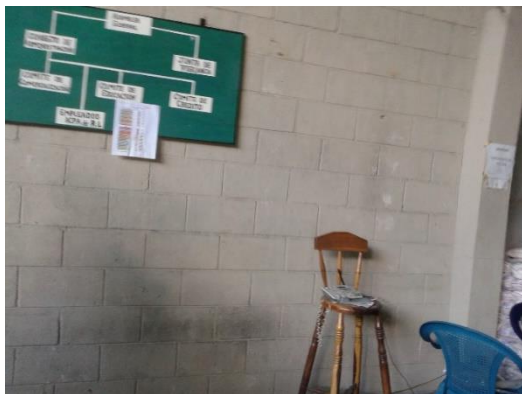
El Presidente de ACPA da las palabras de inicio, la presentación se divide su exposición en dos partes iniciando, Perla Hernández: Misión, Visión y Valores.



Marta Constanza, prosigue con la segunda parte: Brochure de asociatividad y Redes Sociales



Colocación de la Misión, Visión y Valores en un lugar de accesible a la vista de los asociados, empleados y visitantes.



Antes



Después

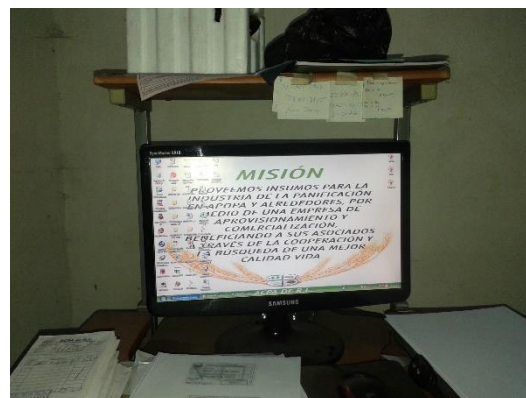
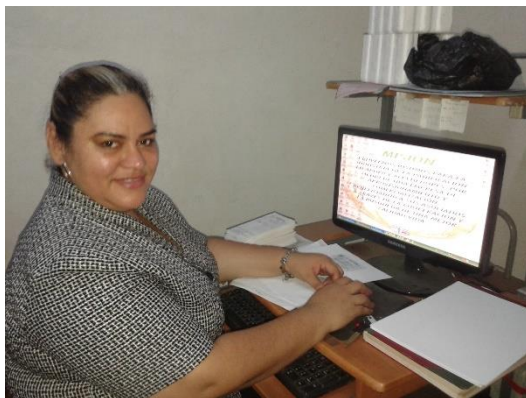
Implantación de Acción Clave de Éxito en ACPA de R.L.

Nos acompañó la Licda. Ana Raquel Villalta Rivera, CDMYPE, apoyándonos con su asistencia, brindo unas palabras a los asociados, motivándolos a seguir adelante con la cooperativa



III- MEDIOS TECNOLÓGICOS

Se Implanto en Publicaciones en medios Tecnológicos, como protectores de pantalla y escritorio de las computadoras en uso.



IV- REDES SOCIALES

Se Implanto en las Redes Sociales, inicialmente en Facebook, con la creación de una Fan Page, la cual proyectará a la Cooperativa su imagen institucional y así podrá ser más reconocida a nivel nacional y mundial a cero costo. Podrá además vender sus productos, captar nuevos asociados entre otros beneficios.

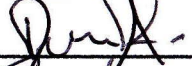
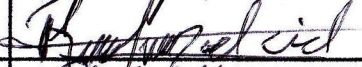


Reconocimiento público de la consultoría publicado en el la página oficial de Facebook de CDMYPE

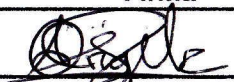
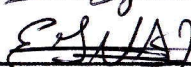
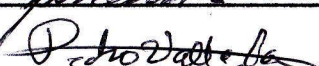
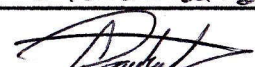
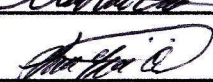


V-LISTA DE ASISTENCIA DE LOS ASOCIADOS

Asistencia a presentación de Marco Estratégico
de ACPA de R.L.

Nº	Nombre	Firma
1	Dagoberto Chávez Rodríguez	
2	JUAN ANTONIO JAVIAN	
3	Wilbath Arnoldo Rivas García	
4	Rodrigo Rutilio Pineda Avelar	R.R. PA
5	Braul Rodríguez Cárdenas	
6	Hugo Santos Berrios Hernández	
7	Miguel Zamora	
8	Mario Enrique Martínez	
9	Ricardo Antonio Delcid	
10	Elizabeth Nolasco	
11	Juan Antonio Martínez	
12	Nuria Esmeralda Valle	
13	Edwin Alvarado Velazquez	
14	Ivan Rivera	
15	MORENA ELIZABETH AVELAR	

Asistencia a presentación de Marco Estratégico
de ACPA de R.L.

Nº	Nombre	Firma
16	Ovidio Angel Cortez Sanchez	
17	Evelyn Xaira Vasquez Arce	
18	Rosa Lidia Santamaria	
19	Ricardo Barrera Peña	
20	Francisco Alvarado	
21	Pedro Valladares	
22	Fabrizio Rodolfo Quintonilla Fuentes	
23	Wilfredo Alexis Escalante	
24	Sonia Guadalupe Cuellar	
25		
26		
27		
28		
29		
30		

VI- PRESENTACIÓN QUE SE REALIZÓ A LOS ASOCIADOS DE ACPA DE R.L.



*Asociación Cooperativa de Comercialización, Aprovevisionamiento,
Consumo, Ahorro y Crédito de Panaderos de Apopa
de Responsabilidad Limitada, ACPA de R.L.*

BIENVENIDOS

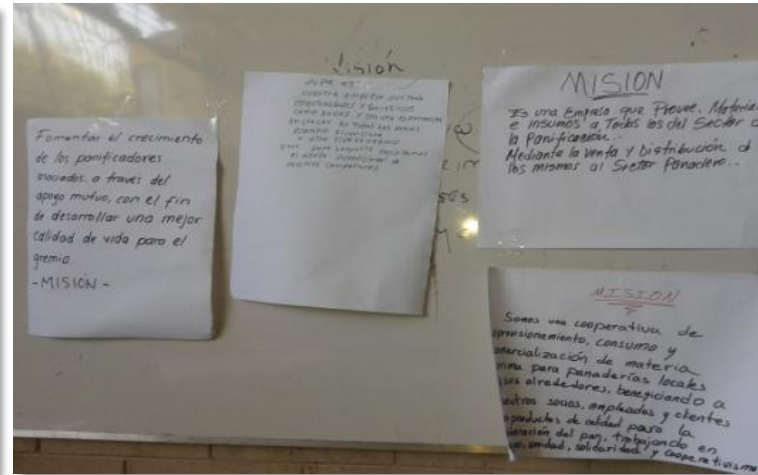
Agenda

- 1 Lista de Asistencia
- 2 Palabras de bienvenida
- 3 Desarrollo de la temática: Marco Estratégico:
“Misión, Visión y Valores de ACPA de R.L.”
- 4 Presentación del Brochure de Asociatividad
- 5 Entrega de Brochur
- 6 Fanpage
- 7 Preguntas y respuestas
- 8 Despedida y refrigerio



DESARROLLO

CONSTRUCCIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE ACPA DE R. L



En la imágenes se puede ver como se conformaron las mesas de trabajo para ir armando el Marco Estratégico, en papelones bond, colocando cada grupo sus ideas, las cuales ayudaron en gran medida a poder tener como resultado final la definición de Valores, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.



MISIÓN :

**DEFINE POR QUÉ TRABAJAN Y
PARA QUÉ EXISTE ACPA DE R. L.**

LA MISIÓN DE ACPA DE R.L ES:

MISIÓN

*PROVEEMOS INSUMOS PARA LA
INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN
EN APOPA Y ALREDEDORES, POR
MEDIO DE UNA EMPRESA DE
APROVISIONAMIENTO Y
COMERCIALIZACIÓN,
BENEFICIANDO A SUS ASOCIADOS
A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN Y
LA BÚSQUEDA DE UNA MEJOR
CALIDAD VIDA.*



ACPA DE R.L.





VISIÓN :

**DEFINE HACIA DÓNDE QUIERE LLEGAR LA
ASOCIACIÓN, EL HORIZONTE QUE SE
HAN PROPUESTO.**

LA VISIÓN DE ACPA DE R.L ES:

VISIÓN

*SER UNA COOPERATIVA
COMPETITIVA EN LA
IMPORTACIÓN DE MATERIAS
PRIMAS PARA LA
PANIFICACIÓN, QUE PROPICIE
EL DESARROLLO ECONÓMICO Y
SOCIAL DE SUS ASOCIADOS.*



ACPA DE R.L.



VALORES :



**SON LAS GUÍAS PARA LA CONDUCTA AL
INTERIOR DE LA ASOCIACIÓN.**

**LOS VALORES DE ACPA DE R.L SON LOS
SIGUIENTES:**

VALORES

UNIDAD

CONFIANZA

CALIDAD DE VIDA

RESPONSABILIDAD

TRABAJO EN EQUIPO



ACPA de R.L.

PRESENTACIÓN DE BROCHUR PARA ASOCIATIVIDAD

HORARIOS DE ATENCIÓN

Lunes a Viernes:

07:30 a.m. a 12:00 p.m. y 01:00 p.m. a 03:00 p.m.

Sábado:

07:30 a.m. a 12:00 p.m.

VISÍTANOS

Km. 13^{1/2} sobre la carretera vieja, Troncal del Norte,
Barrio el Tránsito, N° 12-B.

LLÁMANOS

2219-7509

7198-4276

ESCRÍBENOS

acpaderl@gmail.com

BÚSCANOS

facebook /Acpa De RL Apopa



ACPA de R.L.

*Asociación Cooperativa de Comercialización, Aproveccionamiento,
Consumo, Ahorro y Crédito de Panaderos de Apopa
de Responsabilidad Limitada, ACPA de R.L.*



¡ASÓCIESE HOY MISMO!

*Trabaje con su Cooperativa **ACPA de R. L.**
y salgamos juntos adelante en Apopa*

RESEÑA HISTÓRICA

La Asociación Cooperativa de Comercialización, Aproveccionamiento, Consumo, Ahorro y Crédito de Panaderos de Apopa de Responsabilidad Limitada, ACPA de R.L. Nace en el Municipio de Apopa con 9 personas, todos productores de pan y amigos de la zona, al ver el alza de los precios de las harinas deciden reunirse y formar una Cooperativa de panificadores siendo su principal objetivo proveer insumos para la elaboración de pan como; harina, manteca, levadura, azúcar entre otros, a menor precio y con disponibilidad inmediata.

Al inicio sus fundadores aportaron la cantidad cada uno de \$5.00, hoy en día cuenta con un local donde puede encontrar una variedad de productos frescos, de buena calidad y a disposición de todos sus asociados.

COMO SE PUEDE ASOCIAR

- » Ser mayor de 18 años
- » Pagar la cuota de ingreso de \$20.00
- » Pago por lo menos de una aportación de \$10.00
- » Presentar original y copia de:
 - D.U.I.
 - N.I.T.
 - Recibo de agua
 - Recibo de energía eléctrica
 - Ser panificador
 - Poseer una panadería establecida, comprobable (propia o alquilada)

VALORES CON LOS CUALES TRABAJAMOS

- » UNIDAD
- » TRABAJO EN EQUIPO
- » RESPONSABILIDAD
- » CONFIANZA
- » CALIDAD DE VIDA



MISION

Proveemos insumos para la industria de la panificación en Apopa y alrededores, por medio de una empresa de aprovisionamiento y comercialización, beneficiando a sus asociados a través de la cooperación y la búsqueda de una mejor calidad vida.

VISION

Ser una Cooperativa competitiva en la importación de materias primas para la panificación, que propicie el desarrollo económico y social de sus asociados.

BENEFICIOS QUE LE BRINDA ASOCIARSE

- » Distribución de excedentes anuales.
- » Canasta navideña por fidelidad.
- » Celebración del día del Panificador.
- » Al cumplir 6 meses de trabajo y tener un récord de buen pago con nosotros puede optar a créditos de producto.



Asóciese hoy mismo y comience a recibir los beneficios de pertenecer a una Cooperativa que impulsa el desarrollo y crecimiento de todos los panaderos de la zona y vera como su negocio crece cada día más con ACPA de R.L.

PRESENTACIÓN DE FANPAGE

facebook



Acpa RL

Artículos de consumo y venta al por menor

¿Qué es una Fanpage o Páginas de Fans?

Es una red social creada por Facebook para todas las empresas o personas emprendedoras que desean crear y diseñar marketing a través de ellas.

¿Para qué se crea las **Fanpage**? Para que nos proporcionen herramientas que todos podemos utilizar para promocionar nuestra marca, producto e insumos y así generar mayor exposición al mercado. (vender más)

La clave en todo esto será *escribir contenido que resulte interesante para todos nuestros seguidores/clientes y establecer relaciones a largo plazo con los usuarios*

Objetivo: Generación de futuros clientes, o base de datos de clientes y futuros que sean potenciales.

Se convierte en una fuente imprescindible para captar futuros clientes para los negocios.



Diferencia entre perfil personal y fan page

- ☐ Las empresas tienen fans y las personas amigos.
- ☐ La fan page NO tienen límites de fans y el perfil personal si (5000).
- ☐ Las páginas de empresa tienen estadísticas sobre “me gusta”, alcance, datos demográficos de tu público etc...mientras que un perfil carece de estas funcionalidades.
- ☐ Se ve más profesional que se cuente con una fan page.
- ☐ Si la empresa usa un perfil personal podría ir solicitando amistad a discreción, mientras que si usa las páginas de empresa deberá ganarse los fans mediante su contenido u otros medios creados para ello: como los anuncios, creación de audiencia etc. La solicitud masiva de amistad por parte de una empresa que se esconde tras un perfil personal se puede calificar como spam y Facebook puede detectarlo y cerrar el perfil.
- ☐ Tener una Fanpage se puede exprimir todas las ventajas del social media marketing.

Cuenta de ingreso: acpaderl.2015@gmail.com



Configuración Salir

Página Mensajes Notificaciones Herramientas de publicación Configuración Ayuda



Acpa RL
Artículos de consumo y venta al por menor

ACPA de R.L.

Biografía Información Fotos Me gusta Más

Ver noticias de páginas
Ver publicaciones de otras páginas

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

Estado Foto/video Evento, hito +

 Escribe algo...

Promocionar

Reciente
2015



Configuración Salir

Página Mensajes Notificaciones Herramientas de publicación

Configuración Ayuda ▾

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

INFORMACIÓN

- Agregar dirección postal Ciudad, estado, código postal Guardar
- Agregar número de teléfono
- Agregar rango de precios
- Agregar sitio web

FOTOS



PUBLICACIONES DE PERSONAS QUE VISITARON LA PÁGINA



Promoción no disponible

Me gusta Comentar Compartir

Acpa RL actualizó su foto del perfil. 1 h ·



Promoción no disponible

Promocionar ▾

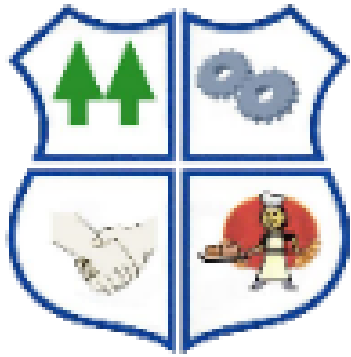
Reciente
2015

Contenido para alimentar la Fanpage de ACPA de R.L.



- Capsulas informativas del acontecer de la Cooperativa
- Fotos de los productos e insumos que están a la venta, el precio deberá manejarse vía INBOX (mensajes secretos) esto mantendrá a la expectativa y la gente dinamizara, la pagina con preguntas.
- Requisitos para asociarse
- Fotografías de actividades
- Capsulas informativas de los beneficios de comer productos elaborados de harina
- Recetas que lleven por lo menos un producto de los que se venden en la cooperativa.
- Felicitar a los cumpleaños del día o mes (hacer una tarjetita)
- Siempre se deberá colocar el logo de la Cooperativa en las imágenes como responsable de las mismas.
- Mantener actualizada la página de forma continua.
- Se puede convocar a reuniones o actividades elaborando una tarjetita y subiéndola.
- Es importante manejar los comentarios de enojo de los usuarios, de manera educada y hacerle ver que se disculpan y que es bueno que se acerquen a la cooperativa para hablar de dicho suceso esto es por si se presenta alguna molestia.
- No deban de subir comentarios negativos ni fotos que afecten el profesionalismo de la cooperativa.
- Si no tiene nada que decir, no es recomendable escribir cosas que no tengan impacto o interés.

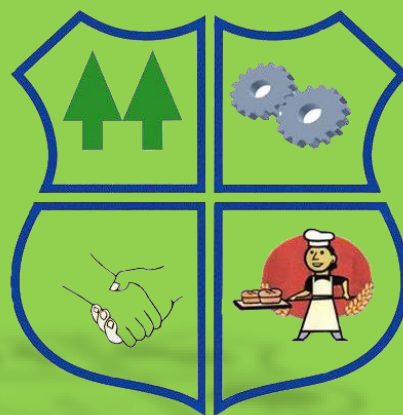
PREGUNTAS Y RESPUESTAS



**GRACIAS POR SU ATENCIÓN
PRESTADA**

2.2 Anexo Segunda Acción Clave de Éxito: Manual de Organización y Descriptor de Funciones.

Manual de Funciones



ACPA DE R.L.

2015



INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	4
II. OBJETIVOS	5
III. ORGANIGRAMA	6
IV. DESCRIPTOR DE PUESTO	7
JEFE ADMINISTRATIVO	7
JA-01/15	7
1. Propósito.....	7
2. Función general.....	8
3. Funciones específicas del puesto	8
4. Relaciones de trabajo	9
5. Perfil del puesto	10
ENCARGADO DE BODEGA	11
EB-02/15	11
1. Propósito.....	11
2. Función general.....	11
3. Funciones específicas del puesto	11
4. Relaciones de trabajo	12
5. Perfil del puesto	13
GESTOR DE VENTAS Y COBROS	14
GV-03/15	14
1. Propósito.....	14
2. Función general.....	14
3. Funciones específicas del puesto	14
4. Relaciones de trabajo	15
5. Perfil del puesto	16
AUXILIAR DE BODEGA	17
AB-0415	17
1. Propósito.....	17
2. Función general	17
3. Funciones específicas del puesto	17
4. Relaciones de trabajo	18
5. Perfil del puesto	19



CAJERA	20
CA-05/15	20
1. Propósito.....	20
2. Función general.....	20
3. Funciones específicas del puesto	20
4. Relaciones de trabajo.....	21
5. Perfil del puesto.....	22
VIGILANTE	23
VI-05/15	23
1. Propósito.....	23
2. Función general.....	23
3. Funciones específicas del puesto	23
4. Relaciones de trabajo.....	24
5. Perfil del puesto.....	25



I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización y Descripción de Funciones de Puestos de la Asociación Cooperativa de Panificadores de Apopa, describe las actividades que tiene asignadas cada puesto dentro de la Cooperativa, como parte de la división funcional del trabajo que le caracteriza a cada puesto.

Su propósito es describir las funciones y demás características que corresponden a los puestos que conforman la Cooperativa, incluyendo los conocimientos, experiencias y características de personalidad que se necesitan, sobre la base de los requerimientos de los puestos que la conforman.

En su contenido el manual describe:

- 1- Organigrama
- 2- Descriptor de Puesto
- 3- Perfil del puesto

Para cada descripción se incluyen su identificación, la naturaleza del puesto, la descripción de actividades o funciones, así como los requisitos académicos y experiencia laboral que son necesarios para la ocupación de cada uno de ellos.



II. OBJETIVOS

Objetivo General

Orientar a empleados, asociados y Consejo Administrativo en lo relacionado con las actividades que deben realizarse como parte del desarrollo laboral en la Cooperativa.

Objetivo Especifico

- ✧ Describir las funciones principales de cada puesto trabajo, delimitando su amplitud naturaleza y campo de acción del empleado.
- ✧ Determinar los puestos de trabajo en base a su estructura organizativa y sus funciones que le competen.
- ✧ Proporcionar información al personal de la Cooperativa sobre sus funciones y ubicaciones dentro de la estructura organizacional, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
- ✧ Proveer a la Cooperativa un instrumento técnico para aplicarlo en las labores que deben ejecutarse para el llenado de un puesto vacante que surja.



III. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA



ACPA de R.L.



IV. DESCRIPTOR DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	JEFE ADMINISTRATIVO	JA-01/15
Puesto del Jefe Inmediato:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
Puestos subordinados:	Gestora de ventas y cobros, Encargado de Bodega, Cajera/ro, Auxiliar de Bodega y Vigilante	
Área Operativa:	ADMINISTRACIÓN	
Número de Plazas presupuestadas: UNA PARA TODA LA COOPERATIVA	Naturaleza: DIRECCIÓN	Salario: Se estima entre \$550.00 a \$650.00

1. Propósito

Es responsable de llevar el control administrativo y operativo en la Cooperativa y tiene como principal misión de velar porque se administre y resguarde eficientemente todos los recursos de la Cooperativa; comenzando por el recurso humano cuyo desempeño deberá ser el más eficiente posible de su personal a cargo como son: Gestora de ventas y cobros, Encargado de Bodega, Cajera/ro, Auxiliar de Bodega y Vigilante, Control de Entradas y Salidas, Unidades dependientes a éstas y Organismos Colegiados.

Los recursos financieros ya sean propios o ajenos, son también de su máxima responsabilidad a través de la autorización de las operaciones activas o pasivas de la institución por lo que velará por el buen uso, asignación y resultados.

Así como también será su responsabilidad el crecimiento de la membresía y mantener a los asociados fieles a la cooperativa



2. Función general

Gestionar y proporcionar los recursos técnicos, humanos y materiales idóneos para brindar un servicio óptimo y aumentar la rentabilidad de la cooperativa.

3. Funciones específicas del puesto

- Proponer políticas que contribuyan a aumentar los ingresos y la rentabilidad de la Cooperativa.
- Proponer al Consejo de Administración un plan de recuperación de préstamos.
- Planificar actividades que atraigan a nuevos asociados a la Cooperativa.
- Monitorear la efectividad en el control y registro de los inventarios de los insumos.
- Establecer mecanismos de coordinación para que se mantenga las adecuadas condiciones de salubridad, orden y comodidad en las instalaciones de la Cooperativa.
- Elaborar y presentar al Consejo de Administración un Plan Estratégico anual de la Cooperativa.
- Dirigir la elaboración de la Memoria Anual e interpretar los Estados Financieros de la Cooperativa, para su presentación al Consejo de Administración o cuantas veces sea requerido para ello.



- Presentar al Consejo Administrativo un informe mensual que detalle los logros y cambios a realizar en la administración de la Cooperativa.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales, el pago oportuno de los impuestos y mantener al día los registros e información financiera de la institución.
- Organizar y atender el funcionamiento general de la Cooperativa, estableciendo los medios para agilizar las operaciones con los asociados y alcanzar la máxima eficiencia, de acuerdo con la finalidad de los estatutos y con el Reglamento Interno.
- Contratar y administrar el personal de la Cooperativa con el fin de mejorar el ambiente laboral. Llevando un expediente por empleado.
- Coordinar las remesas.
- Otras encomendadas por un nivel superior.

4. Relaciones de trabajo

Relaciones con otras Áreas de relación por motivo de funciones internamente	Relaciones con instituciones o entidades en relación por motivo de funciones externamente
✓ Consejo de Administración	✓ INSAFOCOOP
✓ Junta de Vigilancia	✓ Organizaciones Financieras
✓ Comités de Apoyo	✓ CDMYPE
✓ Apoyo Institucional	✓ Instituciones de Panificación
✓ Jefatura de Operaciones	✓ Proveedores



5. Perfil del puesto

❖ **Edad:**

- ❖ Mayor de 25 años

❖ **Preparación académica:**

- ❖ Mínimo estudiante de 3° año ingeniería industrial o afín.

❖ **Experiencia laboral:**

- ❖ Mínimo 1 año, desempeñando puestos similares.

❖ **Competencias**

- ❖ Conocimientos en paquetes computacionales.
- ❖ Administración de personal.
- ❖ Conocimientos de planes de trabajo
- ❖ Solución de Problemas laborales
- ❖ Toma de decisiones laborales
- ❖ Ordenado en su trabajo.
- ❖ Planeación de Trabajo
- ❖ Control de Inventarios
- ❖ Trabajo en Equipo



TITULO DEL PUESTO	ENCARGADO DE BODEGA	EB-02/15
Puesto del Jefe Inmediato	JEFE ADMINISTRATIVO	
Puestos subordinados	AUXILIAR DE BODEGA	
Área Operativa	OPERACIONES	
Número de Plazas presupuestadas: UNA PARA TODA LA COOPERATIVA	Naturaleza: Operación	Salario: Se estima entre \$350.00 a \$450.00

1. Propósito

El Encargado de Bodega es el responsable del control de todas actividades relacionadas con la Bodega. Además de responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega, debe velar que esta cumpla y reúna las condiciones óptimas. Control de las entradas y salidas. Así como de prestar un servicio efectivo a los clientes y asociados.

2. Función general

Velará por el estricto control de inventarios, así como la atención personalizada a los asociados, clientes y proveedores.

3. Funciones específicas del puesto

1. Llevar un adecuado almacenaje del producto de la bodega.
2. Verificar el adecuado producto en carga y descarga.
3. Contar con la documentación adecuada al día de los productos Entrantes y Salientes.



4. Atender a los asociados, clientes y proveedores de forma efectiva y eficiente.
5. Mantener las instalaciones y las bodegas salubres.
6. Reportar producto dañado o por caducar.
7. Velar por la rotación adecuado del producto en bodegas.
8. Mantener un régimen disciplinario en el despacho de producto.
9. Elaborar diaria y mensualmente informe de productos.
10. Otras encomendadas por un nivel superior

4. Relaciones de trabajo

Relaciones con otras Áreas de relación por motivo de funciones internamente	Relaciones con instituciones o entidades en relación por motivo de funciones externamente
✓ Consejo de Administración ✓ Junta de Vigilancia ✓ Comités de Apoyo ✓ Apoyo Institucional ✓ Jefatura de Administración ✓ Gestora de Venta y Cobros ✓ Cajera	✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Asociados



5. Perfil del puesto

❖ **Edad:**

- ❖ Mayor de 25 años

❖ **Preparación académica:**

- ❖ Mínimo estudiante de 3° año ingeniería industrial o afín.

❖ **Experiencia laboral:**

- ❖ Mínimo 1 año, desempeñando puestos similares.

❖ **Competencias**

- ❖ Conocimientos en paquetes computacionales.
- ❖ Administración de personal.
- ❖ Conocimientos de planes de trabajo
- ❖ Solución de Problemas laborales
- ❖ Toma de decisiones laborales
- ❖ Ordenado en su trabajo.
- ❖ Planeación de Trabajo
- ❖ Control de Inventarios
- ❖ Trabajo en Equipo



TITULO DEL PUESTO	GESTOR DE VENTAS Y COBROS	GV-03/15
Puesto del Jefe Inmediato	JEFE ADMINISTRATIVO	
Puestos subordinados	CAJERA	
Área Operativa	OPERACIONES	
Número de Plazas presupuestadas: Una para toda la Cooperativa	Naturaleza: Operación	Salario: Se estima \$251.70 + COMISIONES

1. Propósito

El Gestor de Venta y Cobros es el encargado de lograr la mayor recaudación en ingresos y recuperación de cobros en: prestamos. Así como realizar nuevas asociatividades y poner al día las aportaciones de los asociados.

2. Función general

Ejecutar acciones que con lleven aumentar las ventas así como recuperación de la mora.

3. Funciones específicas del puesto

1. Elaborar reportes diarios de ventas y recuperación de Mora.
2. Realizar corte y remesas.
3. Mantener al día los datos de los asociados en sus pagos, compras de producto y mora que puedan tener.
4. Realizar gestiones de comunicación con los asociados y posibles asociados.
5. Negociar planes de pago de las moras con los asociados.



6. Buscar en conjunto con su jefe inmediato formas de recuperar la mora.
7. Coordinar, dirigir y controlar los expedientes de cada asociado, empleados y clientes.
8. Llevar un control estricto de los Ingresos diarios.
9. Otras encomendadas por un nivel superior.

4. Relaciones de trabajo

Relaciones con otras Áreas de relación por motivo de funciones internamente	Relaciones con instituciones o entidades en relación por motivo de funciones externamente
✓ Jefatura de Administración ✓ Cajera ✓ Bodega	✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Asociados



5. Perfil del puesto

❖ **Edad:**

- ❖ Mayor de 23 años

❖ **Preparación académica:**

- ❖ Bachiller, Técnico o afín.

❖ **Experiencia laboral:**

- ❖ Mínimo 1 año, desempeñando puestos similares.

❖ **Competencias**

- ❖ Conocimientos en paquetes computacionales.
- ❖ Ordenado en su trabajo.
- ❖ Planeación de Trabajo
- ❖ Habilidad Numérica.
- ❖ Habilidad en gestión de cobro.
- ❖ Elaboración de informes
- ❖ Trabajo en Equipo



TITULO DEL PUESTO	AUXILIAR DE BODEGA	AB-0415
Puesto del Jefe Inmediato	ENCARGADO DE BODEGA	
Puestos subordinados	CAJERA	
Área Operativa	OPERACIONES	
Número de Plazas presupuestadas: Una para toda la Cooperativa	Naturaleza: Operación	Salario: Se estima Entre \$251.70 a \$350.00

1. Propósito

El Auxiliar de Bodega es encargado velar por el cuidado del inventario, así como procesar el almacenamiento y distribución dentro de la bodega. Cargar y despachar a los asociados. Llevando la documentación adecuada.

2. Función general

Auxiliar al encargado Bodega en lo relacionado a los inventarios de producto y su control de despacho.

3. Funciones específicas del puesto

1. Verificar y Controlar el inventario.
2. Recibir y Despachar el producto.
3. Atender a asociados y clientes efectivamente.
4. Realizar inventarios generales diarios o mensuales con el encargado de Bodega.
5. Velar por el mantenimiento de su área de trabajo.
6. Otras que estime conveniente el nivel superior.



4. Relaciones de trabajo

Relaciones con otras Áreas de relación por motivo de funciones internamente	Relaciones con instituciones o entidades en relación por motivo de funciones externamente
➤ Jefatura de Administración ➤ Encargado de Bodega	✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Asociados



5. Perfil del puesto

❖ **Edad:**

- ❖ Mayor de 23 años

❖ **Preparación académica:**

- ❖ Bachiller, Técnico o afín.

❖ **Experiencia laboral:**

- ❖ Mínimo 1 año, desempeñando puestos similares.(no indispensable)

❖ **Competencias:**

- ❖ Conocimientos en paquetes computacionales.
- ❖ Ordenado en su trabajo.
- ❖ Manejo de inventarios
- ❖ Trabajo en Equipo



TITULO DEL PUESTO	CAJERA	CA-05/15
Puesto del Jefe Inmediato	GESTION DE VENTAS Y COBROS	
Puestos subordinados	CAJERA	
Área Operativa	OPERACIONES	
Número de Plazas presupuestadas: Una para toda la Cooperativa	Naturaleza: Operación	Salario: Se estima entre \$251.70 a \$350.00

1. Propósito

El puesto de cajero tiene como responsabilidad las operaciones de caja, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor. A fin de lograr la recaudación de ingresos y cancelación de pagos correspondientes a través de la caja.

2. Función general

Encargado de recibir los ingresos de la Cooperativa, así como registrar el dinero de las ventas y recuperaciones de mora. Realizar los pagos correspondientes según la fecha.

3. Funciones específicas del puesto

1. Recibir y cobrar dinero de la Cooperativa.
2. Registrar directamente la entrada y salidas de efectivo.
3. Efectuar y controlar los pagos a proveedores.
4. Atender a asociados y clientes efectivamente.
5. Realizar cortes de caja y remesas.



6. Velar por el mantenimiento de su área de trabajo.
7. Otras que estime conveniente el nivel superior.

4. Relaciones de trabajo

Relaciones con otras Áreas de relación por motivo de funciones internamente	Relaciones con instituciones o entidades en relación por motivo de funciones externamente
➤ Encargado de Bodega ➤ Gestora de Ventas y Cobros	✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Asociados



5. Perfil del puesto

❖ **Edad:**

- ❖ Mayor de 21 años

❖ **Preparación académica:**

- ❖ Bachiller, Técnico o afín.

❖ **Experiencia laboral:**

- ❖ Mínimo 1 año, desempeñando puestos similares.(no indispensable)

❖ **Competencias**

- ❖ Conocimientos en paquetes computacionales.
- ❖ Ordenado en su trabajo.
- ❖ Habilidad Numérica.
- ❖ Trabajo en Equipo



TITULO DEL PUESTO	VIGILANTE	VI-05/15	
Puesto del Jefe Inmediato	JEFE ADMINISTRATIVO		
Puestos subordinados	N/A		
Área Operativa	OPERACIONES		
Número de Plazas presupuestadas: Una para toda la Cooperativa	Naturaleza: Operación	Salario: Se estima entre \$251.70 a \$500.00	

1. Propósito

El vigilante es el encargado de velar por la seguridad interna y externa de las instalaciones, personal, asociados y clientes de ACPA de R.L

2. Función general

Garantizar la seguridad y vigilancia en la Cooperativa.

3. Funciones específicas del puesto

1. Dar seguridad a las instalaciones.
2. Vigilar de forma efectiva las instalaciones.
3. Dar atención agradable a los asociados, clientes y visitas.
4. Ordenar parqueo.
5. Verificar contra factura la salida del producto.
6. Revisar los vehículos que entran o salen de las instalaciones.
7. Mantener su área de trabajo limpia.
8. Otras que estime conveniente el nivel superior.



4. Relaciones de trabajo

Relaciones con otras Áreas de relación por motivo de funciones internamente	Relaciones con instituciones o entidades en relación por motivo de funciones externamente
➤ Encargado de Bodega ➤ Gestora de Ventas y Cobros	✓ Proveedores ✓ Clientes ✓ Asociados



5. Perfil del puesto

❖ **Edad:**

- ❖ Mayor de 23 años

❖ **Preparación académica:**

- ❖ Mínimo noveno grado

❖ **Experiencia laboral:**

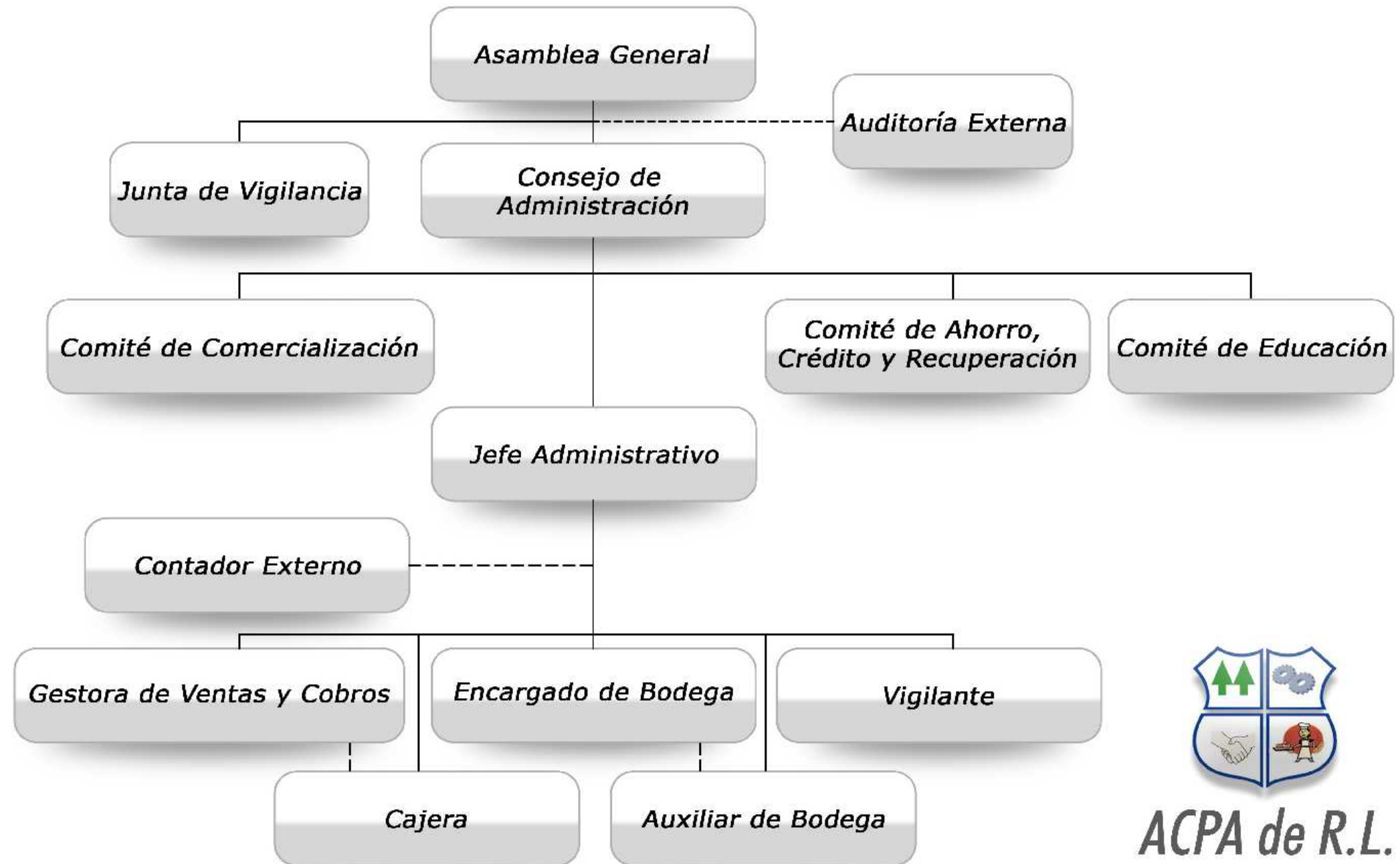
- ❖ Mínimo 1 año, desempeñando puestos similares.

❖ **Competencias**

- ❖ Manejo de Armas.
- ❖ Atención al cliente.
- ❖ Trabajo en Equipo.
- ❖ Permiso de armas vigente.

2.2.1 Anexo Organigrama de ACPA de R.L.

ORGANIGRAMA



ACPA de R.L.

2.3 Anexo Tercera Acción Clave de Éxito: Políticas de Personal

2.3.1 Anexo Políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación, Promociones Internas, Traslados y Retiros de Personal

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

CONTRATACIÓN, TRASLADOS,
PROMOCIONES INTERNAS Y
RETIROS DE PERSONAL



ACPA DE R.L.

Índice

I.- INTRODUCCIÓN	3
II.- OBJETIVOS	4
III.- GLOSARIO	5
IV. RECLUTAMIENTO	7
V. SELECCIÓN DE PERSONAL	8
VI. CONTRATACIÓN	9
VII. CONTRATACIONES ESPECIALES	11
VIII. TRASLADO	12
VX. PROMOCION INTERNA	13
X. RETIRO DE PERSONAL	14

I.- INTRODUCCIÓN

En ACPA DE R.L., se vuelve necesaria la creación de un instrumento que norme y oriente la fijación y administración del personal permanente y eventual de la Cooperativa, así como sus promociones internas, traslados y retiros de personal. Este instrumento permitirá generar un ambiente laboral estable así como incremento del rendimiento de los empleados.

Se propone para su discusión y mejora una primera versión de la Política de personal (el cual incluye reclutamiento, selección, contratación, promoción interna, traslado y retiro de personal) con miras a propiciar condiciones para una adecuada gestión del Recurso Humano. Es importante destacar que siendo el Recurso Humano un factor clave para el logro de las metas de crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, esta debe poner énfasis para mejorar los instrumentos que coadyuven a perfeccionar la Administración del recurso más valiosos que dispone la Cooperativa.

II.- OBJETIVOS

1. *Brindar un marco de referencia necesario para una efectiva contratación de personal.*
2. *Sentar bases para una adecuada para la selección de personal idóneo que cumpla con el perfil requerido para un puesto determinado.*
3. *Dar las pautas para una correcta y efectiva aplicación de las promociones internas así como los traslados en función de los objetivos de la Cooperativa se ha trazado, en el marco de su horizonte de desarrollo fijado para el corto y mediano plazo.*
4. *Establecer los criterios de aplicación de orden interno, a fin de normalizar y sistematizar las formas de reclutamiento, selección contratación de personal nuevo o eventual.*
5. *Estimular a través de las promociones internas y traslados del personal de la Cooperativa, tomando en cuenta sus resultados obtenidos y los méritos alcanzados por el empleado.*

III.- GLOSARIO

1. **Las Políticas:** Son una declaración de principios generales que la Cooperativa se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la Cooperativa.
2. **Remuneración:** El salario es la suma dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.
3. **Prestaciones:** Son los Costos que representan recompensas monetarias presentes o futuras para un empleado, que no se le deducen de su sueldo ni las paga el interesado, sino el patrono está en la obligación por ley especiales a pagarlas.
4. **Beneficios:** Son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado.
5. **Valuación de Desempeño:** Es un procedimiento sistemático y periódico de comparación del desempeño de una persona en su trabajo contra una pauta de eficiencia establecida por la supervisión; Se evalúa: Conducta, Aptitudes y Habilidades.
6. **Comisiones:** Es la remuneración que se da mediante el pago de comisiones en función de la realización de una determinada actividad (ventas o Cobros), el pago se puede pactar mediante un básico más comisiones.

7. **Salario Base:** *Dinero que percibe una persona por el desempeño de su trabajo.*
8. **Salario Mínimo:** *Cantidad mínima, fijada por la Administración, que debe percibir al menos cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa.*
9. **Sueldo:** *Dinero que, en concepto de paga, recibe regularmente una persona de la empresa o entidad para la que trabaja.*
10. **Función General:** *Se refiere a las actividades o al conjunto de actividades que se pueden desempeñar a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.*

IV. RECLUTAMIENTO

1. *El proceso de reclutamiento se iniciará en el momento en que el Jefe Administrativo decida o requiera un nuevo recurso el cual deberá de llenar el formulario de “REQUISICIÓN DE PERSONAL”, previamente autorizado debiendo especificar claramente el perfil del candidato y del puesto. Este proceso se realizará de acuerdo a la modalidad siguiente:*

- a) SUSTITUCIÓN: Toda plaza vacante originada por renuncia o despido, requerirá la autorización de la Jefatura Administrativa.*
- b) PLAZA NUEVA: Toda plaza nueva a lo presupuestado a cada oficina requerirá de justificación y la autorización del Consejo de Administración.*

2. *A fin de atender la demanda laboral, el Jefe Administrativo entregará y recibirá formularios de solicitud de trabajo. Se solicitará Currículo Vitae a solicitantes con experiencia. Al momento de existir una vacante o plaza nueva, será el Jefe Administrativo quien preseleccionará candidatos y citará a entrevista y evaluaciones los que califiquen.*

3. *Se considerará al Personal Interno, como primera opción de reclutamiento, si se diese un ascenso, por lo que al existir una plaza, se someterá a concurso durante 2 días; de no existir candidatos, se recurrirá al reclutamiento externo.*

4. *Toda información sobre el proceso de Reclutamiento y selección de personal, es extremadamente confidencial.*

5. *Las disposiciones y lineamientos comprendidos en estas políticas, son aplicables a todo aspirante a ingresar a ACPA DE R.L.*

V. SELECCIÓN DE PERSONAL

1. *Toda vacante deberá cubrirse con el candidato seleccionado del proceso de Reclutamiento y Selección ejecutado por la Jefatura de Administración, quienes deberán cumplir por lo menos con los requisitos mínimos del puesto, según el perfil indicado en la “Requisición de Personal”.*
2. *El proceso de Selección contendrá entrevistas, pruebas de conocimiento, habilidades y aptitudes (específicas del puesto), aplicadas a los solicitantes de acuerdo con el puesto a desempeñar: Posterior a la evaluación de resultados, será evaluada por el Jefe Administrativo, quien determinará la terna de candidatos que enviará al Consejo de Administración.*
3. *El Personal Operativo propuesto será evaluado directamente por la Jefatura Administrativa, para optar a una Promoción Interna, se someterán al proceso de evaluaciones correspondiente, a fin de reorientarlo y fortalecer sus debilidades para asegurar el éxito de dicha promoción.*
4. *Los candidatos recomendados por Directivos o Empleados de ACPA DE R.L., se someterán al proceso de selección y deberán cumplir con el perfil del puesto y sus requisitos mínimos.*
5. *Todos los Pre-seleccionados serán investigados tanto en sus referencias personales, como laborales. En el caso de aspirantes de nuevo ingreso, sin experiencia de trabajo, serán sometidos a referencias familiares.*
6. *No se puede seleccionar como personal permanente a quienes tengan parientes en la Cooperativa, hasta el tercer grado de consanguinidad (Padres, hijos, Tíos, Sobrinos) y segundo de afinidad (Cónyuges, Suegros, Yernos).*

7. *Luego de entrevistar la terna de candidatos propuesta por la Jefatura Administrativa, los presentará al Consejo de Administración, quién será el responsable de la selección final.*

VI. CONTRATACIÓN

1. *Es el Consejo de Administración, el Organismo responsable de autorizar la contratación de personal; de la terna presentada por la Jefatura Administrativa.*

2. *Se contratará a las personas que del Proceso de Reclutamiento y Selección, posean mejores cualidades y capacidades para desarrollar en la “Requisición de Personal”.*

3. *La emisión de todo Contrato individual de trabajo, estará a cargo de la Jefatura Administrativa, en cuales quiera de la modalidad siguiente:*

a) *Personal Permanente: Tiempo indefinido*

b) *Personal Interino: Tiempo mínimo de 3 Meses.*

4. *Personal Interino: Este puede darse por ausencia del trabajador, ya sea por vacaciones, incapacidad, por enfermedad o maternidad, por promoción interna del titular y aquellas labores relacionadas con procesos de Control Interno de ACPA DE R.L.*

5. *Personal eventual: Tiempo requerido para realizar una actividad específica o evento. No tiene Contrato por escrito, solo verbal y su salario será estimado por día laborado.*

6. *Se considerará establecida la relación laboral entre ACPA DE R.L., y el empleado cuando se presente a su primer día de labores, sin embargo el primer mes será considerado como período de prueba.*

7. *Todo trabajador que ingrese a la Cooperativa para desempeñarse como empleado permanente o interino en su primer día de labores se presentará al Jefe Administrativo para iniciar su proceso de inducción laboral y firmar sus documentos de ingreso siguientes:*

- a) Contrato de Trabajo*
- b) Compromiso de Confidencialidad con la Cooperativa*

Además se les entregará:

- c) Carta de bienvenida*

Se tramitará:

- d) Tarjeta del ISSS (si es primera vez)*
- e) Tarjeta de AFP (si es necesario)*

8. *El Presidente del Consejo de Administración, en su calidad de Representante Legal, firmará los Contratos de Trabajo respectivos.*

9. *El nuevo empleado será presentado por el Jefe Administrativo, en su lugar de trabajo y será el responsable de orientarlo hacía las funciones del puesto.*

10. *Es responsabilidad de la Jefatura Administrativa, en Coordinación con el encargado de área, realizar una evaluación del desempeño del nuevo empleado, después de uno, tres y seis meses así:*

Un Mes = Periodo de Prueba, nuevo ingreso

Tres meses = Período de prueba y Promoción Interna

Seis Meses = Evaluaciones semestrales permanentes

11. *Toda persona que ingrese a ACPA DE R.L., deberá cumplir con los requisitos Pre-contractuales siguientes:*

- a) Llenar formulario de solicitud de Empleo (fotocopia reciente).*
- b) Recomendaciones laborales y personales, (según sea el puesto).*
- c) Solvencia de la Policía Nacional Civil, (según sea el puesto).*
- d) Fotocopia de DUI, NIT, ISSS, AFP.*
- e) ANEXOS (Fotocopia de Títulos, Diplomas, etc.).*
- f) Constancia de Servicio Militar, Antecedentes Penales (Para personal de Seguridad).*
- g) Currículum Vitae (Si el candidato posee experiencia).*

VII. CONTRATACIONES ESPECIALES

1. *Se considerará por contratación especial las referentes a ex empleados, compañero(a) de vida, cónyuges y parientes de empleados y Dirigentes.*

2. *Se entenderá por parientes de empleados y Dirigentes, a las personas con parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad, (Padres, hijo, hermanos, tíos, sobrinos, yernos y segundo de afinidad).*

3. *La contratación de parientes está sujeta a:*

- a) Posiciones donde podrían cotejar, revisar o de alguna manera afectar el trabajo del otro.*
- b) Posiciones que les permita influenciar, el salario o promociones del otro.*
- c) Posiciones donde tengan que laborar en la misma área de trabajo y ubicación física.*
- d) Que el pariente empleado o Dirigente de ACPA DE R.L., manifieste inconformidad con la posible contratación.*

4. *Se podrá contratar a todo ex empleado, si su expediente personal muestra un buen desempeño de los puestos ocupados dentro de ACPA DE R.L.*
5. *La contratación de personal para ocupar puestos interinos, se realizará de acuerdo a una necesidad generada por ausencia justificada superior a tres meses.*
6. *Las personas contratadas como eventuales, están fuera de planilla y serán consideradas como empleados por un evento específico, pudiendo variar el tiempo de contratación de una semana a tres meses.*

VIII. TRASLADO

1. *Cuando sea requerido por la Cooperativa, todo empleado deberá estar en condiciones de trasladarse a cualquier sucursal o otra unidad de la organización a fin de aprovechar en mejor forma el Recurso humano disponible.*
2. *La solicitud de traslado deberá ser documentada a través del Formulario “Acción de Personal”, debidamente autorizada por la Jefatura Administrativa.*
3. *Las causas que motivan un traslado podrán ser:*
 - a) *Empleados que deseen estar cerca de su lugar de residencia.*
 - b) *Por promociones internas.*
 - c) *Empleados que deseen ampliar sus conocimientos y experiencias en otros puestos donde aprovechen mejor sus habilidades, conocimientos profesionales y aptitudes personales.*

4. *Todo traslado excepto por Promoción Interna, deberá ser gestionado por el interesado a través del Jefe Administrativo, quien dará su visto bueno e informará al Consejo de Administración.*
5. *Un traslado será posible, siempre y cuando al empleado no le represente una reducción de Categoría o de Sueldo.*
6. *Para optar a un traslado por iniciativa propia, todo empleado debe tener una Evaluación de Desempeño MUY BUENA, en el último año y tener por lo menos un año de servicio en la Cooperativa.*
7. *No se admitirá un traslado por problemas disciplinarios del empleado; que ponga en riesgo el ambiente laboral de la Cooperativa.*

VX. PROMOCION INTERNA

1. *Todo candidato de Promoción Interna, se someterá al proceso de selección, debiendo realizar evaluaciones descritas en el numeral IV Reclutamiento (verlo en este documento).*
2. *El empleado seleccionado para ser promovido, dispondrá de un período de prueba de 30 días.*
3. *Concluido el período de prueba, el Jefe Administrativo hará la evaluación de desempeño correspondiente. De ser aprobado satisfactoriamente se procederá de inmediato a la nivelación salarial inherente al nuevo cargo, caso contrario, definirá la prórroga requerida, que no será mayor a 3 meses.*

X. RETIRO DE PERSONAL

1. RENUNCIA:

- a) *Todo empleado que voluntariamente desee renunciar, lo hará del conocimiento al Jefe de Administrativo, con dos semanas antes de la fecha de retiro.*
- b) *El Jefe de Administrativo deberá firmar de aceptación la renuncia, a través de una “Acción de Personal”, anexando la renuncia del empleado.*

2. DESPIDOS

- a) *Se entenderá por finalización de la relación laboral entre el empleado y el patrono, cuando el Jefe inmediato notifique al trabajador las causas que originaron tal decisión, no sin antes haber cumplido con el proceso de reorientación verbal o escrita (“Acción de Personal”).*
- b) *El Jefe de Administrativo será el que le elabore al empleado destituido el retiro del cheque de indemnización y si fuese Jefe Administrativo el Consejo de Administración.*
- c) *Es responsabilidad recibir de parte del trabajador: Los valores, bienes o herramientas de trabajo utilizados en el desempeño de sus funciones será la Jefatura Administrativa.*

Las disposiciones establecidas en estas políticas de personal son de uso exclusivo de ACPA DE R.L. y podrán ser usadas, actualizadas o reformadas únicamente por el Consejo de Administración con el visto bueno de aprobación de la Asamblea General de Asociados.

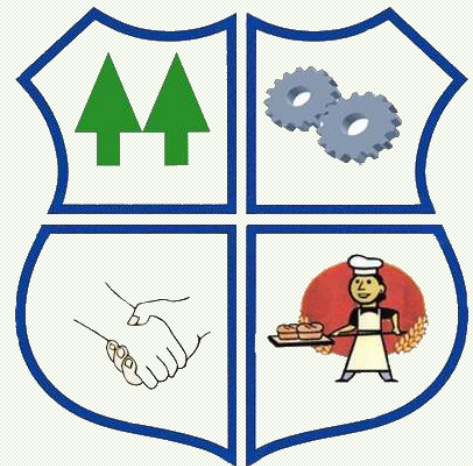
El cual entrara en vigencia el mismo día que se de lectura y aprobado por la asamblea General de Asociados de la Cooperativa.

Dado en el municipio de Apopa, Departamento de San Salvador, El Salvador a los 12 días del mes de septiembre del año 2015.

2.3.2 Anexo Políticas Generales de Compensaciones (Remuneraciones, Prestaciones y Beneficios)

POLÍTICA GENERAL DE COMPENSACIONES

(REMUNERACIONES – PRESTACIONES – BENEFICIOS)



ACPA DE R.L.

INDICE

INDICE DE TABLAS	3
I. INTRODUCCIÓN	4
II. OBJETIVOS	5
III. GLOSARIO	5
IV. POLÍTICAS	9
POLÍTICAS	9
V. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS	10
Art. 1. Análisis y Valuación de Puestos	10
Art. 2. Procedimiento	10
Art.3. Análisis de las remuneraciones del Mercado Laboral	11
Art. 4. Valuación del desempeño del Recurso Humano	12
Art. 5. Objetivo de la Valuación	12
Art. 6. Mecánica para Evaluar	13
Art. 7. Características del Sistema de Evaluación:	13
Art. 8. Criterios para determinar las Normas de Desempeño	14
Art. 9. Procedimiento de aplicación del componente de administración de remuneraciones.	15
9.1.1 Jefe Administrativo	15
9.1.2 Personal de Operaciones.....	15
9.1.3 Remuneraciones.....	16

9.1.4 Comisiones por préstamo	16
9.1.5 Comisiones por pago de Aportaciones vencidas.....	16
9.1.6 Comisiones por Nuevos Asociados.....	17
VI. ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS.....	17
Art. 10. Personal Nuevo	17
Art.11. Aumentos de Salarios	18
VII. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE PRESTACIONES	20
Art. 12. Prestaciones de Ley.....	20
Art. 13. Beneficios	23
VIII. ANEXOS	27
ANEXO I	28
ANEXO II	28
ANEXO III	30

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Porcentaje salarial según días de vacación	21
Tabla 2 Remuneraciones.....	28
Tabla 3 Comisiones por Préstamo	28
Tabla 4 Comisiones por poner al día las Aportaciones	28
Tabla 5 Comisión por Nuevos Asociados	28

I. INTRODUCCIÓN

En ACPA DE R.L., se vuelve necesaria la creación de un instrumento que norme y oriente la fijación y administración de los salarios para el personal operativo permanente y eventual, que la Cooperativa les brinda a sus empleados. Esta situación nos lleva a contemplar en nuestro Plan de Trabajo del presente año, la realización de la meta tendiente a la Política Compensaciones que nos permita realizar una gestión de la remuneraciones, prestaciones y beneficios adecuada, procurando que éstos se conviertan no solo en un instrumento de retribución del personal idóneo por excelencia, sino que además se constituya en un medio para generar atractivo económico; incremento del rendimiento y vuelva perceptible la estabilidad laboral, principalmente para aquellos elementos de éste que por su nivel de aplicación y rendimiento valga la pena estimular.

En ese orden de ideas, se propone para su discusión y mejora una primera versión de la Política Salarial con miras a propiciar condiciones para una adecuada gestión del Recurso Humano, en lo que corresponde al componente de la retribución con base al rendimiento y productividad o aporte que cada empleado brinde. Es importante destacar que siendo el Recurso Humano un factor clave para el logro de las metas de crecimiento y desarrollo de la Cooperativa, esta debe poner énfasis para mejorar los instrumentos que coadyuven a perfeccionar la Administración del recurso más valiosos que dispone la Cooperativa.

Es importante destacar que la definición y puesta en aplicación de la Política de Compensaciones descansa en buena parte en la apertura, disposición y voluntad que evidencie la Administración de la Cooperativa, ya que las políticas, normas y procedimientos, no surtirán efecto positivo, que dicho instrumento sea prueba del esfuerzo invertido en la definición y aprobación del instrumento por parte de la administración y de enfocarse en de darle su debida aplicación.

II. OBJETIVOS

Brindar un marco de referencia necesario para una efectiva y equilibrada administración de los salarios.

Sentar bases para una adecuada retribución del personal basada en la aplicación, entrega, mística y rendimiento del empleado.

Dar las pautas para una correcta y efectiva aplicación de los aumentos y estímulos salariales que los empleados merezcan, en función de su contribución al cumplimiento de los objetivos que la Cooperativa se ha trazado, en el marco de su horizonte de desarrollo fijado para el corto y mediano plazo.

Establecer los criterios de aplicación tanto de orden externo como interno, a fin de normalizar y sistematizar los aumentos, prestaciones y beneficios como estímulos que motiven en la cooperativa y que ésta otorgue oportunamente, tomando en cuenta los resultados obtenidos, los méritos alcanzados por los empleados y las condiciones económicas prevalecientes en la economía, en lo referente principalmente al costo de la vida.

III. GLOSARIO

1. **Las Políticas:** Son una declaración de principios generales que la cooperativa se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la Cooperativa.
2. **Remuneración:** El salario es la suma dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado
3. **Prestaciones:** Son los Costos que representan recompensas monetarias presentes o futuras para un empleado, que no se le deducen de su sueldo ni las paga el interesado, sino el patrono está en la obligación por ley especiales a pagarlas
4. **Beneficios :** Son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado
5. **Valuación de Desempeño:** Es un procedimiento sistemático y periódico de comparación del desempeño de una persona en su trabajo contra una pauta de eficiencia establecida por la supervisión; Se evalúa: Conducta, Aptitudes y Habilidades.
6. **Comisiones:** Es la remuneración que se da mediante el pago de comisiones en función de la realización de una determinada actividad (ventas o Cobros) , El pago se puede pactar mediante un básico más comisiones.
7. **Salario Base:** Dinero que percibe una persona por el desempeño de su trabajo.
8. **Salario Mínimo:** Cantidad mínima, fijada por la Administración, que debe percibir al menos cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa.

9. **Sueldo**: Dinero que, en concepto de paga, recibe regularmente una persona de la empresa o entidad para la que trabaja.
10. **Función General**: Se refiere a las actividades o al conjunto de actividades que se pueden desempeñar a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.
11. **Funciones Específicas**: Todas aquellas que son propias del trabajo para el cual fue contratada la persona y que las caracteriza y distingue de otras labores.
12. **Descriptor de Puesto**: Es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.
13. **ACPA**: Asociación Ccooperativa de Comercialización, consumó, Aprovevisionamiento, Ahorro y Crédito de Panificadores de Apopa, de Responsabilidad Limitada.
14. **Responsabilidad Limitada**: Es cuando la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los asociados.
15. **CDMYPE**: Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas.
16. **CONAMYPE**: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
17. **ISSS**: Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
18. **INSAFOCOOP**: Instituto Salvadoreño del Fomento Cooperativo.

19. **AFP:** Administradora de Fondo para Pensiones.
20. **Asamblea General de Asociados:** Es la autoridad máxima de las Cooperativas.
21. **Consejo de Administración:** Es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa el cual constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.
22. **Junta de Vigilancia:** Es la que ejerce la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos administrativos así como de los empleados.

IV. POLÍTICAS

La cooperativa procurará mantener en todo momento niveles salariales justos y competitivos en comparación con Empresas afines del Mercado Laboral inmediato.

Igualmente ACPA DE R.L. tratará de mantener un Sistema de Remuneración al personal, que guarde correspondencia con los niveles de inflación (Costo de la vida) y la capacidad económica de la Cooperativa.

Para la fijación de los aumentos salariales no será determinante la antigüedad, ésta se estimulará a partir de otras prestaciones que se puedan ir incorporando gradualmente, en función del crecimiento y desarrollo que vaya tomando la Cooperativa, esto es así, dado que un empleado nuevo puede estar desarrollando un mejor trabajo que un Empleado antiguo.

La Cooperativa deberá realizar evaluaciones periódicas de los puestos y del desempeño del personal, con miras a ir definiendo los cambios necesarios en la estructura de remuneraciones, prestaciones y beneficios, así como las promociones y ascensos que de acuerdo a las condiciones prevalecientes sea posible hacer.

ACPA DE R.L., deberá de mantener como principio orientador en la administración de las remuneraciones, prestaciones y beneficios, el retribuir a cada empleado según su aporte o contribución, sin dar cabida a criterios de orden afectivo o de afinidad.

V. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

ART. 1. ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Con el fin de lograr una equidad en la definición de los diferentes puestos, se hará un análisis y evaluación que nos permita lograr una clasificación hecha sobre bases objetivas, a fin de caracterizar los puestos con la mayor precisión posible.

La clasificación de los puestos deberá entenderse como la agrupación de una escala que considere grupos de puestos específicos, tomando en cuenta la similitud o diferencia que marquen las funciones, atribuciones y responsabilidades de los mismos. Esto nos permitirá dar un tratamiento más equitativo y con mayor correspondencia respecto a la complejidad que tiene el cargo y el nivel de responsabilidad asignado.

La clasificación de los puestos suministrará la base para la definición del sistema de remuneración. Está deberá ser flexible, a fin de que pueda actualizarse y de igual forma los puestos podrán reordenarse dentro de la estructura de los salarios sin afectar su clasificación.

ART. 2. PROCEDIMIENTO

El análisis de puestos se realizará tomando en cuenta los niveles de autoridad deberes y responsabilidades que los distintos puestos involucran; los reconocimientos, las destrezas o habilidades necesarios para asegurar un buen desempeño en los mismos.

El análisis y revisión de puestos se realizará anualmente y siempre que la estructura orgánica de la Cooperativa sufra modificaciones. El empleado deberá brindar información referente a las siguientes interrogantes:

- a) Que hace el empleado?

- b) Cómo realiza su trabajo?
- c) Qué métodos utiliza para cumplir con sus tareas?
- d) Qué equipo o instrumentos utiliza?
- e) Qué destrezas se aplican?
- f) Qué capacidades y conocimientos son necesarios para desarrollar el trabajo?

El método de factores-puntaje, es uno de los adecuados para evaluar los puestos, ya que permite que los empleados y/o Jefes inmediatos participen en la evaluación, asignando a cada factor del cargo un puntaje que refleje la naturaleza y el carácter del puesto.

Evaluando los puestos se procederá a compararlos en términos de su valor y los sueldos recibidos por los respectivos empleados, presentando en una gráfica de datos el sueldo respecto al puntaje asignado a cada cargo.

Con la información anterior la Cooperativa podrá establecer la estructura salarial, planteando los mínimos y máximos que deberá ofrecer a sus empleados; ésta será revisada y actualizada conforme evolucionan los salarios en el mercado laboral, el comportamiento de la tasa de inflación y la situación económica financiera de la Cooperativa.

En condiciones normales, es decir que no se operen cambios importantes en la organización de la Cooperativa, en el costo de la vida y la evolución de la situación Financiera de la Cooperativa sea moderada, la estructura salarial podrá ser modificada cada tres años por lo menos.

ART.3. ANÁLISIS DE LAS REMUNERACIONES DEL MERCADO LABORAL

Este aspecto que se considera dentro de la Administración de remuneraciones se constituirá con la información que se logre obtener de las Instituciones Financieras de la localidad y de

otras empresas o Entidades afines. Dada la magnitud del mercado laboral de nuestra comunidad, se requerirá información de por lo menos de tres a cinco empresas o Instituciones Financieras, MPYMES, Organismos de desarrollo o Empresas privadas de cualquier tipo.

Es importante considerar que el análisis de la Política de remuneraciones deberá ser acompañado de la revisión de las prestaciones y beneficios a fin de evaluar de manera más objetiva la situación de la Cooperativa respecto a la competencia en lo que a salarios del personal se refiere; esto permitirá ir valorando año con año la conveniencia de ir mejorando gradualmente la retribución al personal.

ART. 4. VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO

Es el procedimiento formal por medio del cual la administración de la Cooperativa establece y documenta el rendimiento de sus empleados en los respectivos puestos que ocupan, así como identificar el potencial de desarrollo de los mismos.

ART. 5. OBJETIVO DE LA VALUACIÓN

Establecer con la mayor aproximación posible una idea sobre el rendimiento o contribución del personal respecto al cumplimiento de sus deberes y responsabilidades y el logro de los objetivos de la Cooperativa.

Formarse un juicio bastante objetivo sobre el potencial de cada empleado para otros puestos e identificar las necesidades de capacitación.

- Disponer de elementos que permitan identificar y modificar el comportamiento laboral.
- Dar prueba documentada para apoyar las medidas disciplinarias o de separación del empleado de la Cooperativa.
- Ser un respaldo para dar el bono del mes de Junio.

ART. 6. MECÁNICA PARA EVALUAR

La evaluación se hará sobre la base de una hoja de calificación de méritos por empleado, la cual se adjunta a la presente política y la mecánica será la siguiente:

Al Jefe Administrativo lo evaluará el Consejo de Administración.

A la Gestora de Ventas y Cobros, Encargado de Bodega, Cajera, Auxiliar de Bodega y Vigilante, los evaluará el Jefe Administrativo.

El resultado de la evaluación deberá ser conocida y discutida con cada empleado; si éste manifiesta conformidad en su evaluación deberá firmar de aceptado; y en caso de inconformidad deberá justificarla en forma escrita al Jefe Administrativo con copia a el Consejo de Administración.

Finalmente el Jefe Administrativo rendirá un informe de evaluaciones al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones; las cuales deberán darse en base a lo establecido en la presente política

La evaluación elaborada siguiendo los pasos antes enunciados, nos brindará información que ayudará a la administración de la Cooperativa a definir una actitud y comportamiento Institucional respecto al o los empleados mejor calificados, que asegure la estabilidad y permanencia de éstos, manteniendo los ánimos, motivación, empoderamiento y mística de trabajo acostumbrada.

ART. 7. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN:

La evaluación del desempeño se realizará por lo menos 1 vez al año y comprenderá los siguientes pasos:

- Planeación de la Evaluación, que consiste en el desarrollo de normas del desempeño individual, relacionadas con los deberes y responsabilidades del cargo.
- Evaluación escrita, periódica y objetiva del desempeño, cuidando que se establezca un rango porcentual definido para cada aspecto a evaluar.

Entrevista personal del Jefe con el empleado evaluado referente a los resultados de la evaluación y las oportunidades de superación que se vislumbran dentro de la Cooperativa.

ART. 8. CRITERIOS PARA DETERMINAR LAS NORMAS DE DESEMPEÑO

Para lograr una correcta y efectiva evaluación del personal, que se constituya en una herramienta adecuada para propiciar la mejora en la gestión del personal, se hace necesario disponer de las herramientas necesarias, como son las fichas de evaluación para cada uno de los puestos, debiendo contener éstas los factores más importantes sobre los cuales debe centrarse la evaluación del rendimiento procurando que éstos contengan los aspectos más importantes del quehacer específico de los diferentes puestos. Entre los factores más importantes se mencionan los siguientes:

- La creatividad e iniciativa del empleado
- La capacidad de prevención de problemas o de solución de los mismos.
- La capacidad de reacción ante situaciones críticas y/o problemas y la solución de los mismos.
- Sentido de responsabilidad y mística demostrada en la actuación general del empleado, relacionados con una visión integradora del trabajo.
- Sentido de identidad y lealtad hacia los intereses de la Cooperativa.
- Elementos de juicio vinculados con la disciplina y el cuadro de relaciones con los demás empleados y Cuerpos Directivos.
- El aporte y contribución al logro de metas y resultados de la Cooperativa.
- La Lealtad y discrecionalidad en la Cooperativa
- Grado de Rendimiento
- Capacidad para el desempeño de funciones y atribuciones
- Puntualidad y eficiencia

Es importante mencionar que los criterios de evaluación deben ser revisados y actualizados por lo menos anualmente, siempre que se hayan operado cambios importantes en la estructura orgánica de la Cooperativa.

ART. 9. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES.

9.1 Clasificación de puestos

Con el fin de lograr una aplicación aceptable de la política de remuneraciones, se clasifican los diferentes Niveles Estructurales así:

9.1.1 JEFE ADMINISTRATIVO

En la administración de la cooperativa es la máxima autoridad y tiene como principal misión velar porque se administren eficientemente todos los recursos de la Cooperativa; comenzando por el recurso humano cuyo desempeño debe ser el más eficiente posible. Los recursos financieros ya sean propios o ajenos, son también de su máxima responsabilidad a través de la autorización de las operaciones activas de la institución por lo que velará por el buen uso, asignación y resultados.

Velará asimismo y por su personal el cual está compuesto por; Gestora de Ventas y Cobros, Encargado de Bodega, Cajera, Auxiliar de Bodega y el Vigilante. Su sede principal será en Apopa la cual es considerada como la Oficina Central.

9.1.2 PERSONAL DE OPERACIONES

Es todo el personal que estará a cargo de dar imagen institucional, implementando técnicas y estrategias que permitan aumentar la cartera de clientes y mantener la que actualmente posee, como también es el encargado de velar porque mejore el servicio al cliente, alcanzar objetivos y metas, vigilar y salvaguardar los bienes de la misma.

Equipo, Automotores, Correspondencia, Archivo General, Mantenimiento en todas las áreas, Limpieza General, Atenciones, Otros.

9.1.3 REMUNERACIONES

Con el objeto de tener los parámetros salariales según el puesto y sus responsabilidades en el mismo y de acuerdo al mercado laboral se presenta una tabla en la cual contempla los salarios mínimos y máximos así como un promedio de rango de ajuste salarial¹.

9.1.4 COMISIONES POR PRÉSTAMO

Con el afán de mantener al empleado motivado por realizar un trabajo directo con los asociados que no están al día en el pago de sus préstamos, se presenta una tabla con un rango de comisiones que contribuirán a compensar dicha labor².

El empleado al haber logrado llegar a un acuerdo con el asociado o cliente deberá de llenar una ficha en la cual se comprometa a efectuar dicho pago, cuando este sea desembolsado será aplicada la comisión, si un dado caso el asociado firmara dos fichas el porcentaje de la comisión será dividida en dos³.

9.1.5 COMISIONES POR PAGO DE APORTACIONES VENCIDAS.

Es vital para la cooperativa que las aportaciones estén al día, ya que son la base fundamental de su desarrollo y crecimiento, es por ello que se presenta una tabla de comisiones para la Gestora de ventas y cobros y el Encargado de Bodega, ya que, son los que tiene contacto directo con el asociado, al estar al día las aportaciones el capital social de la misma incrementara así no solo se beneficiara la cooperativa sino el asociado anualmente en la distribución de los excedente⁴

El empleado al haber logrado llegar a un acuerdo con el asociado o cliente deberá de llenar una ficha en la cual se comprometa a efectuar dicho pago, cuando este sea desembolsado

¹ Ver Anexo I, Tabla 1, de este documento.

² Ver Anexo I, Tabla 2, de este documento.

³ Ver anexo II, Ficha de Compromiso de pago.

⁴ Ver Anexo I, Tabla 3, de este documento

será aplicada la comisión, si un dado caso el asociado firmara dos fichas el porcentaje de la comisión será dividida en dos⁵.

9.1.6 COMISIONES POR NUEVOS ASOCIADOS.

En toda cooperativa la parte fundamental son sus asociados y cuando estos se incrementan la cooperativa crece, así como su rentabilidad haciéndola más atractiva a hacia nuevos inversionistas, es por ello que se presenta una tabla de comisiones donde todos los empleados tiene la oportunidad de poder recibir una comisión por cada asociado nuevo que se incorpore a la cooperativa y así poder fortalecerla aplicando la estrategia de ganar-ganar⁶.

El empleado al haber logrado llegar a un acuerdo con el asociado o cliente deberá de llenar una ficha en la cual se comprometa a efectuar dicho pago, cuando este sea desembolsado será aplicada la comisión⁷.

VI. ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS

La dirección de la Cooperativa procurará mantener actualizada en todo momento la estructura de salarios en correspondencia con el comportamiento que éstos muestren a nivel del mercado laboral. Para la aplicación de manera equitativa y equilibrada de la estructura, se definen los siguientes criterios:

ART. 10. PERSONAL NUEVO

Siempre que se contrate personal nuevo para llenar vacantes o para nombrarlos en puestos nuevos, se les asignará el salario mínimo de la estructura; no obstante en el proceso de

⁵ Ver anexo II, Ficha de Compromiso de pago.

⁶ Ver anexo I, Tabla 4, de este documento.

⁷ Ver anexo III, Ficha de Comisión Asociado Nuevo.

contratación se podrá negociar un salario menor y ajustarlo al mínimo sujeto a una evaluación del desempeño, según se establezca en la contratación.

Para puestos de igual responsabilidad y complejidad la Cooperativa procurará mantener igual remuneración y las diferencias salariales que puedan darse serán debidas al mérito o contribución personal acumulada.

Ningún empleado nuevo será contratado con salarios superiores a los que la Cooperativa esté pagando para ese determinado puesto; en todo momento se asignará el salario mínimo de la estructura e inferior al salario del último empleado contratado para un cargo igual; excepto para puestos de alta dirección se podrá contratar con un salario superior al mínimo de la estructura en correspondencia con la calidad y experiencia profesional a contratar.

Los empleados que se contraten en carácter eventual no serán sujetos de revisión salarial. Entiéndase como carácter eventual al cumplir 3 meses, (para cubrir puestos en vacaciones o incapacidades).

ART.11. AUMENTOS DE SALARIOS

Los aumentos de salarios se realizarán anualmente, de preferencia a partir del mes de enero de cada año, procurando que el porcentaje de aumento sea igual o mayor a un 10% de la planilla de salarios del año próximo pasado. La revisión se hará aplicando los siguientes criterios:

- Por cumplimiento de objetivos y utilidades alcanzadas;
- Por méritos;
- Por Promoción;
- Por ajuste debido al costo de la vida (inflación)

a) **Por Cumplimiento de objetivos y utilidades alcanzadas**

Se aplicará a todo el personal incluyendo las Jefaturas, debiendo ser evaluado su desempeño como mínimo dos veces al año, a partir de los resultados obtenidos con base al Plan Estratégico Anual.

b) Por méritos

Este criterio se aplicará a todo el personal, por su desempeño será evaluado como mínimo dos veces al año, tomando de base el cumplimiento de metas específicas, funciones, deberes y responsabilidades asignadas como contribución al logro de los objetivos de la Cooperativa y que esté destacándose el empleado en ella.

c) Por promoción

Este criterio se aplicará para todo aquel empleado que por sus méritos se hace merecedor de ascenso a un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad, dentro de la Cooperativa. Deberá realizarse con base a una calificación de méritos, tratando de comparar las destrezas, experiencia y formación que posee el empleado con los requisitos del nuevo cargo, no descartando la posibilidad de negociar un salario inferior al mínimo que tiene la plaza; con el compromiso de parte de la Cooperativa de ajustar el salario mínimo al término del período de prueba, que será fijado previamente a conveniencia, tanto de la Cooperativa como del empleado, según el criterio de la Jefatura y Consejo de Administración.

d) Por ajuste debido al incremento del costo de la vida

Este criterio no podrá dejarse fuera de considerarse al proponer un aumento salarial para los empleados, ya que la pérdida de valor del dinero como consecuencia de la inflación se hace sentir fuertemente entre la población asalariada; de ahí que cualquier incremento de salarios por este concepto deberá ser sustentado técnicamente con información válida y actualizada sobre la materia, la cual deberá ser presentada al Consejo de Administración para soportar adecuadamente la decisión.

e) Requisitos para realizar aumentos de sueldo al personal

Que la Cooperativa haya obtenido resultados económicos positivos, preferiblemente iguales o mayores que lo proyectado para el ejercicio anterior.

Anualmente se evaluará el desempeño, con el fin de verificar el cumplimiento de metas específicas, así como observar el rendimiento del empleado y el comportamiento del mismo.

El aumento de salario para todo empleado estará en función del cumplimiento de metas, deberes y responsabilidades que le competen al mismo; hasta lograr las metas propuestas para el período evaluado.

VII. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE PRESTACIONES

En este apartado se plasmarán todos aquellos beneficios adicionales que reciben los empleados, ya sea en valores monetarios o en cualquier otro beneficio de orden material o inmaterial.

Las prestaciones pueden ser de dos tipos, las de Ley y las que establezcan la Cooperativa por voluntad propia.

ART. 12. PRESTACIONES DE LEY

Son todas aquellas que establece el Código de Trabajo, la Ley del Seguro Social y AFP (Para el cumplimiento de este apartado ver artículo 37 del Reglamento Interno de la Cooperativa, vigente).

a)-Incapacidad ISSS.

Consiste en que el ISSS cubre el 75% del salario del empleado a partir del cuarto día de incapacidad.

b)- Maternidad

En el caso de la mujer por maternidad el subsidio diario será del 100% del salario base, durante 12 semanas (solo para la madre cotizante).

c)- Vacaciones

Con respecto a este punto la prestación que se conceda está relacionada con el número de días a otorgar por vacaciones y el porcentaje del fondo de vacaciones establecido, según la antigüedad del empleado, a continuación se detalla la prestación:

Tabla 1 Porcentaje salarial según días de vacación

PERIODO	Nº DE DIAS	PORCENTAJE
Uno a dos años	15 días hábiles	más el 30% del Salario quincenal
Dos a cuatro años	15 días hábiles	más el 40% del salario quincenal
Cinco a ocho años	18 días hábiles	más el 50% del salario quincenal
Nueve a diez años	21 días hábiles	más el 60% del salario quincenal
Once años en adelante	21 días hábiles	más el 70% del salario quincenal

Es conveniente destacar en esta prestación que todo empleado tiene derecho a un período de vacaciones, las cuales son remuneradas con el salario ordinario, Correspondiente a dicho período, más un porcentaje sobre el mismo según la tabla antes indicada.

d) Días de Asueto

La Cooperativa reconocerá como días de asueto los reconocidos por la Ley, además de estos reconocerán los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre;
- g) Veinticinco de diciembre.

Además se establece como día de asueto para los trabajadores, el día principal de las festividades patronales de cada una de las ciudades del país en donde la Cooperativa tenga agencias.

e) Aguinaldo

Es el pago que en concepto de aguinaldo la Cooperativa hará a sus empleados, que al doce de diciembre tengan un año de trabajo continuo, en el caso que no tuviere un año y más de seis meses, se hará proporcional al tiempo laborado; debiendo pagarse a más tardar el doce de diciembre o juntamente con la primera quincena de diciembre.

f) Licencias

Todo empleado de la Cooperativa, tiene derecho a gozar de licencia con goce de sueldo, en los casos siguientes:

- Por enfermedad;
- Por alumbramiento;
- Por enfermedad gravísima de los parientes cercanos;
- Por duelo;
- Por el desempeño de misiones oficiales de la Cooperativa fuera de la República;

Y cualquier otro permiso con o sin goce de sueldo, no contemplado en esta Política o en el Reglamento Interno de la Cooperativa, será autorizado por el Jefe Administrativo, siempre y cuando la Cooperativa pueda prescindir de la presencia del empleado en su puesto de trabajo, previa opinión y la ratificación del Consejo de Administración, quién a su vez es el responsable de otorgar permisos al Jefe Administrativo.

ART. 13. BENEFICIOS

La Cooperativa reconocerá el esfuerzo adicional realizado por su personal, otorgando el primer semestre de cada año, una remuneración extraordinaria de la siguiente manera:

- a) Los que hayan cumplido seis meses de servicio como mínimo al treinta de junio, una cantidad de ciento 00/100 dólares de los Estados Unidos de América, siempre y cuando previa revisión, actualización y acuerdo del Consejo de Administración, con base a los resultados económicos positivos de la cooperativa.
- b) Los que al treinta de junio tengan más de un mes de servicio y menos de seis meses, una cantidad proporcional a ese tiempo en armonía con ese monto o con el nuevo que aprobare el Consejo de Administración.
- c) Los días de Licencia sin goce de sueldo que un empleado haya gozado durante el primer semestre del año, se descontarán para el cálculo proporcional de la bonificación.
- d) Perderán el derecho a esta bonificación los trabajadores que en dos meses consecutivos o alternos, del periodo comprendido entre el uno de Enero al treinta de Junio, hayan tenido en cada uno de dichos meses, dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren de medio día.

Los trabajadores que hayan sido suspendidos más de una vez por faltas disciplinarias durante el primer semestre.

e) Complemento del 25% del Salario por Incapacidad, consiste en completar el pago del salario correspondiente a los días de incapacidad que le han sido otorgados al empleado por el ISSS, en caso de enfermedad y/o accidente.

f) En caso de muerte del trabajador en el desempeño de sus funciones. El Consejo de Administración determinará por medio del Jefe Administrativo, el tipo de ayuda monetaria y de logística en que apoyará a los familiares en el sepelio, según sea el caso no siendo inferior a \$250.00.

Gastos Funerales para familia, esta prestación consiste en apoyar económicamente al empleado cuando ocurra el fallecimiento de cualquier familiar en el orden siguiente: Madre, Padre, Hijos, Cónyuge. El Valor de la prestación será de \$250.00, para contribuir con los gastos funerales.

g) Anticipos de Salario

Esta prestación tiene como propósito atender las necesidades financieras eventuales y puntuales del empleado, mediante el otorgamiento de anticipos de salarios a un plazo no mayor de 3 meses, por un valor **que no exceda el 75% del salario mensual**, salvo situaciones excepcionales, que deberá ser autorizado por el Jefe Administrativo e informado al Consejo de Administración.

Si el empleado fuere despedido o renunciare a su puesto de trabajo, se le descontará la suma total que tuviere al momento de su retiro.

g) Por Contraer matrimonio

- Cuando un empleado contraiga matrimonio se le concederán dos días de licencia con goce de sueldo.

- Dotación de Uniformes, La Cooperativa dotara anualmente a su personal operativo, de servicios y seguridad, tanto femenino como masculino; de los uniformes necesarios, a fin de proyectar una adecuada imagen de la cooperativa, que contribuya a alcanzar una mayor identificación de nuestros asociados y usuarios con la Institución; los que deberán ser entregados a más tardar el treinta y uno de diciembre de cada año.
- El responsable de la compra y contratación de la confección de los uniformes será el Jefe Administrativo, con el aval del Concejo de Administración, a los cuales deberá presentarles los presupuestos de las ternas de las empresas especialistas en la confección de uniformes para que en conjunto decidan quien los elaborara.
- A cada empleado se le dotara de tres uniformes, los cuales alternarán según sus días de trabajo.
- Para la confección de dichos uniformes deberá el proveedor tomar en cuenta a la hora de ofertar el tipo de material idóneo y que se acople al ambiente en el cual serán usados, en específico en el área de bodega donde se manipula las harinas.
- Para el personal que renuncie a su trabajo y haya recibido sus uniformes en los tres meses previos a su retiro, estará obligado a rembolsar a la Cooperativa el valor de los mismos; en todo caso si no pudiere pagarlos, se recibirán para que sean utilizados por un nuevo elemento que ingrese a la Cooperativa.

h) Viáticos

Cuando los empleados sean designados por la Cooperativa, para participar en Seminarios de Capacitación, eventos educativos, sociales y representaciones laborales, se le proporcionaran los viáticos en función de (transporte y alimentación cuando fuere necesario).

Las disposiciones establecidas en estas políticas son de uso exclusivo de ACPA de R.L. y podrán ser usadas, actualizadas o reformadas únicamente por el Consejo de Administración con el Visto bueno de aprobación de la asamblea general de asociados.

El cual entrara en vigencia el mismo día que se de lectura y aprobado por la asamblea General de asociados de la Cooperativa.

Dado en el municipio de Apopa, Departamento de San Salvador, El Salvador en el mes de septiembre de año 2015.

VIII. ANEXOS

ANEXO I

Tabla 2 Remuneraciones

ACPA DE R.L. /REMUNERACIONES				
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	SALARIOS (En promedio de 5 años)			
	MINIMO \$	MÁXIMO \$	PROMEDIO	%
Jefe Administrativo	550.00	800.00	675.00	50%
Encargado de bodega	350.00	500.00	425.00	50%
Gestora de Ventas y Cobros	251.70	500.00	375.85	50%
Vigilante	251.70	400.00	325.85	50%
Cajera/ro	251.70	300.00	275.85	50%
Auxiliar de Bodega	251.70	300.00	275.85	50%
Total de Planilla al mes	\$1,906.80			

Tabla 3 Comisiones por Préstamo

ACPA DE R.L. CUOTAS VENCIDAD DE PRESTAMO				
Ejecutivo que podrán optar a comisión	1 CUOTA / 0%	2 CUOTAS /1%	3 CUOTAS /3%	4 CUOTAS A MÁS -5%
Gestora de Ventas y Cobros				

Tabla 4 Comisiones por poner al día las Aportaciones

ACPA DE R.L. CUOTAS POR APORTACIONES VENCIDAS				
Ejecutivo que podrán optar a comisión	1 CUOTA / 0%	2 CUOTAS /1%	3 CUOTAS /3%	5 CUOTAS HASTA AL DIA / 10%
Gestora de Ventas y Cobros				

Tabla 5 Comisión por Nuevos Asociados

ACPA DE R.L./COMISIONES POR NUEVOS ASOCIADOS AL MES				
Ejecutivo que podrán optar a comisión	1 ASOCIADOS 1%	2 ASOCIADOS 2%	3 ASOCIADOS 3%	5 ASOCIADOS 4%
Gestora de Ventas y Cobros				



**ACPA DE R.L.
FICHA DE COMPROMISO DE PAGO**

Día		Mes		Año		N° _____ (Número de Ficha)
Nombre del asociado _____						
Préstamo	Numero de Cuotas a Pagar		Cuota	\$		
Aportaciones vencidas	Numero a Pagar		Cuota	\$		
F: _____ (Firma Asociado)		F: _____ Nombre Empleado: _____				
Campo para uso del Jefe Administrativo						
% de Comisión de Préstamo	%	Total			\$	
% de Comisión de Aportaciones Vencidas	%	Total			\$	
Total					\$	
_____ Nombre y Firma del Jefe Administrativo					Sello	

ANEXO III



**ACPA DE R.L.
FICHA DEL ASOCIADO NUEVO**

Día		Mes		Año		N° _____ (Número de Ficha)
Nombre del Aspirante _____ _____					F: _____ (Firma)	
Nombre Empleado: _____					F: _____	
Campo para uso del Jefe Administrativo						
% de Comisión	%	Total		\$		
_____ Nombre y Firma del Jefe Administrativo					Sello	
Observaciones: _____ _____ _____						