

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L).”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

KRISSIA MARITZA VALLE VENTURA	VV10025
LUIS ERNESTO ROMERO PÉREZ	RP10050
GENNADY RUMMENIGGE LÓPEZ MORALES	LM06048

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SAN SALVADOR

DICIEMBRE 2016

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector Interino:** Lic. José Luis Argueta Antillón

**Secretaria General:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Secretaria:** Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

**DICIEMBRE**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional lleno de mucho aprendizaje, experiencia y felicidad. Para mi mamá y papá, por su apoyo incondicional y sacrificio realizado para terminar mis estudios. A mi hija Brenda Michelle López, por su comprensión y compañía quién me llena siempre de ánimos y fuerza para seguir adelante. A mis maestros, hermanos, amigos y compañeros porque siempre estuvieron pendientes de mi progreso universitario. A mi equipo de trabajo de investigación por su confianza, dedicación y motivación a lograr el objetivo en conjunto.*

***Gennady Rummenigge López Morales.***

*Primeramente doy gracias a Dios por permitirme tener esta maravillosa experiencia y aprender tanto en el proceso. Doy gracias a mis padres Martín Valle y Sandra de Valle que me han brindado su amor y apoyo incondicional y a mi hermano Luis Valle que siempre me brinda momentos de alegría, a ellos les agradezco profundamente por todo lo que me han dado.*

*A mis amigos por su amistad y compañía, a mis compañeros de trabajo de graduación que han sido verdaderos amigos, me brindaron su apoyo y cariño en todo momento, siempre estando a mi lado valorándome, a ellos que se ganaron mi aprecio. A Luis Romero por ser mi gran amigo incondicional y por darme su cariño y a Rummenigge López por brindarme su amistad y apoyo.*

***Krissia Maritza Valle Ventura***

*Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por darme fuerzas para poder culminarla y llenarme de bendiciones, le doy gracias a mis padres que en todo momento me han motivado para seguir adelante brindándome su amor, a mis hermanas y mis hermanos que están en todo momento para mi aconsejándome y llenándome de felicidad, a la familia Moran Ortiz por darme su apoyo, a Rummenigge López y Krissia Valle por su amistad y hacer de estos últimos años agradables, llenos de alegría y buenos momentos.*

***Luis Ernesto Romero Pérez***

*A nuestro asesor Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez por compartir sus conocimientos, por la paciencia y el tiempo dedicado para la elaboración de la investigación.*

*A ACEPYMES de R.L. especialmente Don. Augusto Barrios, por darnos su confianza y la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación en la cooperativa.*

***Grupo de Investigación***

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
<b>RESUMEN</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL COOPERATIVISMO, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L.)</b> .....	<b>1</b>
<b>A. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO</b> .....	<b>1</b>
1. Antecedentes históricos de las asociaciones cooperativas.....	1
2. Conceptos Generales del Cooperativismo.....	2
3. Principios del Cooperativismo.....	4
4. Valores del Cooperativismo.....	6
5. Características de las Cooperativas.....	7
<b>B. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE EL SALVADOR</b> .....	<b>9</b>
1. Antecedentes del Cooperativismo en El Salvador.....	9
2. Importancia.....	9
3. Características de las cooperativas en El Salvador.....	10
4. Finalidad de las cooperativas en El Salvador.....	11
5. Clasificación.....	11
a. Cooperativas de Producción.....	12
b. Cooperativas de Servicio.....	12
c. Cooperativas de Vivienda.....	12
6. Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	14
7. Marco Legal e Institucional.....	15
a. Disposiciones legales.....	15
b. Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para Operar.....	15
c. Organizaciones que Promueven el Sector Cooperativo.....	16
d. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).....	18

**C. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L). ..... 19**

1. Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM), Como Asociación Fundadora.....	19
a. Antecedentes.....	19
b. ¿Qué es la Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM)?.....	19
c. Misión y Visión.....	20
d. Recursos con lo que cuenta la Asociación.....	20
2. Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES DE R.L).....	21
a. Antecedentes.....	21
b. Misión.....	21
c. Visión.....	22
d. Principios.....	22
e. Valores.....	22
f. Objetivos.....	22
g. Servicios que presta.....	22
h. Estructura Organizativa Actual de ACEPYMES de R.L.....	23
3. Estatutos de ACEPYMES de R.L.....	24
a. Naturaleza, Denominación, Domicilio, Actividad Principal y Duración.....	24
b. Requisitos de Asociación.....	25

**D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... 26**

1. Definición de Plan.....	26
2. Tipos de Planes.....	26
3. Definición de Planeación.....	27
4. Importancia de la Planeación.....	28
5. Condiciones de la Planeación.....	29
6. Niveles de la planeación.....	30
7. Definición de Estrategia.....	31
8. Dimensiones de la Estrategia.....	32
9. Definición de la Planeación Estratégica.....	32
10. Objetivos de La Planeación Estratégica.....	35
11. Características de La Planeación Estratégica.....	35
12. Proceso de La Planeación Estratégica.....	36

a.	Formulación de las estrategias.....	37
b.	Implantación de las Estrategias.....	38
c.	Evaluación de las Estrategias.....	39
13.	Elementos de La Planeación Estratégica.....	40
a.	“Las Estrategias Ofensivas (Fortalezas-Oportunidades) (Maxi-Maxi).....	42
b.	Las Estrategias Defensivas (Fortalezas-Amenazas) (Maxi-Mini).....	42
c.	Las Estrategias de Reorientación (Debilidades-Oportunidades) (Mini-Maxi).....	43
d.	Las Estrategias de Supervivencia (Debilidades-Amenazas) (Mini-Mini).....	43
<b>II.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L.).....</b>	<b>44</b>
<b>A.</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>B.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
1.	Objetivos de la investigación.....	44
a.	General.....	44
b.	Específicos.....	44
2.	Métodos y técnicas de investigación.....	45
a.	Métodos de investigación.....	45
b.	Tipos de investigación.....	46
c.	Tipo de diseño de la investigación.....	46
d.	Fuentes de información.....	46
3.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	47
a.	Técnicas de información.....	47
b.	Instrumentos.....	48
4.	Determinación del universo y la muestra.....	49
a.	Determinación del universo.....	49
b.	Determinación de la muestra.....	49
5.	Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	53
a.	Análisis de las entrevistas.....	53
<b>C.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>58</b>
1.	Filosofía Empresarial de ACEPYMES de R.L.....	58
a.	Misión.....	58
b.	Visión.....	58

c.	Valores .....	58
d.	Objetivos del plan de trabajo .....	59
e.	Metas .....	60
2.	Mercado meta .....	61
3.	Competencia .....	61
4.	Estrategias actuales .....	62
a.	Estrategias de promoción .....	62
b.	Estrategias competitivas .....	62
5.	Análisis del ambiente interno .....	62
a.	Administración de la cooperativa .....	62
b.	Recursos humanos .....	63
c.	Recursos materiales y tecnológicos .....	63
d.	Recursos financieros .....	64
6.	Análisis del ámbito externo .....	64
a.	Entorno social .....	64
b.	Entorno macroeconómico .....	65
c.	Entorno legal .....	65
7.	Análisis FODA .....	66
<b>D.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>1.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>2.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>III.</b>	<b><i>PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L.) .....</i></b>	<b>71</b>
<b>A.</b>	<b>IMPORTANCIA .....</b>	<b>71</b>
<b>B.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>71</b>
1.	General .....	71
2.	Específicos .....	71
<b>C.</b>	<b>CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR (ACEPYMES DE R.L.) .....</b>	<b>72</b>

1.	Filosofía Organizacional.....	72
a.	Visión.....	72
b.	Misión.....	72
c.	Objetivos a corto y largo plazo.....	73
d.	Valores.....	73
e.	Estructura organizativa.....	74
f.	Descripción de Puestos de los Departamentos Sugeridos.....	76
g.	Logotipo y lema.....	86
2.	Mercado objetivo.....	87
3.	Estrategias.....	88
a.	Estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades) (maxi-maxi).....	89
b.	Estrategias defensivas (Fortalezas-Amenazas) (maxi-mini).....	95
c.	Estrategias de reorientación (Debilidades-Oportunidades) (mini-maxi).....	99
d.	Estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas) (mini-mini).....	104
<b>D.</b>	<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>111</b>
1.	Objetivo.....	111
2.	Recursos a utilizar.....	111
a.	Humanos.....	111
b.	Materiales y Técnicos.....	111
c.	Financieros.....	111
3.	Presupuesto de implementación.....	112
a.	Consolidado de Egresos e Ingresos.....	112
4.	Diseño de la publicidad.....	115
5.	Etapas del plan de implementación.....	119
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXO 1: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO N°1.....</b>	<b>124</b>
	<b>ANEXO 2: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO N°2.....</b>	<b>150</b>
	<b>ANEXO 3: MODELO DE CUESTIONARIO N°1.....</b>	<b>167</b>
	<b>ANEXO 4: MODELO DE CUESTIONARIO N°2.....</b>	<b>174</b>
	<b>ANEXO 5: MODELO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>180</b>
	<b>Anexo 6: Matriz DOFA.....</b>	<b>72</b>
	<b>Anexo 7: Productos Promocionales.....</b>	<b>73</b>

## RESUMEN

Las asociaciones cooperativas son de vital importancia, porque representan una fuente de ahorro y crédito al servicio de los empleados públicos, municipales, autónomos, pensionados y privados. En forma adicional son una fuente de generación de empleo a la población.

Es importante destacar que estas organizaciones a pesar de que cuentan con personal administrativo y de atención al cliente, recursos materiales, tecnología y experiencia en el área financiera, enfrentan problemas de tipo operativo, que les ocasionan dificultades para subsistir en un mercado altamente competitivo en este sector. Todo lo anterior limita los resultados que planifican a futuro, por lo que se vuelve necesario que dispongan de instrumentos administrativos que los orienten en decisiones enfocadas a la planeación, control y uso eficiente de los recursos; posibilitando, en consecuencia la obtención de crecimiento y de un mayor número de afiliados.

Tal es el caso de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES DE R.L.), cuya principal limitante es la falta de un plan estratégico para implementarlo de manera oportuna y eficiente.

Por lo tanto, la investigación ha tenido como objetivo diseñar un plan estratégico para ACEPYMES de R.L, que contribuya a su crecimiento como organización.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico y específicamente los métodos auxiliares: análisis y síntesis, que permitió conocer de manera individual y global la problemática. El tipo de investigación fue descriptiva logrando determinar la situación actual, permitiendo conocer los elementos necesario para el desarrollo de planeación estratégica; para la recolección de la información se utilizaron el cuestionario y la guía de entrevista, dirigidos al personal, asociados y autoridades de la cooperativa, también se consultaron libros, sitios web y documentos proporcionados por la institución.

El estudio estuvo compuesto por dos universos, los cuales fueron tomados de la siguiente manera; 647 personas asociadas a la cooperativa y 21,541 personas afiliadas a la organización de AGEPYM, como parte del mercado potencial para ACEPYMES de R.L.; debido al tamaño de la población se determinó una muestra para lograr que la información obtenida fuese en su totalidad concreta y certera; quedando como parte de esta 84 personas afiliadas a la cooperativa y 96 para AGEPYM, posteriormente se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes.

- La cooperativa no cuenta con un plan estratégico, que contribuya a cumplir con los objetivos planteados lo cual ha influido para que ACEPYMES de R.L. no crezca.
- La cooperativa posee un mercado poco explotado debido a que la mayoría de trabajadores públicos y municipales pertenecientes a la organización de AGEPYM desconocen la existencia de ACEPYMES de R.L.
- El personal de la entidad no está capacitado adecuadamente para proporcionar un servicio excelente a los asociados, ya que existe inconformidad por parte de ellos.

Partiendo de lo anterior, se han determinado las siguientes recomendaciones.

- Los directivos de ACEPYMES de R.L. deben poner en marcha un plan estratégico que este enfocado a cumplir cada uno de los objetivos planteados de tal manera que se logre un crecimiento sostenible.
- ACEPYMES de R.L. debe de explotar el mercado potencial que posee, mediante estrategias que permitan que los afiliados de AGEPYM se interesen en los servicios que brinda la asociación y lograr su afiliación.
- Se debe capacitar a los empleados de la cooperativa para que proporcionen una adecuada atención al cliente que ayude a obtener lealtad de los asociados y obtener prestigio en el mercado.

## INTRODUCCIÓN

Para muchas entidades la planeación estratégica representa la base fundamental para lograr los objetivos planeados, mediante la utilización de guías e instrumentos. Además, se debe tomar en cuenta el conocimiento necesario para emplear estrategias esenciales que ayuden a la planeación de las mismas.

Tener en cuenta la planeación estratégica es indispensable, debido a que permite hacer frente a situaciones futuras de una organización, a través del desarrollo de herramientas y administrar de manera efectiva los recursos con los que cuenta para el cumplimiento de la misión, metas y objetivos.

Como resultado de lo anterior, se ha desarrollado la investigación titulada "**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L)**".

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

El **capítulo I** está compuesto por el marco teórico de referencia que sustentó la investigación, el cual contiene los antecedentes y generalidades del cooperativismo tanto en El Salvador como en el mundo, la filosofía empresarial, estructura organizativa, marco legal, generalidades de la planeación estratégica donde se especifican definiciones, importancia, tipos, dimensiones, objetivos y características; también se presenta los procesos y elementos que la componen.

El **capítulo II** muestra la información que se obtuvo de la investigación de campo, para realizarlo se contó con la participación del personal que labora para ACEPYMES de R.L y de sus asociados, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa. Este capítulo comprende la importancia y los objetivos de la investigación, los métodos y técnicas de investigación utilizadas para la recolección de la información, universos de estudio, tabulación, análisis e interpretación de datos, los alcances y limitaciones, y por último las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El **capítulo III** se realizó tomando como base los resultados obtenidos del capítulo II y las bases teóricas del capítulo I, lo que permitió crear una propuesta de un plan estratégico el cual contribuya a fortalecer el crecimiento de la asociación cooperativa.

La propuesta está integrada por la importancia y objetivos del plan estratégico, su descripción del contenido que comprende la filosofía organizacional, mercado objetivo y estrategias. Además se incluye la aplicación de un plan táctico orientado a la asignación de recursos, estrategias, diseños de publicidad y su cronograma.

Otro aspecto importante que se tomó a consideración es el plan de implementación que está orientado a la capacitación del personal de la cooperativa, así mismo se detallan los recursos humanos, técnicos, financieros y el cronograma de actividades necesarios para llevar a cabo el plan estratégico.

Para finalizar el documento se presentan las diversas fuentes bibliográficas consultadas, que sirvieron como guía para la elaboración del presente trabajo de investigación, así como los respectivos anexos.

## **I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE EL COOPERATIVISMO, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L).**

### **A. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.**

#### **1. Antecedentes históricos de las asociaciones cooperativas.**

Según el sitio web del Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en su apartado de la historia del cooperativismo hace mención que en la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial (1760-1840), inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

Desde luego, para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los asociados. Con ese exiguu patrimonio, fundaron una sociedad denominada “De los Probos Pioneros de Rochdale”

La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común.

Para el 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo, pero, para sorpresa de los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso, la incipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas personas de localidades aledañas.

El éxito de esta sociedad se basó en sus principios, entre los cuales se destacan:

- a. Un miembro, un voto.
- b. Igualdad de sexos entre los miembros.
- c. Solo las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos.

- d. La asignación de un dividendo a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El importante crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que estos iniciadores tuvieron para con esas ideas.

## **2. Conceptos Generales del Cooperativismo.**

### **Cooperativismo.**

De acuerdo con el sitio web del INSAFOCOOP Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.

Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa.

### **Cooperativa.**

La nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que es un organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo, define a las cooperativas como una forma organizada y sistematizada de cooperar, esta forma es regida por principios cooperativos que son aplicados en una cooperativa que es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

**Asociación Cooperativa.**

El glosario del Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (ISDEM), establece que son grupos de personas cuyo objetivo es realizar en común actividades de ahorro, crédito, consumo, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas. Las asociaciones cooperativas no persiguen fines de lucro sino de distribución de ventajas entre sus asociados, y sus funciones no son solamente económicas sino también sociales. La Ley General de Asociaciones Cooperativas regula lo concerniente a esta materia. El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo es la institución del Estado encargada de promover el cooperativismo en El Salvador.

**Asociados.**

“El Asociado es la persona que se integra a la Asociación Cooperativa, cualquiera que sea su condición social, económica y cultural, motivada por una necesidad sentida, la cual puede satisfacer a través de los productos o servicios que ésta ofrece, el cual debe cumplir una serie de requisitos determinados y aceptar las reglas de la organización.

De ahí, se desprende que el asociado es un ser racional que nace con inteligencia, voluntad, creyente y practicante del cooperativismo como una fórmula para satisfacer sus necesidades sentidas, responsable de sus actos y libre de buscar la verdad, manifestar y defender sus ideales, que tiene un fin propio, el cual crea y perfecciona sus posibilidades y capacidades las cuales están condicionadas a colaborar con el desarrollo de las posibilidades y capacidades de los demás miembros de la cooperativa.

El Asociado, es lo más importante y valioso para la Cooperativa, porque al integrarse con los demás, la forma, la sostiene, le da vida, la gobierna y todo es de ellos y para ellos, es decir, el asociado es el principio y el fin de las Cooperativas”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [www.coripsarl.com/concepto-de-asociado.aspx?inicio=0](http://www.coripsarl.com/concepto-de-asociado.aspx?inicio=0)

**Crecimiento.**

Alfred Chandler en su obra "Estrategia y estructura: capítulos en la historia de las empresas industriales" publicado en Nueva York en el año 1962 define que el crecimiento de la organización es el resultado de la aplicación de sus recursos de modo que permita aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno, que nacen de las alteraciones de los factores incontrolables, como los cambios demográficos, los económicos o los tecnológicos.

**Aportaciones.**

"Son los aportes de capital, que los asociados tienen como deber hacerlo mensualmente y dan el derecho de gozar de todos los beneficios que ofrece la cooperativa".<sup>2</sup>

**3. Principios del Cooperativismo.****a. "Membresía abierta y voluntaria**

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

**b. Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

**c. Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

---

<sup>2</sup> Libro del cooperativismo, ACCOVI y el cooperativismo., Mayo de 2005

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

d. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

e. Educación, formación e información

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

f. Cooperación entre cooperativas

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

g. Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.”<sup>3</sup>

Lo mencionado anteriormente, orienta a las cooperativas a crear fuertes vínculos con los asociados, de esta manera estos se sienten parte de las entidades al darle participación sobre la toma de decisiones, se crea un ambiente de ayuda mutua entre los miembros y las instituciones, logrando que hayan beneficios, es por esto, que es necesario tomar como guía estos principios para garantizar el cumplimiento de los objetivos de generar crecimiento y desarrollo entre los afiliados de ACEPYMES de R.L.

---

<sup>3</sup> Cooperativa de las Américas, “Principios y Valores Cooperativos”, <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

#### 4. Valores del Cooperativismo.

“El espíritu de la propuesta no es establecer definiciones rígidas, sino más bien abrir la discusión sobre qué entendemos por cada uno de los valores. Se parte del conjunto de valores aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en 1995, aunque para algunos autores la doctrina cooperativa trasciende los valores enunciados por dicha organización.

##### a. Ayuda Mutua

Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

##### b. Responsabilidad

La “responsabilidad” es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

##### c. Democracia

En el cooperativismo hay “democracia” cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

##### d. Igualdad

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

##### e. Equidad

La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

##### f. Solidaridad

Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

##### g. Honestidad

Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

#### h. Transparencia

En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

#### i. Responsabilidad Social

En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

#### j. Preocupación por los demás

Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.<sup>4</sup>

Estos valores sirven como una orientación del comportamiento para las cooperativas y sus asociados; estos nos indican la forma de actuar ante una situación en la cual, se deben de tomar en cuenta para que las relaciones entre ambas partes sean armónicas y duraderas, por esto, conocer estos valores e inculcarlos a los miembros de las entidades es indispensable para que se logren los objetivos planteados.

### **5. Características de las Cooperativas.**

Comprender las características de las cooperativas es indispensable, debido a que permite tener un panorama sobre las oportunidades y las ventajas que se puede tener en el mercado, de esta manera, mejorar las prestaciones y ofrecer nuevos servicios para despertar el interés de las personas y así captar más afiliados.

---

<sup>4</sup>INSAFOCOOP, “Principios y Valores”, <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/principios-y-valores/>

“Las Cooperativas se caracterizan por:

- a. Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro.
- b. Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa.
- c. Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- d. El ingreso de los asociados así como su retiro es voluntario.
- e. El número de asociados es variable e ilimitado.
- f. Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- g. Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa.
- h. Integran económica y socialmente el sector cooperativo.
- i. Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes.
- j. Establecen la irrevocabilidad de las reservas sociales.
- k. Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.
- l. Promueven la integración con otras organizaciones de carácter popular que tienen por objetivo promover el desarrollo integral del ser humano.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ibídem, pág. 5

## **B. GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE EL SALVADOR.**

### **1. Antecedentes del Cooperativismo en El Salvador.**

El sitio web de INSAFOCOOP en su apartado “Historia del Cooperativismo” dice que en El Salvador se escucha, por primera vez, del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador.

Fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

Luego, el cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo.

Las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno en turno, que aportaba capital inicial, pero los empleados identificaban el capital cedido por el gobierno, como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados, por esa razón, a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo.

Así bajo el surgimiento de secciones y departamentos en instituciones gubernamentales el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país. Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulga la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas. A falta de presupuesto que permitiera su funcionamiento el INSAFOCOOP comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1971. Hoy con más de 40 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

### **2. Importancia.**

La sociedad salvadoreña con sus limitaciones, puede a través de la unión cooperativa, maximizar recursos y así lograr satisfacer las necesidades básicas de sus asociados en una forma eficiente y eficaz. Las cooperativas de ahorro y crédito generan en aporte económico y social tanto para sus miembros, como para la sociedad en general, ya que contribuyen a la economía del país al

proporcionar una alternativa a los sectores de bajos ingresos, permitiéndole obtener créditos que benefician las actividades de producción, comercio y servicio de dichos sectores. La importancia de las cooperativas radica, en que a través de la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos y principios establecidos, será indiscutiblemente, una herramienta para el desarrollo.

Es importante destacar que en las asociaciones cooperativas todos sus miembros son susceptibles de ser considerados como sujetos de crédito, situación que en la mayoría de los casos difícilmente puede encontrarse en los bancos. Lo cual contribuye a que sus afiliados realicen sus préstamos en la cooperativa y evitando hacerlo con personas naturales (prestamistas), y Fomentan el hábito de ahorro ayudando al progreso de sus asociados. Todos estos beneficios que obtienen los asociados repercuten en los miembros de sus grupos familiares respectivamente, por lo que contribuyen a mejorar las economías familiares, elevando en cierta medida el nivel de vida de los asociados y sus familias.

### **3. Características de las cooperativas en El Salvador.**

Hay algunos rasgos que caracterizan a las cooperativas, entre ellos tenemos:

- a. "Son grupos de personas que se asocian voluntariamente para hacer algo que individualmente no podrían hacer;
- b. Se administra democráticamente;
- c. Proveen bienes o servicios que son necesarios o deseables en la vida de la comunidad;
- d. Operan sobre la base de la ayuda mutua, esto es la gente trabajando unida para la solución de sus problemas;
- e. Realizan actividades con la mira de prestar sus servicios y no con el propósito de obtener beneficios".<sup>6</sup>

Las cooperativas existen para ayudar a los asociados, están encaminadas a brindar bienes y servicios para darle mejores prestaciones a sus afiliados y además son entidades democráticas ya que cada miembro tiene su voz en la asociación.

---

<sup>6</sup> *Ibidem*, pág. 7

#### **4. Finalidad de las cooperativas en El Salvador.**

Son fines de las Asociaciones Cooperativas, los siguientes:

- a. "Procurar mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus Asociados y de la comunidad, a través de la gestión democrática en la producción y distribución de los bienes y servicios;
- b. Representar y defender los intereses de sus Asociados;
- c. Prestar, facilitar y gestionar servicios de asistencia técnica a sus Asociados;
- d. Fomentar el desarrollo y fortalecimiento del Movimiento Cooperativo a través de la integración económica y social de éste;
- e. Contribuir con el INSAFOCOOP y demás organismo del Estado relacionados con el movimiento cooperativo, en la formulación de planes y políticas vinculadas en el Cooperativismo
- f. Los demás que procuren el beneficio de las mismas y sus miembros."<sup>7</sup>

Es importante conocer la finalidad que tienen las cooperativas para no perder la dirección hacia donde van encaminadas, es decir, crecer tanto económicamente como en cantidad de miembros es indispensable, sin embargo, es de tomar en cuenta porque se quiere lograr eso, a quienes se quiere beneficiar, y como pueden aportar a la sociedad, es por esto que en el diseño de un plan estratégico para el crecimiento de la cooperativa se tendrán presentes las finalidades para no desviarse de los propósitos de las cooperativa.

#### **5. Clasificación.**

Tan importante como la determinación del concepto de las Asociaciones Cooperativas es el problema de su clasificación, aun en las bibliografías de mayor importancia se observa la poca atención prestada a la clasificación en materia cooperativa, siendo este un punto que debería de desarrollarse y unificarse, ya que existen diferentes puntos de vista en cuanto a las formas en las que deben de clasificarse las Asociaciones Cooperativas.

---

<sup>7</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, art. 4.

De acuerdo a la LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS, en el capítulo II, en los artículos 7 al 14 se definen las diferentes clases de asociaciones cooperativas (VER FIGURA N°1):

**a. Cooperativas de Producción.**

Son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos; y estas pueden ser de diversos tipos tales como de producción agrícola, pecuaria, agropecuaria, pesquera, artesanal, industrial o agroindustrial.

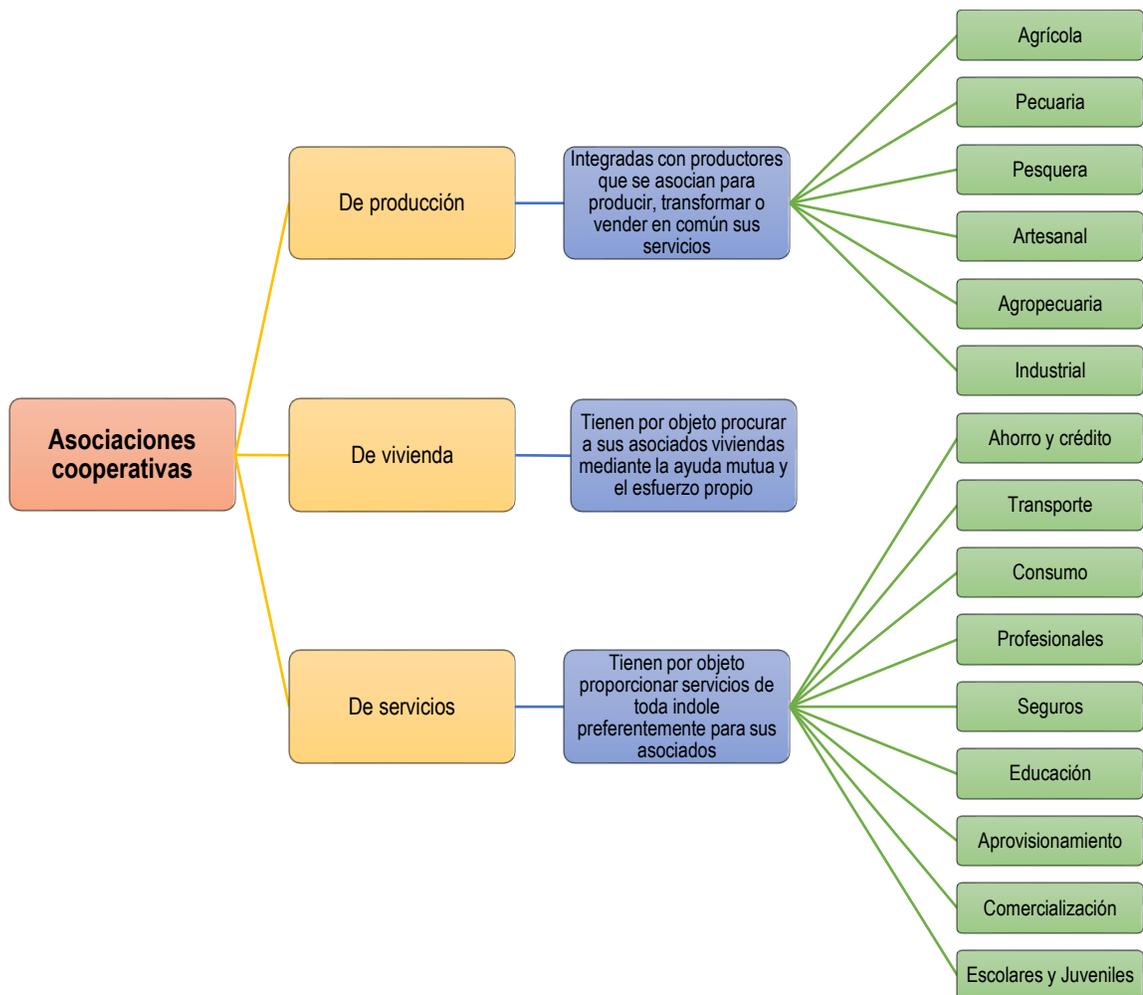
**b. Cooperativas de Servicio.**

Las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales. Se dividen en los siguiente tipos: de consumo, de ahorro y crédito, de transporte (usuarios, trabajadores, propietarios), de profesionales (asistencia técnica, accesoria, consultaría), de seguros de educación, de aprovisionamiento, de comercialización, de escolaridad y juveniles.

**c. Cooperativas de Vivienda.**

Son aquellas formadas por personas que se asocian para procurarse vivienda mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio. De acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas, las Cooperativas de vivienda no se subdividen.

FIGURA N°1



**Fuente:** Elaborado por el grupo investigador con la información de los artículos 7 al 12 de la LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

La clasificación de las cooperativas ayuda a tener un mejor panorama del sector al que se quiere brindar la ayuda, es decir, a quienes van encaminados, el presente estudio estará orientado para las cooperativas de servicios, ya que la cooperativa que se tomara para realizarlo se dedica al ahorro, crédito y al consumo, de esta manera tener el conocimiento de lo que buscan servirá para proponer las distintas estrategias a implementar.

### **6. Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Dentro de las Asociaciones Cooperativas de servicios, se encuentran las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito; las cuales se constituyen por personas que se organizan para facilitar servicios de ahorro y préstamo, principalmente a sus asociados; ofreciéndoles intereses razonables, rapidez en el trámite de préstamos, fomento del hábito de ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.

En este tipo de cooperativas también se cuentan con puntos importantes:

- a. Podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados.
- b. Facilita servicios de intermediación financiera en beneficios de sus asociados.
- c. La junta monetaria autorizará las condiciones, en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones.

Conociendo la clasificación se puede definir la diferencia esencial con la banca vs las cooperativas de ahorro y crédito.

La principal diferencia radica en que la banca han sido creadas para lucrarse de los servicios que ofrecen maximizando la ganancia de los accionistas, mientras que las cooperativas su finalidad no es el lucro, ya que el objetivo primordial es que los miembros unan sus recursos para brindar servicios a otros miembros y así ofrecer productos más competitivos en relación a la banca.

## **7. Marco Legal e Institucional.**

### **a. Disposiciones legales.**

Todas las Asociaciones Cooperativas Salvadoreñas se constituyen y desarrollan con base a los principios constitucionales establecidos en el Decreto N°339, Que el Art.114 de la Constitución establece que el Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

Las cooperativas de consumo al igual que todas las Asociaciones Cooperativas se encuentran regidas por la Ley General de Asociaciones Cooperativas y su reglamento, promulgada el 6 de mayo de 1986, en el Título I de las Asociaciones Cooperativas Capítulo I De las Disposiciones fundamentales en el artículo 1 Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esa ley, la ley de creación del Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

### **b. Constitución, Inscripción y Autorización Oficial para Operar.**

Según la ley General de las Asociaciones Cooperativas en su capítulo tres dice que Las Cooperativas se constituirán por medio de Asamblea General celebrada por todos los interesados, con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince.

En dicha Asamblea se aprobarán los Estatutos y se suscribirá el capital social, pagándose por lo menos el 20% del capital suscrito.

El acta de Constitución será firmada por todos los asociados. En caso de que hubiere asociados que no pudieren firmar, se hará constar esa circunstancia y dejarán impresa la huella digital del dedo pulgar derecho y en defecto de éste, la huella de cualquiera de sus otros dedos, y firmará a su nombre y ruego otra persona. Los interesados que desearan constituir una Cooperativa podrán solicitar al organismo estatal correspondiente, el asesoramiento y asistencia del caso.

Una vez que la Cooperativa se haya constituido, solicitará su reconocimiento oficial y su inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas del INSAFOCOOP, y a fin de obtener la personalidad jurídica, la Cooperativa presentará Certificación del Acta de Constitución firmada por el Secretario

del Consejo de Administración. Los asientos de inscripción, así como las cancelaciones de las mismas por disolución y liquidación de la Cooperativa inscrita, se publicarán en extracto por una sola vez en el Diario Oficial. La oficina de Registro librará el mandamiento respectivo para su publicación.

Las Cooperativas deben llevar al principio de su denominación las palabras "ASOCIACION COOPERATIVA" y al final de ellas las palabras "DE RESPONSABILIDAD LIMITADA" o sus siglas "DE R. L."

El INSAFOCOOP no podrá autorizar a la Cooperativa cuya denominación por igual o semejante, pueda confundirse con la otra existente.

### **c. Organizaciones que Promueven el Sector Cooperativo.**

“Las principales organizaciones nacionales e internacionales que impulsan el cooperativismo son:

i. Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

El principal objetivo de la Alianza es promover y fortalecer cooperativas autónomas en todo el mundo. Mediante sus actividades internacionales, regionales y nacionales la Alianza procura cumplir con sus objetivos como: promover el cooperativismo a nivel mundial basado en la ayuda mutua y la democracia, promover y defender los principios cooperativos, promover la igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones y en las actividades que se realicen a nivel cooperativo, etc.

ii. Organización de las Cooperativas de las Américas (OCA).

“La Oficina Regional es el enlace entre las cooperativas del continente americano y la red mundial, lo cual les facilita la participación en redes especializadas permitiéndoles involucrarse con el sector de su interés. Además, es la responsable de implementar las decisiones tomadas por los órganos políticos regionales de Cooperativas de las Américas y operacionalizar los proyectos de desarrollo.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092>

iii. Confederación de Cooperativas del Caribe y América Central (CCC-CA).

El CCC-CA promueve el fortalecimiento del modelo cooperativo de los países de la región, mediante la capacitación, integración, desarrollo, representación, asistencia técnica e investigación, estableciendo patrones de equidad y promoviendo iniciativas sobre el manejo sostenido del medio ambiente

iv. Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).

“COLAC es un organismo continental que tiene como objetivo la representación, el financiamiento y la asistencia técnica de y para el movimiento cooperativo de ahorro y crédito.”<sup>9</sup>

v. Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativo (ALCECOOP).

“El objetivo de la entidad es promover el desarrollo y la consolidación de cooperativas y otras formas asociativas de naturaleza solidaria en Latinoamérica, a través de la educación y la capacitación de su potencial humano y la difusión de sus principios y prácticas con vistas al progreso económico y social de los pueblos.”<sup>10</sup>

vi. Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores (COLACOT).

Esta institución fomenta los valores del humanismo integral, la cultura de la solidaridad, la cooperación, el trabajo, la ética, la democracia, la equidad, la autogestión, la paz y la justicia.

vii. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

Esta entidad fomenta, organiza, supervisa y norma el funcionamiento de las asociaciones cooperativas, de esta manera contribuye al desarrollo sostenible del sector cooperativo

viii. Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).<sup>11</sup>

FEDECACES integra a 32 cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, contribuye al posicionamiento, sostenibilidad y liderazgo institucional a través la gestión de la liquidez e intermediación, protección, innovación, supervisión, educación y organización.

---

<sup>9</sup> <http://colac.coop/index.php/que-es-colac/>

<sup>10</sup> Dolores Hernández, Cecilia Menjivar, Rafael Portillo, Papel que desempeña el INSAFOCOOP en el fomento, protección, expansión y Financiamiento de las asociaciones cooperativas, 2008

<sup>11</sup> Documento sobre La Federación De Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/334-C962p/334-C962p-Capitulo%20I.pdf>

**d. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).**

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) es una corporación de Derecho Público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos, fue creado por Decreto Legislativo N° 560, promulgado en el Diario Oficial el 25 de Noviembre de 1969, como la institución delegada por el Estado para darle cumplimiento al artículo 114 de la Constitución y tiene la misión principal de normar y apoyar la organización desarrollo y consolidación de las entidades que conforman el Movimiento Cooperativo Salvadoreño.

La ley de creación establece las atribuciones que dicha entidad posee según el artículo 2 literal c) el INSAFOCOOP debe de planificar la política de fomento y desarrollo del cooperativismo, para lo cual podrá solicitar la colaboración de los organismos estatales, municipales y particulares interesados en estas actividades, a fin de que el movimiento cooperativista, se enmarque dentro de los programas de desarrollo económico del país.

También tiene como atribución lo establecido en el literal g) del mismo artículo que se refiere a que va a promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento de las asociaciones cooperativas, federaciones de cooperativas y Confederación Nacional de Cooperativas como forma de facilitar el financiamiento a las Asociaciones Cooperativas, pero esta atribución se ve muy difícil de cumplir por todas las limitantes que como institución delegada del Estado tiene.

## **C. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L).**

### **1. Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM), Como Asociación Fundadora.**

#### **a. Antecedentes**

“La Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM), es una organización con personalidad jurídica de cobertura nacional, conformada por empleados que laboran en el Gobierno Central, Gobiernos Municipales e Instituciones Autónomas.

La fundación de la Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM) se remonta al año 1966, por iniciativa de un grupo de empleados de la Corte Suprema de Justicia, Corte de Cuentas de la República, Ministerio de Agricultura y Ganadería Ministerio del Interior, Ministerio de Economía y otras dependencias de Estado, con la finalidad de agrupar un mayor número de compañeros en una asociación que luchara por lograr los siguientes objetivos:

- i. Propicia la unidad, seguridad y bienestar de los empleados estatales.
- ii. Luchar por el incumplimiento pleno de Carrera Administrativa.
- iii. Dar soluciones a los problemas que afecten al empleado estatal en el desempeño de sus labores, brindándole asistencia jurídica.
- iv. Fomentar el más alto grado de solidaridad con organizaciones similares del istmo centroamericano, a fin de lograr un acercamiento entre los pueblos.”<sup>12</sup>

#### **b. ¿Qué es la Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM)?.**

“AGEPYM (Asociación general de Empleados Públicos y Municipales de El Salvador) es una gremial en la que los trabajadores públicos y municipales se reúnen para luchar por sus derechos y oportunidades de trabajo, salud, recreación, educación y condiciones de vida dignas.

---

<sup>12</sup> Memoria de labores de la Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM) 2015.

### **c. Misión y Visión.**

#### **i. Misión**

Somos una Asociación Gremial dedicada a proporcionar seguridad y bienestar a los empleados y empleadas estatales y asistencia legal; garantizando beneficios que mejoren la calidad de vida de sus asociados; sensible a las necesidades del trabajador y su grupo familiar.

#### **ii. Visión**

Ser una organización de prestigio, líder en fomentar la superación integral del empleado y empleada estatal; proyectándose a propiciar vínculos fraternos y solidarios con organizaciones laborales latinoamericanas e internacionales, brindando satisfacción a nuestros asociados.

### **d. Recursos con lo que cuenta la Asociación.**

Para cumplir con la misión y visión, AGEPYM cuenta con espacios departamentales de salud, capacitación, representación jurídica y centros recreativos. Estos beneficios están disponibles para el uso de los asociados y su familia por una cuota menor a \$5.00, un precio muy accesible para la mayoría de trabajadores públicos, y que brinda múltiples beneficios para toda la familia.

Adicionalmente, AGEPYM realiza diversas obras de beneficio social y luchas sociales en favor de los intereses de los asociados, tales como intervención y propuestas de solución a problemas sociales que afecten a los trabajadores públicos, apoyo jurídico y sindical ante situaciones de injusticia laboral, apertura de créditos a trabajadores a través de una cooperativa de asociados y más.

Entre los beneficios que proporciona la Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM) se encuentran:

- i. Clínicas médicas y dentales
- ii. Centros recreativos
- iii. Cooperativa financiera
- iv. Centros de capacitación
- v. Asistencia jurídica
- vi. Proyectos de AGEPYM.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [http://www.agepym.com/site/quienes\\_somos.html](http://www.agepym.com/site/quienes_somos.html)

## **2. Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES DE R.L).**

### **a. Antecedentes.**

Según entrevista concedida por el tesorero del Consejo de Administración de esta entidad, fue fundada por el Sr. William Huevo Martínez en el año 2006.

Dentro de la realidad salvadoreña hace cincuenta años, nació una Organización de Trabajadores, que se planteó la necesidad de luchar por una Estabilidad Laboral de todos los trabajadores Públicos y Municipales, y dicho sueño fue hecho realidad por el Sr. Oscar Ofilio Martínez, creando así AGEPYM, de igual manera un grupo de miembros de Junta Directiva de AGEPYM, encabezados por el Sr. William Huevo Martínez, tuvieron una gran idea de cómo ayudar a los Trabajadores Estatales y Municipales, en sus cuestiones económicas, ya que AGEPYM, de alguna manera daba préstamos a sus asociados, pero debía buscarse una solución a este problema que se estaba generando, ya que la asociación no podía dar préstamos, pues su finalidad no era esa. Fue así como fue naciendo la idea de crear una Cooperativa que fuera una Alternativa Económica para los trabajadores. Hubo varias reuniones de los miembros de Junta Directiva de AGEPYM, que tenían el mismo sentir y pensar, por lo que poco a poco el proyecto de la cooperativa iba madurando.

Una vez terminado el proyecto y presentado a la magna Asamblea General de Asociados de AGEPYM, dieron luz verde para poner a andar ese maravilloso proyecto de la creación de la cooperativa.

Está regida por la Ley General de Asociaciones Cooperativas, reglamentada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).

### **b. Misión.**

“Hacer de la cooperativa una institución de servicios financieros accesibles e innovadores con el propósito de contribuir en el desarrollo y calidad de vida de los asociados.

**c. Visión.**

Ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito al servicio de los empleados públicos, municipales, autónomos y pensionados para satisfacer sus necesidades económicas y sociales de nuestros asociados.

**d. Principios.**

- i. Membresía abierta y voluntaria;
- ii. Control democrático de los miembros;
- iii. Participación económica de los miembros;
- iv. Autonomía e independencia;
- v. Educación, entretenimiento e información;
- vi. Cooperación entre cooperativas;
- vii. Compromiso con la comunidad.

**e. Valores.**

- i. Solidaridad
- ii. Honestidad
- iii. Responsabilidad
- iv. Eficiencia
- v. Organización

**f. Objetivos.**

- i. Prestar un buen servicio a sus asociados.
- ii. Educar sobre principios y valores cooperativistas.
- iii. Fomentar el ahorro a través de sus diferentes cuentas.
- iv. Orientar sobre que son las aportaciones.
- v. Realizar préstamos personales, gerenciales y especiales.

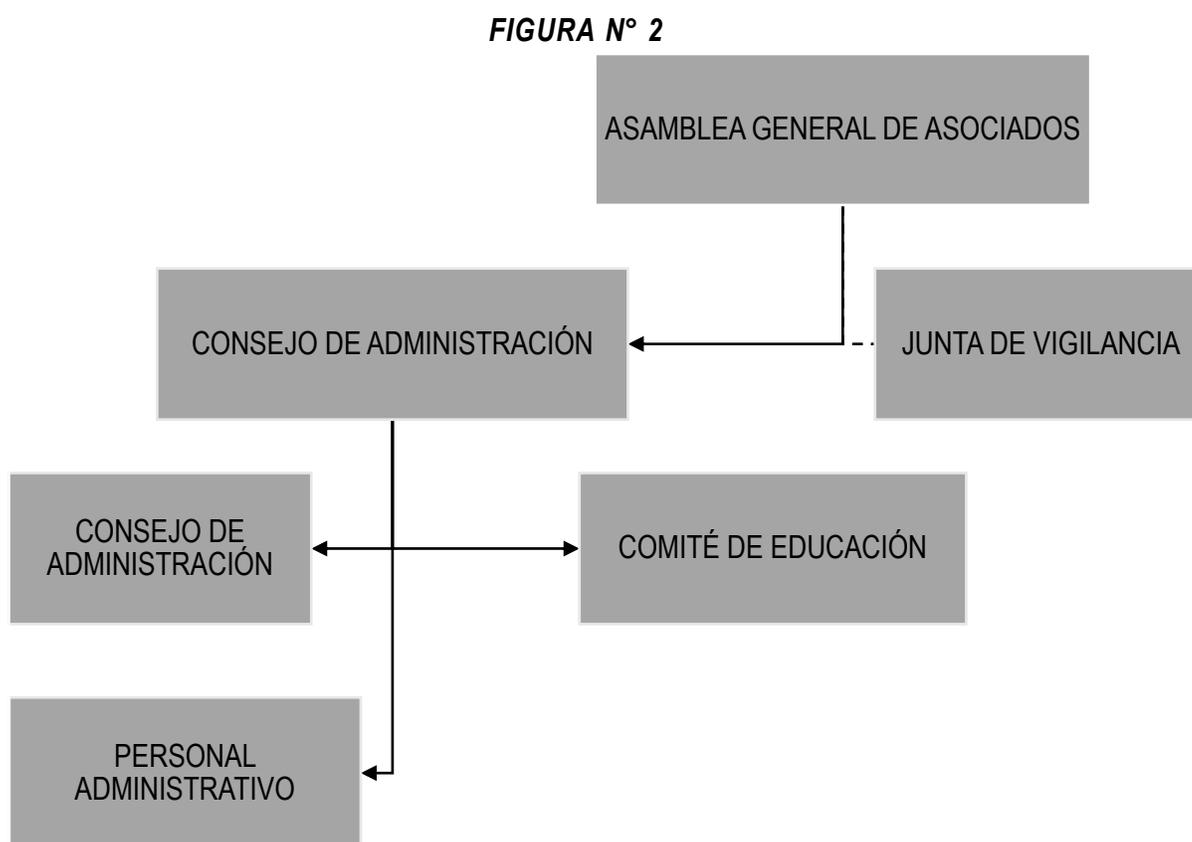
**g. Servicios que presta.**

- i. Ahorro a la Vista: son todos los depósitos que el asociado hace en la Cooperativa y que puede retirarlos en el momento que el necesita dinero.
- ii. Ahorro Navideño: este es un ahorro que el asociado deposita mes a mes y puede retirarlo a partir del 15 de Diciembre.

- iii. Ahorro Escolar: Es todo ahorro que el asociado se programó para estar depositando mes a mes durante el año, y se puede retirar en la primera semana de Enero.
- iv. Ahorro Infantil: es un ahorro que hacen los hijos e hijas de los asociados para cultivar el hábito de ahorrar.”<sup>14</sup>

#### h. Estructura Organizativa Actual de ACEPYMES de R.L.

- i. Organigrama Actual.



**Fuente:** Memoria de labores de ACEPYMES de R.L., 2014.

<sup>14</sup> Memoria de Labores 2015, X Aniversario, ACEPYMES de R.L.

## **ii. Funciones.**

**ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS:** La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la cooperativa.

**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:** El Consejo de Administración es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados.

**JUNTA DE VIGILANCIA:** La Junta de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la cooperativa y fiscalizará los actos de los órganos directivos, comités, empleados y miembros de la asociación.

**COMITÉ DE EDUCACIÓN:** El Comité de Educación ejercerá sus funciones en coordinación con las normas y presupuestos que le señale el Consejo de Administración haciendo uso del fondo de Educación.

## **3. Estatutos de ACEPYMES de R.L.**

### **a. Naturaleza, Denominación, Domicilio, Actividad Principal y Duración.**

“En esta asociación cooperativa se constituye bajo régimen de Responsabilidad Limitada, Capital Variable y Número ilimitado de Asociados, que se denominara ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, que se abrevia ACEPYMES de R.L.

La cooperativa tendrá su domicilio legal en San Salvador departamento de San Salvador, pudiendo establecer filiales en cualquier lugar de la República, previo acuerdo de la Asamblea General.

La actividad principal de la cooperativa será el AHORRO Y CRÉDITO.

La duración de la cooperativa será por tiempo indefinido, sin embargo podrá disolverse y liquidarse en cualquiera de los casos previstos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas, su Reglamento de las INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo), y los Estatutos de ACEPYMES de R.L.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Estatutos de ACEPYMES de R.L., art. Del 1 al 5.

### **b. Requisitos de Asociación**

Para ingresar como asociado a la Cooperativa es preciso que el interesado llene los siguientes requisitos:

- i. “Ser asociado de AGEPYM, ser empleado de AGEPYM y ser mayor de dieciocho años de edad.
- ii. Presentar solicitud por escrito ante el Consejo de la Administración, ser recomendado por dos miembros de la cooperativa. Si el interesado no supiere o no pudiese firmar, se expresara causa de esto último y dejara la impresión digital del pulgar de su mano derecha, o en su defecto, de cualquier otro dedo que se especificara y firmara además a su ruego otra persona mayor de edad.
- iii. Al fallecer un asociado tendrá derecho al ingreso de un beneficiario que satisfaga los requisitos legales establecidos en los estatutos de ACEPYMES de R.L, o el cónyuge y hacer uso de la fuente de trabajo.
- iv. Pagar por lo menos el valor de una aportación.
- v. Pagar como cuota de ingreso la cantidad de \$5.00 Dólares de los Estados Unidos de Norte América.
- vi. Haber recibido el curso básico de cooperativismo impartido por el Comité de Educación de la Cooperativa, el INSAFOCOOP, otra institución similar. Si la interesada fuere una persona jurídica llenara los requisitos anteriores en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y deberá comprobar que no persigue fines de lucro.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Estatutos de ACEPYMES de R.L. capítulo II, art. 8

## **D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **1. Definición de Plan.**

“Programa de acción y modo de realizarse (Proyecto).”<sup>17</sup>

“Un plan se refiere al aspecto global de todas las actividades del proceso de desarrollo dentro de un período determinado y pueden ser a corto, medio y largo plazo. Se trata de un conjunto organizado de fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos para lograr el desarrollo de un área determinada (comunidad, provincia, región, país) o de un sector (agrícola, industrial, sanitario,...). Comparte programas y proyectos. Un plan tiene un carácter general, fijando objetivos y metas generales, e identificando los medios que se emplearán para su obtención, áreas prioritarias, utilización de recursos, asignación de tareas, funciones y responsabilidades.”<sup>18</sup>

De acuerdo a estas definiciones un plan es el conjunto de las actividades que se tienen que realizar para lograr los objetivos que las entidades se han propuesto, para el cumplimiento de estos es necesario contar con el recurso para asignarlos a las distintas tareas que se tienen que desarrollar en un determinado periodo de tiempo.

### **2. Tipos de Planes.**

Dentro del desarrollo de los planes, se han creado distintos enfoques para abordarlos, los cuales a partir de los cambios y evoluciones que se han producido en el mundo se han ido transformando y adquiriendo nuevos matices entre los cuales podemos mencionar:

---

<sup>17</sup> Diccionario Contable Administrativo y Fiscal, José Isauro López López, 3° Edición ECAFSA THOMSON LEARNING

<sup>18</sup> Proceso de planificación para la elaboración de programas <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>

**TABLA N° 1**

<b>Marco Temporal</b>	Corto Plazo
	Mediano Plazo
	Largo Plazo
<b>Por su Especificidad y Frecuencia de Uso</b>	Planes Específicos
	Planes Técnicos o Permanentes
<b>Por su Amplitud</b>	Planes Estratégicos
	Planes Tácticos
	Planes Operativos
	Planes Normativos

**Fuente:** Retomado de la página web <https://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento> por el Grupo Investigador

### 3. Definición de Planeación.

La planeación “es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlos. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar.”<sup>19</sup>

Una segunda definición sobre planeación sería Como manifiesta Russel Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “la planeación... Se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (Ackoff 1981)

Al describir el contexto en el que se desarrolla la planificación, de acuerdo con Fayol y otros autores, el proceso administrativo (que se da en toda organización), es posible entender las implicancias de ésta. Se ubica, entonces, en la parte inicial del proceso (que según el mencionado autor se compone de planificación, organización, dirección, coordinación y control), cuyo fin elemental es el logro de los objetivos organizacionales. Así, la planificación constituye la base que define los aspectos esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los objetivos de ésta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos.

A partir de lo anterior, diversos autores han intentado determinar los elementos centrales de este proceso y crear un concepto de planificación. Por ejemplo, Ezequiel Ander-Egg, haciendo énfasis

<sup>19</sup> Proceso de planificación para la elaboración de programas <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>

en el carácter orientador y condicionador de las acciones que emprende una persona u organización, señala tres acepciones distintas que puede tener:

- a. "Sustantivamente, planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales;
- b. Formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos; y
- c. Operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos". (Ander-Egg; 1995).

Y, teniendo en cuenta esta distinción, define planificación como la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos para alcanzar una situación definida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados."<sup>20</sup>

#### **4. Importancia de la Planeación.**

Ander-Egg señala, en primer lugar, que la planificación es letra muerta si no existe la voluntad política de realizar lo que se planifica y, en segundo lugar, que existe una cierta ingenuidad entre los planificadores al actuar como si la planificación fuese una técnica capaz de introducir, por sí mismo, un elevado nivel de racionalidad en la acción política. Esto implica que independientemente de lo conveniente o loable de los objetivos que persiga la implementación del plan, es imposible su materialización si no se cuenta con el apoyo de los actores clave para ello, los cuales, en definitiva, cuentan con las capacidades, atribuciones, potestades o competencias para lograrlo. Es por esto que, según el autor señalado, la planificación es mucho más que un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es la instrumentación de un proyecto político, aun cuando éste sólo haya sido definido de una manera vaga y ambigua.

---

<sup>20</sup> Ander-Egg, E (1995). La Planificación Educativa, Editorial Magisterio del Río de La Plata, Primera edición, 1993.

Finalmente, de acuerdo con Ander-Egg, la planificación es, en última instancia, una decisión política, que debe considerar las distintas variables que influyen en ésta, no sólo las políticas o las económicas, sino que también las sociales y culturales que, generalmente, son las que condicionan en mayor medida el éxito de un plan.

### **5. Condiciones de la Planeación.**

“Para Ackoff la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las condiciones siguientes:

- a. La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de interdependientes (Sistema de decisiones).
- b. La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).
- c. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

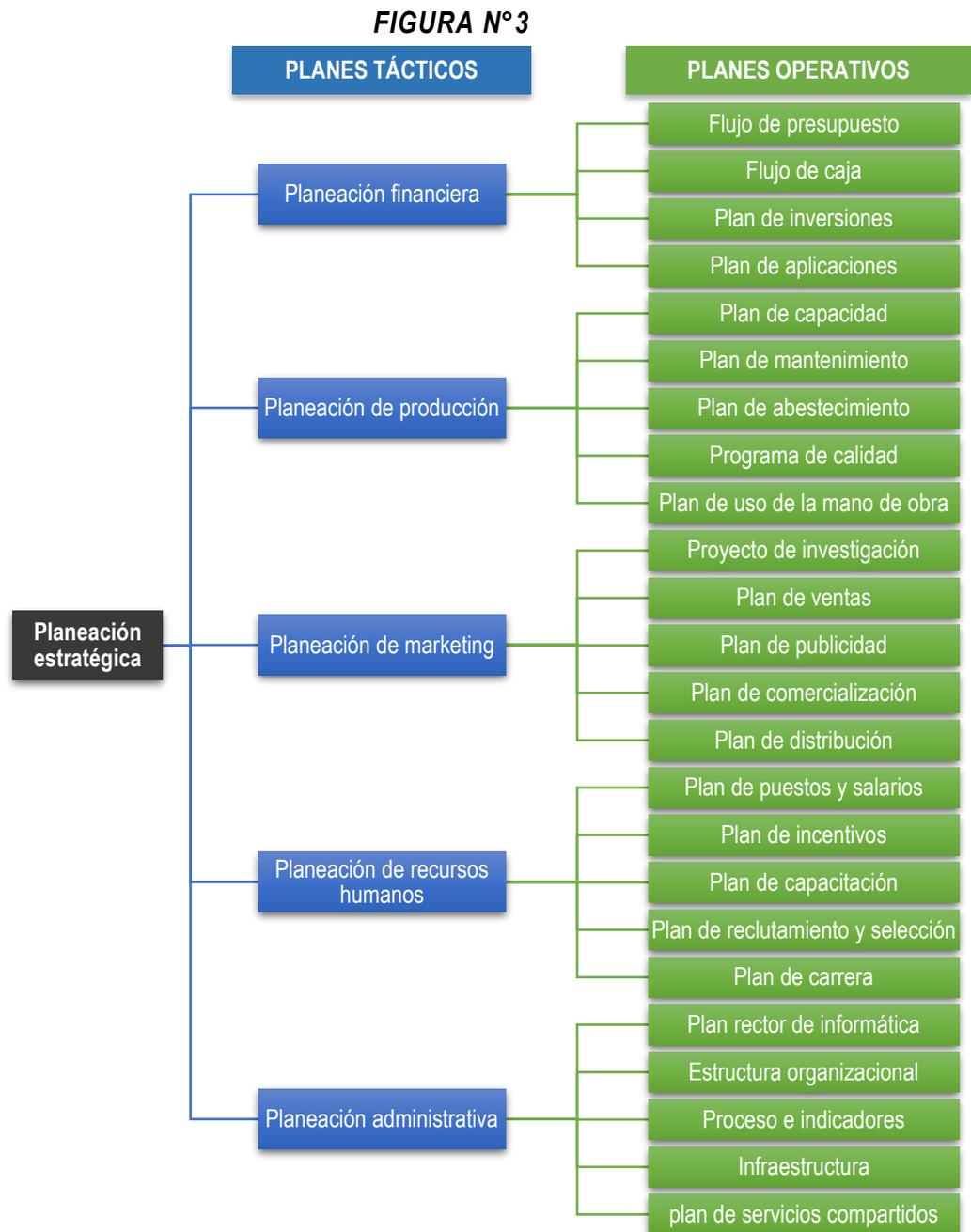
La planeación, entonces, se orienta a obtener o a impedir un determinado estado futuro de cosas. Así, se dirige al futuro aportando decisiones presentes.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Planeación Prospectiva, Tomas Miklos y Ma. Elena Tello, Limusa, 2007.

## 6. Niveles de la planeación

La planeación tiene tres niveles los cuales son el estratégico, el táctico y el operativo. En la siguiente figura se muestra el proceso de planeación por nivel jerárquico y por tipo:



**Fuente:** Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, Idalberto Chiavenato & Aroa Sapiro, Mc Graw Hill

## 7. Definición de Estrategia.

“La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estratégica case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.”<sup>22</sup>

Estrategia es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o bien el cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. Para Idalberto Chiavenato la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más que conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; por otra parte, es tomar las decisiones con base en elección.

Otra definición que podríamos destacar sería la dictada por James Brian Quinn que dice que estrategia “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el torno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, Idalberto Chiavenato & Arao Sapiro, 2ª Edición Mc Graw Hill

<sup>23</sup> El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg y James Brian Quinn, segunda Edición, 1993.

## 8. Dimensiones de la Estrategia.

En la siguiente tabla se describe las dimensiones de estrategia.

**TABLA N° 2**

<b>Estrategias Formales Efectivas</b>	Metas (u objetivos)
	Políticas
	Secuencias de acción (o Proframas)
<b>Estrategias Efectivas</b>	Se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad.
<b>Estrategias Empresariales</b>	Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, como las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o cómo serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana o las emociones, o modificadas por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los contrincantes hábiles (Braybrooke y Lindblom, 1963).
<b>Estrategias de Frente de Combate</b>	Cada estrategia debe ser mas o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado.

**Fuente:** Retomado del libro El Proceso Estratégico, conceptos, contexto y casos de Henry Mintzberg y James Brian Quinn por el Grupo Investigador

## 9. Definición de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.”<sup>24</sup>

<sup>24</sup> PETER F. DRUCKER. Introducción a la administración, Sao Paulo, 1984, pp. 133-136.

Otra definición de planeación estratégica es “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”<sup>25</sup>

De acuerdo con Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.

De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

A partir de estas distinciones, es posible entender las diferencias existentes entre la planificación normativa, que marcó una importante etapa del desarrollo de esta herramienta, y la planificación estratégica, las cuales Ander-Egg sintetiza en los siguientes enunciados.

- a. Básicamente es un problema entre personas.
- b. Centrado en la “lógica de la realización”.
- c. Los planes, programas y proyectos expresan “lo posible”.
- d. Destaca la importancia de la política y la intervención de los diferentes actores sociales.
- e. Importancia de integrar el aporte metodológico de los expertos y las personas involucradas.
- f. El centro de la planificación es la “dinámica de conducción”; no se cristaliza en un plan; permanente seguimiento de la coyuntura política, económica y social.

---

<sup>25</sup> Planeación Estratégica Aplicada, Como desarrollar un plan que realmente funcione. Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, Editorial Mc Graw Hill, pag. 5

- g. La definición de objetivo resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados.
- h. Importa la confluencia de las decisiones de los diferentes actores sociales que, de una u otra forma, están interesados o implicados; el sujeto planificador “está dentro” de la realidad y coexiste con otros “actores” sociales.
- i. Procura conciliar el conflicto y el consenso como dos factores actuantes en los procesos sociales y que condicionan la realización del plan.
- j. El punto de partida es la “situación inicial”, que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico.

“Otros autores, Hax y Majluf, hacen énfasis en la importancia que tiene el contar con el apoyo de las diversas partes que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa.

Además, estos autores señalan que “el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”, lo que indica el carácter central que tiene la planificación como eje de la estrategia que se implementará, ya que es ésta la que entrega los lineamientos fundamentales para la definición de la misión, visión y objetivos que la institución, dentro del esquema señalado, pretende lograr.

Hax y Majluf definen los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización que participan en el proceso de planificación, diferenciándose unos de otros en el grado de importancia y responsabilidad que cada uno tiene además de, obviamente, las funciones que cada uno desempeña.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Manual de Planificación Estratégica, Dr. Orión Aramayo, [http://web.archive.org/web/20150226055638/http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion\\_estrategica.pdf](http://web.archive.org/web/20150226055638/http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf)

### **10. Objetivos de La Planeación Estratégica.**

Hay objetivos que se refieren a los elementos que introduce la planificación estratégica al funcionamiento de la organización y que generan un nuevo comportamiento basado en la capacidad de cambio, adaptación y reformulación permanente de los planes que lleva a cabo. De esta manera, Hax y Majluf señalan que:

- a. El proceso de planificación ayuda a unificar las directrices de la organización;
- b. La segmentación de la institución mejora notoriamente (diversos focos de atención estratégicos);
- c. El proceso de planificación introduce una disciplina en el pensamiento de largo plazo de la organización y;
- d. El proceso de planificación es un recurso educacional y una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales múltiples y negociaciones a todo nivel.

### **11. Características de La Planeación Estratégica.**

Son variadas las características que tiene la planificación estratégica, desde las básicas adquiridas en su primer desarrollo en el sector privado hasta las más recientes, adquiridas a partir de su perfeccionamiento en dicho sector y de su incorporación al sector público.

Para tener una mayor claridad al respecto, Cynthia Bendlin plantea que las principales características que distinguen a esta herramienta son:

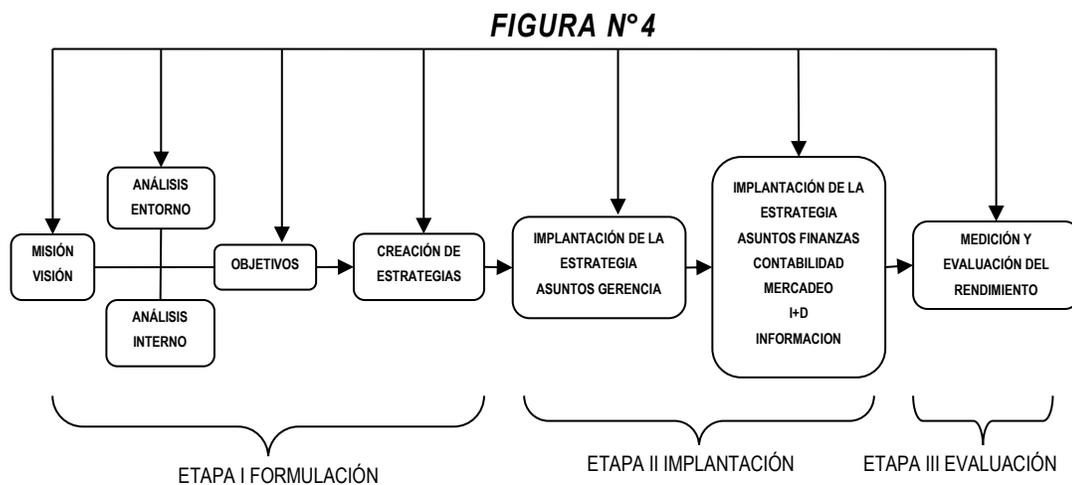
- a. La visión Holista: Constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo.
- b. La visión a largo plazo: Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro de un objetivo general.
- c. Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.
- d. Consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo, si bien está compuesta de ellas.
- e. Contribuye a la aproximación de la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

- f. La interrelación con el contexto es sumamente importante a través de la definición de vasos comunicantes con el mismo.
- g. Gracias a la evaluación y seguimiento continuos, se pueden identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo a la nueva realidad.

## 12. Proceso de La Planeación Estratégica.

Es importante tener claro desde ya que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene con base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.

A continuación se presenta las tres etapas en las que está compuesto el proceso de la planeación estrategia:



**Fuente:** Manual de Planificación Estratégica, Dr. Orión Aramayo,

[http://web.archive.org/web/20150226055638/http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion\\_estrategica.pdf](http://web.archive.org/web/20150226055638/http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf)

### **a. Formulación de las estrategias.**

“Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.”<sup>27</sup>

#### **i. Visión y Misión**

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.

La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión es muy clara: una visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”); por lo general, la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).”<sup>28</sup>

#### **ii. Análisis del Entorno**

“El análisis del entorno consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

#### **iii. Análisis Interno**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

---

<sup>27</sup> Planeación estratégica, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacion-estrategica.html>

<sup>28</sup> Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, Administración estratégica, Editorial Mc Graw Hill, 18° edición

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.”<sup>29</sup>

iv. Objetivos

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.”<sup>30</sup>

v. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

“Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.”<sup>31</sup>

### **b. Implantación de las Estrategias.**

“Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.”<sup>32</sup>

<sup>29</sup> <http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

<sup>30</sup> Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, Administración estratégica, Editorial Mc Graw Hill, 18° edición

<sup>31</sup> Ídem, ref. 29

<sup>32</sup> Planeación estratégica, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>

“La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Además, cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específico. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización. Los directivos deben considerar la naturaleza de la estrategia (es diferente implantar una estrategia para convertirse en productor de bajo costo que implantar una estrategia de diferenciación dirigida a obtener calidad superior y precios especiales). También deben tomar en cuenta la cantidad de cambio estratégico que se necesita (cambiar hacia una nueva estrategia audaz presenta más problema de implantación que hacer pequeños cambios en la estrategia existente).”<sup>33</sup>

### **c. Evaluación de las Estrategias.**

“Es necesario revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivas que contribuyan al logro de los objetivos planteados.

Es por esto que al evaluar las estrategias se debe de tomar en cuenta:

- i. Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales;
- ii. Medir el desempeño, y
- iii. Tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.”<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap91.htm>

<sup>34</sup> <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html>

### 13. Elementos de La Planeación Estratégica.

Según la autora Amalia Navarro Restrepo los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

a. Declaración de la visión

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?

b. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. La misión responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? Lo que el cliente espera obtener de la empresa es un factor fundamental a considerar

c. Análisis externo de la empresa

Analizar y definir los entornos político, económico, social, tecnológico ecológico servirá para crear un análisis del entorno externo de la empresa, de esta manera se pueden identificar las oportunidades y las amenazas. Se evalúan aspectos ya existentes y otros que podrían existir.

d. Análisis interno de la empresa

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

e. Establecimiento de los objetivos generales

Son los resultados específicos que se pretenden lograr, deben de ser alcanzables, medibles y cuantificables con un horizonte de tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Los objetivos tienen que considerar los recursos, la capacidad de la empresa y la situación del entorno.

f. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Definen las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz FODA, un marco conceptual para un análisis

sistemático que facilita el vínculo entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.

- i. Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
  - ii. Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
  - iii. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
  - iv. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.
- g. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que se ha determinado las estrategias que se utilizarán, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar:

- i. Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
  - ii. Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
  - iii. Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
  - iv. Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
  - v. Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
  - vi. Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.
- h. Tipos de estrategias

La estrategia debe buscar equipar las habilidades y recursos organizacionales con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo, de tal manera que se satisfagan los deseos y necesidades de los usuarios, se logre crear una posición de mercado atractiva y se alcance el cumplimiento de los objetivos. Por lo cual se tienen los siguientes tipos de estrategias que ayudaran al cumplimiento de lo anteriormente dicho:

**a. “Las Estrategias Ofensivas (Fortalezas-Oportunidades) (Maxi-Maxi).**

***Aprovechar oportunidades gracias a sus fortalezas.***

Este tipo de estrategia es el más deseado por las empresas. La organización explota las oportunidades de su entorno y se beneficia de numerosas ventajas internas. La confluencia de las fortalezas y las oportunidades permite alcanzar sus objetivos hasta poder posicionarse como líder en el mercado. Son estrategias de fuerte impacto. Con esta estrategia intentamos limitar o eliminar todas las debilidades y amenazas. Se adopta esta estrategia para convertir los puntos negativos en puntos positivos.

**b. Las Estrategias Defensivas (Fortalezas-Amenazas) (Maxi-Mini).**

***Evitar las amenazas utilizando sus fortalezas.***

En este caso, se destacan muchas ventajas internas muy favorables al desarrollo de la empresa. No obstante, el mercado no es tan propicio. Por ejemplo, puede que haya mucha competencia o bien una crisis económica en el sector, lo que fragiliza el negocio. El reto es minimizar al máximo los impactos externos y seguir fomentando nuestras ventajas competitivas. Es muy difícil luchar contra las influencias negativas del mercado, por eso las acciones se deben elaborar con mucho cuidado. La empresa tiene que adaptarse al mercado utilizando sus ventajas competitivas.

**c. Las Estrategias de Reorientación (Debilidades-Oportunidades)  
(Mini-Maxi).**

***Superar las debilidades aprovechándose de las oportunidades.***

Las acciones tomadas en este tipo de estrategia tratan de reducir las debilidades internas de la empresa y aprovecharse de todas las oportunidades que surgen en el mercado. La complejidad deriva de que no nos podamos plantear algunas oportunidades por culpa de nuestros puntos débiles internos (por ejemplo ausencia de competencias internas o problemas de organización). Hay que ser prudente y preparar con tiempo las acciones para maximizar su logro.

**d. Las Estrategias de Supervivencia (Debilidades-Amenazas)  
(Mini-Mini).**

***Eludir las amenazas y minimizar las debilidades.***

Una empresa en esta situación crítica debe intentar limitar al máximo los efectos de las amenazas del mercado sobre ella y luchar al mismo tiempo contra sus puntos débiles internos. Muchas veces, desafortunadamente, la entidad tendrá que considerar la opción de liquidación del negocio. Enfrentarse a las amenazas externas sin tener las fuerzas internas para ello es casi imposible, la empresa se encuentra en una posición de “supervivencia”. Necesita un cambio interno para poder ser efectiva y seguir luchando por su negocio, por ejemplo puede ser a través de una fusión de empresas. Obviamente, la empresa debe evitar esta situación.”<sup>35</sup>

Para el desarrollo de la investigación es necesario entender lo que concierne a la planeación estratégica, es por esto que se llevará a cabo tomando como referencia a la autora Amalia Navarro Restrepo, debido a que en los elementos de la planeación estratégica tiene una perspectiva completa de todo lo que conlleva realizar un plan estratégico, de esta manera proporciona un panorama mejor sobre lo que se tiene que realizar en el estudio.

---

<sup>35</sup> Documento sobre Estrategias DAFO, <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22230/Capitulo4.pdf>

## **II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L.)**

### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un diagnóstico a través del análisis de la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.), que sirva de referencia para el diseño de un plan estratégico y que con su implementación puede contribuir al crecimiento de la cooperativa.

Es importante analizar los factores internos y externos que afectan actualmente a la cooperativa, de esta manera los resultados son una parte fundamental para la efectiva elaboración del plan estratégico con el que se buscará aprovechar las oportunidades y fortalezas que tiene la cooperativa y que logre reducir sus amenazas y debilidades.

### **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. Objetivos de la investigación**

##### **a. General**

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.) mediante el análisis de los factores internos y externos que afectan a la cooperativa

##### **b. Específicos**

- i. Recopilar información de asociados, no asociados y directivos de la cooperativa, con el fin de que contribuyan a la realización del diagnóstico siendo estos partes de los factores internos y externos que influyen en la cooperativa.
- ii. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee ACEPYMES de R.L. que proporcione información relevante para la realización del diagnóstico.
- iii. Determinar las características del mercado meta con el que cuenta la cooperativa.

## **2. Métodos y técnicas de investigación**

Para lograr llevar a cabo el estudio fue necesario apoyarse de diferentes métodos y técnicas apropiados que permitieron establecer el camino lógico de acuerdo a los fines y metas de la investigación. Hoy en día es difícil escoger una metodología como el ideal para realizar un estudio, ya que muchos de estos elementos se complementan y se relacionan entre sí.

El método utilizado es el científico porque se pretendía obtener información relevante y secuencial que guiara la decisión sobre la planeación estratégica para el crecimiento en la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L).

### **a. Métodos de investigación**

El método es una serie de pasos y procedimientos que contribuye a llegar a un resultado o fin determinado; para llevar a cabo la indagación se utilizaron los siguientes:

#### **i. Analítico.**

Fue necesario descomponer la situación general del cooperativismo y estudiar cada uno de sus elementos tanto de mercado, como de recursos técnicos y económicos para establecer las estrategias necesarias de crecimiento.

#### **ii. Sintético.**

Se procedió a reunir los diversos elementos que se habían analizado por separado tanto en las encuestas, como en las entrevistas y observación directa, por lo que al final se logró establecer las conclusiones adecuadas para el crecimiento de la cooperativa como fenómeno investigado.

#### **iii. Deductivo.**

Debido a que se utilizó el razonamiento lógico, suposiciones previamente establecidas, principios ya establecidos en los diferentes materiales bibliográficos y fuentes consultadas lo que sirvió para aplicarlo en el estudio de un plan estratégico para el crecimiento de la cooperativa y así comprobar la validez de este, concretando un diagnóstico que permitió realizar las conclusiones de la investigación.

### **b. Tipos de investigación**

Existen diferentes tipos de investigación tales como: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativas entre otros.

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que este describe los hechos como son observados, para el caso de la investigación fue desarrollada cualitativamente considerando la población de estudio, se tomó una muestra pequeña proporcionando datos descriptivos permitiendo evaluar e interpretar los resultados, siendo la mejor alternativa para encontrar respuestas espontáneas sobre el sentir y pensar de los entrevistados en relación a la situación actual de la cooperativa posibilitando reunir los elementos necesarios para el análisis y medición de estos y desarrollar el plan estratégico.

### **c. Tipo de diseño de la investigación**

La investigación se realizó a través del diseño no experimental, porque no se manipularon intencionalmente las variables en estudio, sino que se observó el fenómeno tal y como ocurren en su contexto natural, lo que permitió analizarlo. Y además se utilizó el diseño transversal debido a que la información se obtuvo de forma simultánea a través de las encuestas.

### **d. Fuentes de información**

Para realizar la investigación se consultaron diferentes fuentes que se detallan a continuación:

#### **i. Primarias.**

La información necesaria para el desarrollo de la investigación fue facilitada por las personas Asociadas a la Cooperativa, así como los afiliados AGEPYM que no son asociados a la cooperativa a quienes se les realizó una encuesta siendo el número de ellos 89 y 96 personas respectivamente. Además, se entrevistó a las personas con el cargo de Cuerpos Directivos, Gerentes Generales y Financieros, Jefes del Departamento de Créditos y Cobros.

## **ii. Secundarias.**

Esta información fue obtenida a través de boletines informativos, revistas, memoria laborales proporcionadas por la entidad en estudio y sitios web proporcionados por las instituciones externas tales como Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Ministerio de Economía (MINEC), folletos y publicaciones proporcionadas por entes gubernamentales como el Ministerio de Hacienda, Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), e información establecida en libros, trabajos de investigación, entre otros.

### **3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Con el objetivo de obtener datos fiables, valederos y oportunos, se utilizaron diferentes técnicas de investigación que permitieron aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis, e interpretación de la información.

#### **a. Técnicas de información**

##### **i. Encuesta**

Esta técnica se utilizó para la recopilación de información sobre el conocimiento, opiniones, expectativas y sugerencias que tienen los clientes potenciales con respecto a la cooperativa. También se utilizó para obtener información necesaria que permitió conocer la opinión por parte de los asociados. Por lo que se diseñaron dos cuestionarios uno dirigido a los clientes potenciales y otro a los miembros Asociados de la Cooperativa.

##### **ii. Entrevista**

La entrevista se realizó con ayuda de una guía de preguntas dirigida a Cuerpos Directivos, Gerentes Generales y Financieros, Jefes del Departamento de Créditos y Cobros de la Cooperativa ACEPYMES de R.L., dicha entrevista fue relacionada con las áreas de mercado, técnicas de planeación y situación financiera, la entrevista fue de carácter semiestructurada debido que se apoyó en la guía de preguntas, pero también se introdujo preguntas adicionales cuando era necesario ampliar alguna información.

### **iii. Observación directa**

Se utilizó esta técnica durante toda la investigación, debido a que, mediante ella se obtuvo gran cantidad de datos e información valiosa para la investigación. Entre los instrumentos utilizados con esta técnica podemos mencionar: la presencia física anotando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el esquema previsto según el problema de estudio y los recursos audiovisuales, los cuales siempre fueron portados por el equipo investigador al momento de realizar las visitas de campo.

### **b. Instrumentos**

#### **i. Cuestionario**

El primer cuestionario se estructuró para los afiliados de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.), que residen en el Departamento de San Salvador entre las edades de 18 a 75 años de edad, se estructuró con 21 preguntas cerradas en su mayoría con opciones múltiples lo que permitieron obtener información relevante para formular el respectivo diagnóstico de la planeación estratégica para el crecimiento de la cooperativa. (VER ANEXO 3)

El segundo cuestionario fue dirigido a los afiliados de AGEPYM que no son asociados a la cooperativa, a fin de conocer la opinión, conocimiento, disposición y expectativas de formar parte o no de ACEPYMES de R.L. dicho cuestionario fue estructurado con 16 preguntas en su mayoría cerradas con opciones múltiples. (VER ANEXO 4)

#### **ii. Guía de entrevista**

Se utilizó una guía de preguntas semiestructurada, con el propósito de conocer información relacionada a la situación actual de la cooperativa, sobre la aceptabilidad para aplicar un plan estratégico para el crecimiento de la cooperativa y la disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos y humanos de la cooperativa. Por lo que se entrevistó a diferentes representantes de ACEPYMES de R.L. (VER ANEXO 5)

#### 4. Determinación del universo y la muestra

##### a. Determinación del universo

El primer universo estuvo compuesto por la cantidad de miembros asociados a la entidad ACEPYMES de R.L. los cuales ascienden a un total de 647 personas del Departamento de San Salvador.

Para el segundo universo se tomó una población finita de 21,541 personas afiliadas AGEPYM que no están asociadas ACEPYMES de R.L. que fueron considerados como clientes potenciales.

##### b. Determinación de la muestra

Fue necesario determinar dos tamaños de muestra para cada uno de los universos identificados, tanto de las personas asociadas a la cooperativa y las personas afiliadas AGEPYM que no están asociadas ACEPYMES de R.L.

Se utilizó el muestreo aleatorio simple ya que cada uno de los seleccionados de la población finita tuvo igual probabilidad de ser incluidos en la muestra.

La fórmula que se utilizó para calcular el tamaño de la muestra fue:

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

Dónde:

Z = Nivel de confianza

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Porcentaje de error

n = Tamaño de la muestra.

Para el primer universo se tomó una población finita de 647 personas los cuales son asociados a la cooperativa.

Asignando valores y considerando un intervalo de confianza del 95% debido a que el tamaño de la población es finito, y un error de estimación de 10% se obtuvieron los siguientes datos:

$Z = 1.96$ ;  $N = 647$  personas;  $p = 50\%$ ;  $q = 50\%$ ;  $e = 10\%$ ;  $n = ?$

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(647)}{(0.10)^2(647 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \mathbf{84 \text{ personas}}$$

Para la investigación se determinó que la muestra de los asociados a la cooperativa, estuvo comprendida por 84 personas, las cuales se seleccionaron tomando en cuenta que su lugar de trabajo es en el departamento de San Salvador, debido a que este cuenta con el mayor número de afiliados a la cooperativa.

Es relevante mencionar que los asociados se eligieron de forma aleatoria al momento que se encontraron visitando las instalaciones de ACEPYMES de R.L., de tal manera que tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados como parte de la muestra.

A continuación se muestra una tabla con el total de afiliados de cada Departamento pertenecientes a la asociación en donde se demuestra que el Departamento de San Salvador posee el mayor número de asociados:

**TABLA N°3**

DEPARTAMENTO	ASOCIADOS
Ahuachapán	11
Cabañas	8
Chalatenango	19
Cuscatlán	44
La Libertad	67
La Paz	53
La Unión	5
Morazán	2
San Miguel	22
San Salvador	647
San Vicente	43
Santa Ana	8
Sonsonate	7
Usulután	114
Dirección no especificada	105
<b>TOTAL</b>	<b>1155</b>

**Fuente:** Clasificación realizada por el grupo de investigación a partir de las hojas de inscripción del Registro de Asociados de la cooperativa ACEPYMES de R.L desde sus inicios en el año 2006.

Para el segundo universo se tomó una población finita de 21,541 personas afiliadas AGEPYM que no están asociadas ACEPYMES de R.L.

Asignando valores y considerando un intervalo de confianza del 95% debido a que el tamaño de la población es finito, y un error de estimación de 10% se obtuvieron los siguientes datos:

$$Z = 1.96; N = 21,541 \text{ personas}; p = 50\%; q = 50\%; e = 10\%; n = ?$$

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$\frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(21,541)}{(0.10)^2(21,541 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 96 \text{ personas}$$

Para la segunda muestra estuvo comprendida por 96 personas, las cuales se seleccionaron tomando en cuenta también su lugar de trabajo que es en el departamento de San Salvador, debido a que este tiene mayor representación del número de afiliados a la organización.

De igual manera los asociados se eligieron de forma aleatoria al momento que se encontraron visitando las instalaciones de AGEPYM, de tal manera que tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados como parte de la muestra.

A continuación se muestra la tabla con el total de afiliados de cada departamento perteneciente a AGEPYM donde San Salvador es el que más representación de afiliados tiene:

**TABLA N°4**

DEPARTAMENTO	ASOCIADOS
San Salvador	21,541
Ahuachapán	1,107
Santa Ana	5,838
Sonsonate	1,290
Chalatenango	1,447
La Libertad	5,233
Cuscatlán	3,790
La Paz	3,941
Cabañas	1,148
San Vicente	8,470
Usulután	4,585
San Miguel	10,555
Morazán	1,078
La Unión	1,224
<b>TOTAL</b>	<b>71,243</b>

**Fuente:** Clasificación proporcionada por Kelvin Miguel Fuentes Salgado destacado en Unidad de Soporte Técnico de AGEPYM.

## 5. Tabulación, análisis e interpretación de la información

Después de haber obtenido los datos proporcionados por la entidad, a través de las técnicas e instrumentos de recopilación de la información, se procedió a la respectiva clasificación y tabulación de los resultados mediante el uso del paquete computacional Microsoft Excel. En el cual se registraron cada una de las preguntas, las respuestas y cuadros de frecuencias absolutas y relativas, y la interpretación correspondiente. (VER ANEXOS 1 Y 2)

### a. Análisis de las entrevistas

Para recopilar la siguiente información fue necesario la utilización de la guía de entrevista (ver ANEXO 5), las personas que fueron entrevistadas se convocaron por el grupo investigador a una reunión en la cual se realizaron las preguntas de dicha guía, se grabó a través de un dispositivo las respuestas brindadas por los entrevistados, debido a la dificultad de determinar a qué persona correspondía el tono de voz, se realizó el siguiente consolidado de respuestas, las cuales son presentadas a continuación:

#### i. ¿Cuáles son los tipos de créditos o servicios que ofrece la cooperativa a sus asociados?

Según los entrevistados existen dos tipos de créditos; el primero es el crédito personal este se otorga a los compañeros asociados máximo \$2,000.00 pagaderos en 5 años, la cuota es de \$57.70 aproximadamente, en la cual se paga el seguro de deuda, y un ahorro simultáneo, cuando el asociado termina de pagar el préstamo personal se le devuelve el ahorro simultaneo que ahorró y termina la deuda, el seguro de deuda termina cuando el compañero paga el préstamo, la finalidad del seguro de deuda consiste en que si se muere el deudor, el seguro paga la deuda y el fiador queda solvente, en caso de que el asociado pague en vida, entonces al deudor se le devuelve lo que ha ahorrado en cinco años y en ese momento termina la deuda.

El segundo crédito es el préstamo gerencial el cual se basa en las aportaciones que tiene cada asociado, se les realizan prestamos del 80% de las aportaciones, por ejemplo, si alguien tiene \$100 en aportaciones se le prestara el 80%, es decir \$80 dólares pagaderos en un año sin fiador, ya que dichas aportaciones sirven de garantías.

**ii. ¿Cuáles son las diferentes tasas de interés cobradas para cada uno de los distintos tipos de servicios que ofrece ACEPYMES de R.L.?**

Existen los Préstamos personales o gerenciales con una tasa de interés del 14%, las cuentas de ahorro y ahorro a la vista se hacen a través de un descuento en planilla o un depósito que el asociado hace y lo puede retirar a la hora que él afiliado lo crea conveniente, este ahorro cuenta con el 3% de tasa de interés. El ahorro navideño que consiste en que el afiliado puede retirar sus ahorros en la época de navidad y hasta el mes de enero máximo, así mismo el ahorro escolar, se puede retirar en enero o febrero máximo, por estos dos ahorros se paga el 4%. El ahorro a plazo fijo posee una tasa de interés a pagar y depende de la cantidad que se deposite a plazo fijo, por ejemplo \$5,000.00 a seis meses se le puede proporcionar una tasa de 4.5% si es mayor a este monto, se paga a 5%, y si son \$20,000.00 se puede pagar hasta 6%.

**iii. ¿Qué características buscan en los nuevos asociados?**

La mayoría de los entrevistados manifestó que las características que buscan en los asociados es que tengan la edad necesaria para ser afiliado, que no sobrepase de los 70 años, que tenga trabajo fijo, que pertenezca a la cooperativa, que tenga disponibilidad para poderle descontar y espíritu de ahorro

**iv. ¿Cuáles promociones aplica la cooperativa para atraer nuevos asociados?**

Las personas entrevistadas utilizan una estrategia publicitaria con el nombre "Haga su agosto en mayo", en el cual se compran sombrillas, y las personas que incrementen su aportación se le regala una sombrilla, y para los nuevos asociados de igual manera se le proporciona una, o la asociación cooperativa manda a hacer mochilas, comederas y lapiceros para promover a la misma. También se promocionan por medio de la radio mi gente, colocan banners en instituciones públicas tales como ANDA, el Ministerio de Hacienda y la Corte de cuenta.

**v. ¿Cuáles son los tipos de planes que son utilizados por la cooperativa?**

Los planes que se realizan son planificados para días festivos, como el día del cooperativismo, y el día del empleado de las cooperativas, además se planifican los convivios para los empleados en el fin de año y las rifas para incentivar el incremento de ahorro. Así mismo se planifican las asambleas generales, en lo que se determina lo que se invirtió, se diseñan las revistas que se le

dan a los empleados y afiliados y los reportes administrativos sobre la gestión que se realizó sobre la asociación cooperativa.

**vi. De las promociones que se han utilizado, ¿Cuál ha sido la que ha dado mejores resultados?**

Los entrevistados comentaron que las comideras dan buen resultado para promover la asociación cooperativa, además de las camisetas y los maletines que dan resultados positivos. Los lapiceros también dan resultado para dar a conocer la cooperativa.

**vii. ¿El personal que trabaja en la cooperativa se encuentra informado sobre los objetivos de ACEPYMES de R.L. pretende cumplir?**

Algunos entrevistados manifestaron que todos conocen los objetivos, porque los jefes comunican estos mismos, los directivos y compañeros trabajadores los conocen, es una labor que hace el comité de educación, a través de charlas, capacitaciones dirigidas hacia los empleados de la cooperativa y los asociados. Sin embargo, unos cuantos manifestaron que la mayoría de los empleados no conocen de los objetivos que persigue la asociación.

**viii. ¿Cuáles son los proyectos de inversión que realiza actualmente la cooperativa?**

En este momento la única inversión que realizaron es sobre el sistema de contabilidad y el sistema computacional para abarcar el sistema financiera, Ya que de otro tipo de inversión no existe, sin embargo, quisieran tener una inversión a futuro de un edificio propio para utilizarlas de instalaciones y mantener la cooperativa. Actualmente ACEPYMES de R.L. contrajo un préstamo con AGEPYM por un valor de \$40,000.00 dólares y dicho préstamo está al día con las cuotas

**ix. ¿Cuenta la cooperativa con las fuentes de financiamiento necesarias para desarrollar sus proyectos de inversión?**

Debido a que las personas entrevistadas decían no tener algún proyecto de inversión actualmente, esta pregunta se descartó en el momento de la entrevista, ya que se concluyó que AGEPYM es una de sus fuentes principales de financiamiento.

**x. ¿Considera que existen obstáculos que influyen para que la cooperativa no crezca?**

Hay empleados que en lugar de fomentar el cooperativismo presentan una actitud negativa, hablan mal de la cooperativa al no poder satisfacerle una necesidad económica que tenían, pero la cooperativa pone las condiciones del préstamo y el asociado tiene que tener disponibilidad para

pagar, pero cuando no se les brinda un préstamo comienzan a hablar mal de la asociación y crea desconfianza hacia la imagen de la cooperativa. Esto representa la mayor dificultad, cambiar la imagen de la cooperativa y que la gente conozca que es el cooperativismo, y de que tengan el concepto claro de lo que es ahorro. Con respecto al sistema contable que maneja la institución este se considera que ha sido creado con base a una necesidad de registrar las operaciones de la cooperativa y por cumplir con los requisitos que impone el INSAFOCOOP, pero es deficiente ya que fue creado en un archivo de Microsoft Excel el cual solo puede ser utilizado por una persona a la vez y también porque no existen manuales de procedimientos que detallen con precisión el funcionamiento de este.

**xi. ¿A qué plazos son proyectados los objetivos de la cooperativa?**

Según los entrevistados no se hacen objetivos a plazos debido a que ya están definidos desde la fundación de la cooperativa. En algún momento se hacen objetivos a corto plazo para incentivar el ahorro, por ejemplo, el que ahorro \$10 dólares o más se le regala un lapicero o alguna regalía con tal que se incrementen los ahorros, el objetivo que se hace cada año es el de hacer crecer la cooperativa poniéndose una cuota de ingreso de asociados para cada año.

**xii. ¿Posee una unidad específica que identifique, evalúe, y corrija si se está cumpliendo con lo planeado?**

La asociación sí cuenta con una unidad específica que realice las funciones de identificar, evaluar y corregir lo que se está ejecutando en el momento que se presenta, el Consejo de Administración ejecuta y revisa lo planeado, y para eso está la junta de vigilancia que lo lleva a cabo, dicha junta sugiere lo que estiman que se puede cambiar, por ejemplos gastos innecesarios. Sin embargo, estos se reúnen dos veces al mes, y para hacer el informe de la asamblea se tienen que programar cada cuatro meses.

**xiii. ¿Qué estrategias emplea actualmente ACEPYMES de R.L. para posicionarse en el mercado de los empleados públicos y municipales?**

Las promotoras de AGEPYM se posicionan en los ministerios o instituciones públicas y proporcionan información, en donde hacen mención de que al ser asociado de AGEPYM después en un periodo de tres meses pueden obtener los beneficios de la cooperativa, tales como los

préstamos personales, prestamos gerenciales, ahorro a plazo, ahorro a la vista, etc., los cuales son brindados por medios de un brochure.

**xiv. ¿Considera que ACEPYMES de R.L. cuenta con los recursos económicos adecuados para brindarle los servicios que merece?**

Las personas entrevistadas mencionan que sí, ya que se comenzó con un capital de \$2,450.00 dólares y ahora se cuenta con \$500,000.00, producto de los afiliados que tienen la confianza en la entidad, el sueño es ser más grande como las cooperativas que son bancos ahora, por ejemplo, ACCOVI.

**xv. ¿Realiza la cooperativa un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra?**

Según los datos recopilados si se realiza un diagnóstico de la situación actual, se hace de diferentes maneras, por ejemplo, el INSAFOCOOP realiza la auditoria y entrega los resultados que han obtenido de la cooperativa, así mismo como miembros del Consejo si se encuentra que hay inconsistencias, se corrigen por estos mismos y se hace una auto regulación. El INSAFOCOOP realiza la auditoria una vez al año por lo menos. Y los miembros del Consejo analizan la situación cada día.

**xvi. ¿Considera que las instalaciones, mobiliario, equipo, tecnología y software con que cuenta ACEPYMES de R.L., son las adecuadas para el desempeño de sus actividades?**

Los entrevistados opinan que son casi las adecuadas por el momento, y que cuando se tengan las propias instalaciones serán las adecuadas, pero por el momento como se va empezando están cerca de ser aceptables para desempeñar las funciones y realizar una atención al cliente satisfactoria.

Lo antes expuesto sirvió de guía para la elaboración del análisis e interpretación de los resultados, así como también para estructurar las conclusiones y recomendaciones, que permitieron plantear y diseñar el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa lo que contribuye a tener muy en cuenta para dar una propuesta de un plan estratégico para el crecimiento de ACEPYMES de R.L.

## C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

### 1. Filosofía Empresarial de ACEPYMES de R.L.

#### a. Misión

La misión de la cooperativa es la siguiente:

“Hacer de la cooperativa una institución de servicios financieros accesibles e innovadores con el propósito de contribuir en el desarrollo y calidad de vida de los asociados.”<sup>36</sup>

La misión de la asociación es el ser actual, en lo que se está y lo que se hace, por lo que si lo comparamos con la redacción actual, se entiende como si fuera una segunda visión y no una misión como tal.

#### b. Visión

La visión de la cooperativa se enuncia a continuación:

“Ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito al servicio de los empleados públicos, municipales, autónomos y pensionados para satisfacer sus necesidades económicas y sociales de nuestros asociados.”<sup>37</sup>

La visión de la institución como se puede apreciar es ambiciosa, ya que pretende ser una cooperativa destacada en su área, es motivadora para los empleados y directivos de la misma, e implica un desafío grande, pero que es posible lograrlo trabajando colectivamente y con un plan estratégico que les sirva de guía en el camino al éxito.

#### c. Valores

La cooperativa cuenta con valores definidos que se mencionan a continuación:

- i. Solidaridad
- ii. Honestidad
- iii. Responsabilidad
- iv. Eficiencia
- v. Organización”<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> *Ibidem*, pág. 7

<sup>37</sup> *Ídem*.

<sup>38</sup> *Ídem*.

La entidad cuenta con valores que definen el actuar de esta, ya que por medio de estos, realizan sus actividades y buscan que el servicio brindado sea de calidad para los asociados, con los valores establecidos por la entidad se brinda seguridad y confianza para que los afiliados hagan uso de los diferentes servicios. Además es importante señalar que cada uno de estos valores representa parte de la personalidad de ACEPYMES de R.L. y es con lo que los asociados conocen a la misma.

#### **d. Objetivos del plan de trabajo**

Los objetivos que se contemplan en el plan de trabajo de la cooperativa son los siguientes:

##### “Objetivo General

- Promover e incentivar la cultura del ahorro en los asociados y asociadas de la cooperativa, para ayudar solucionar los problemas económicos y sociales de cada uno de los trabajadores y de las trabajadoras de instituciones estatales y municipales bajo los principios y valores cooperativistas.

##### Objetivo Específicos

- El objetivo de este plan es atraer mayor número posible de asociados en AGEPYM y que laboran en el estado y la municipalidad, que nos permita el crecimiento y sostenibilidad de nuestra Cooperativa a través de la afiliación
- Objetivo Tecnológico: contratar la membresía con STI para fortalecernos mediante la capacitación y así el control y el seguimiento oportuno de los procesos y garantizar al asociado datos exactos en su información.
- Objetivo de Organización: Tener una Capacitación constante para los órganos de dirección, personal administrativo, comités y asociados que permita a ACEPYMES de R.L. se eficientes en el servicio de cada uno de los asociados.
- Objetivo sobre recursos: hacer gestiones de recursos financieros para atender la demanda de nuestros asociados a través de la cooperación nacional y de ser posible internacional y con aquellos depositantes otorgándoles una tasa de interés atractiva mayor que la banca.
- Hacer campañas promocionales de ahorro y aportaciones cada tres meses con el propósito de que fortalezca el patrimonio e incentive al asociado a invertir en esta empresa.”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibidem*, pág. 7

La formulación de los objetivos del plan de trabajo está elaborada de una manera que contemplan las distintas áreas en las que se pretende mejorar, dichos objetivos son completos y muestran el área de acción de cada uno, sin embargo, la cooperativa no ha definido el horizonte de tiempo para el cumplimiento de los objetivos, además, según el grupo investigador la aplicación de estos objetivos es nula, ya que las actividades que realiza cotidianamente ACEPYMES de R.L. no buscan el cumplimiento de estos y según los resultados de la pregunta n° 7 y 11 de la entrevista realizada al personal de la asociación manifestaron que no tienen objetivos a plazos y que algunos de los empleados no conocían dichos objetivos, esto se debe a la falta de comunicación por parte de los jefes para con sus subordinados, ya que no todos los empleados reciben las mismas capacitaciones y por lo cual no todos estaban enterados de los planes de trabajo que se formulan en la institución.

#### **e. Metas**

Según la memoria de labores 2015 de ACEPYMES de R.L las metas que se han propuesto son las siguientes:

- i. Ingresar 350 nuevos asociados en el 2016
- ii. Diversificar los servicios
- iii. Formar mediante capacitaciones al personal de la organización
- iv. Obtener recursos financieros mediante la gestión de estos.
- v. Realizar un mayor número de campañas promocionales.

ACEPYMES de R.L. posee metas ambiciosas esto es importante para lograr que la cooperativa crezca, sin embargo, la entidad no realiza muchas actividades y no cuenta con el personal que busque el cumplimiento de estas, ya que según los comentarios que algunos de los directivos realizaron en las entrevistas hay algunos empleados que no muestran la misma dedicación que otros por el bien y el crecimiento de la institución.

## **2. Mercado meta**

El mercado meta de ACEPYMES de R.L. está conformado por los afiliados de AGEPYM a nivel nacional, los cuales son empleados que laboran en el Gobierno Central, Instituciones descentralizadas y Gobiernos Municipales, ya que la cooperativa fue creada para atender específicamente a este sector.

Basándose en los datos recolectados por medio de la encuesta realizada se ha determinado que el mercado se encuentra distribuido de manera casi uniforme en relación al género, debido a que la diferencia porcentual entre hombres y mujeres es de 6% siendo el sexo masculino mayor. (Ver pregunta 1 del Cuestionario N.2).

Con respecto a la edad para el mercado meta, se ha identificado por medio del Cuestionario N.2 Pregunta N°2 que los encuestados poseen más de 32 años de edad, lo cual indica que son personas maduras y pueden tomar decisiones sobre sus economías personales. Además los resultados reflejan que el 55% de los empleados públicos y municipales hacen uso de las instituciones financieras y que el servicio que más utilizan son las cuentas de ahorro.

## **3. Competencia**

De acuerdo a la entrevista realizada a los directivos de la cooperativa en la pregunta n°10, consideran que la mayor competencia con la que cuenta la asociación son las instituciones bancarias del sistema financiero, debido a que poseen más recursos económicos, instalaciones óptimas, agentes de promoción y de ventas, hacen uso de la publicidad a través de medios de comunicación masivos y se actualizan tecnológicamente, lo cual representa amplia desventaja para la entidad. Además mencionaron que la mayoría de instituciones públicas cuentan con una cooperativa interna que representa una fuerte competencia dado que estas entidades quedan más accesibles para los empleados públicos y municipales que ACEPYMES de R.L.

Otro factor que afecta a la cooperativa es la falta de información proporcionada por ACEPYMES de R.L, ya que los afiliados a AGEPYM manifestaron por medio del Cuestionario N.2 Pregunta N°12 que no conocían la cooperativa porque no se promocionaban de ninguna manera en los lugares de trabajo de dichos afiliados.

#### **4. Estrategias actuales**

##### **a. Estrategias de promoción**

Según la información recolectada por medio de las entrevistas en la pregunta n°4 y 13, ACEPYMES de R.L. cuentan con las siguientes estrategias de promoción:

- i. Brindar información de la cooperativa a través de hojas volantes por medio de una promotora de AGEPYM.
- ii. Se promueven a través de Radio Mi Gente (700 AM) usando una cuña publicitaria mediante un convenio que tiene AGEPYM.
- iii. Se dan a conocer por medio de artículos promocionales como lapiceros, camisas, comideras y paraguas que lleven el logo de la cooperativa.

##### **b. Estrategias competitivas**

La cooperativa propone en sus planes la implementación de las siguientes estrategias competitivas:

- i. Incentivar el ahorro mediante tasas de interés atractivas para los asociados que depositen su dinero por más de seis meses.
- ii. Capacitar a los empleados para que brinden una mejor atención a los asociados.
- iii. Mejorar el sistema de contabilidad para mantener un mejor control de los asociados y de esta manera proporcionarles un servicio rápido.

#### **5. Análisis del ambiente interno**

##### **a. Administración de la cooperativa**

De acuerdo a la entrevista realizada a los directivos de la cooperativa en la pregunta n°12 y 15, la asociación cuenta con un Consejo de Administración que planea, ejecuta y revisa lo que se proyecta, mediante reuniones llevadas a cabo dos veces al mes aproximadamente, las actividades de la cooperativa siempre están encaminadas a cumplir con lo establecido en los estatutos de la entidad.

Sin embargo, el grupo de investigación ha determinado con base a la información proporcionada en las entrevistas en la pregunta n°5 y 7 que la cooperativa a pesar de contar con un plan de trabajo que dirección sus acciones, estos no lo cumplen al pie de la letra por lo cual se les dificulta alcanzar buenos resultados administrativos, además no hay buena comunicación entre los directivos, ya que no todos sus miembros conocen lo que se está realizando en la asociación, y cada quien está centrado únicamente en la función asignada y cumpliendo con las tareas diarias encomendadas.

Según la memoria de labores del año 2015 de ACEPYMES de R.L. se determinó por medio del grupo investigador que el organigrama presentado por la institución muestra deficiencias en la presentación y también deja por fuera ciertos cargos que son importantes dentro de la estructura de la misma.

#### **b. Recursos humanos**

Por medio del Cuestionario N.1 pregunta n°12 y 16 se ha determinado que se cuenta con el personal suficiente para brindar los servicios demandados por los afiliados, los empleados de la cooperativa cumplen con sus labores que le corresponden, pero hay cierto descontento con el servicio que los trabajadores proporcionan hacia los asociados.

Además la asociación carece de personal dedicado a la promoción de los servicios que ofrece, como los son los agentes de ventas que busquen cotidianamente la captación de asociados, por lo que se le dificulta a ACEPYMES de R.L tener una imagen sólida en el mercado.

#### **c. Recursos materiales y tecnológicos**

En relación a los recursos materiales es necesario mencionar que ACEPYMES de R.L está ubicado en el edificio de AGEPYM, es decir la cooperativa no cuenta con un local propio que les facilite el cumplimiento de sus actividades, también en el interior del edificio no hay una señalización que indique la ubicación de la cooperativa por lo que se dificulta la localización de la misma.

En las instalaciones de la cooperativa los empleados cuentan con los medios necesarios para el desempeño de sus actividades, sin embargo, estos podrían mejorarse para brindar un mejor servicio.

En relación a los recursos tecnológicos con los que cuenta la Asociación, el grupo investigador ha determinado según la entrevista en la pregunta n°10 que hay deficiencia en el sistema contable, ya que es un sistema que se ha creado con base a las necesidades diarias que presenta la cooperativa por medio del contador, dicho sistema solo puede ser usado por una persona a la vez debido a que fue creado en un archivo de Microsoft Excel, además de esto no posee un registro computarizado de los asociados que están inscritos a la asociación, sin embargo el grupo investigador proporciono una base de datos con el número real de los afiliados actualmente, y durante las visitas a la institución, mediante la observación directa se identificó que existe mucha documentación física que ocupa mucho espacio en las instalaciones.

#### **d. Recursos financieros**

La Asociación Cooperativa obtiene recursos de dos fuentes principales las cuales son (ver anexo 5, pregunta 9):

- i. Fuentes Internas: las aportaciones de los asociados las cuales representan la mayor fuente de ingresos para la cooperativa.
- ii. Fuentes Externas: la asociación recurre al financiamiento por medio de préstamos otorgados por AGEPYM.

### **6. Análisis del ámbito externo**

#### **a. Entorno social**

De acuerdo a los datos recopilados en el Cuestionario N.2 pregunta n°4 los empleados públicos y municipales no poseen una cultura que beneficie al cooperativismo, debido a que la población del país es consumista y no tiene el espíritu de ahorro que se necesita para que estas entidades se desarrollen para el beneficio de todos. Además en lugar de destinar una cuota al ahorro, el sector de los trabajadores públicos y municipales también tiene deudas que generan la obligación de solventarla, por lo que se dificulta el ahorro.

### **b. Entorno macroeconómico**

Según el cuestionario N.1 pregunta n°10 a nivel nacional la economía de los empleados públicos y municipales se ve afectada por la situación actual del país, los altos costos de vida, la situación de violencia y la falta de incrementos salariales que influyen para que los trabajadores cada vez tengan menor poder adquisitivo, lo cual ocasiona un mayor endeudamiento para poder cubrir sus compromisos monetarios y esto da pauta a que se tenga una menor capacidad de ahorro.

### **c. Entorno legal**

Según la entrevista realizada con los directivos y empleados de la cooperativa, el cooperativismo se ve afectado directamente por el sistema financiero bancario, debido a que las leyes favorecen más a este sector, protegiendo sus intereses y buscando salvaguardar el patrimonio de los bancos. No existen muchas leyes que promuevan el cooperativismo y lo fomenten, además de que educación sobre el cooperativismo existe poca en el país. También en dicha entrevista se mencionó sobre “la Ley de Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito” que la Superintendencia del Sistema Financiero ha propuesto, la cual perjudicaría al cooperativismo ya que buscara que las cooperativas de ahorro y crédito sean supervisadas en su gestión, en sus operaciones financieras y en el funcionamiento para influir en las decisiones.

## 7. Análisis FODA

Definir cada uno de los ítems que componen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ACEPYMES de R.L. se hizo con base a los datos recopilados en las diferentes preguntas que se realizaron en la guía de entrevista hecha a los directivos, jefes y empleados de la cooperativa, las preguntas realizadas en el Cuestionario 1 y 2 dedicadas a los afiliados de la asociación y a los afiliados a AGEPYM respectivamente y con base a la observación directa que el grupo investigador realizó en el momento de las visitas a las instalaciones. En el siguiente listado se encuentran concretizadas dichas ideas que forman parte del análisis interno y externo de la cooperativa conocido como FODA.

### FORTALEZAS

- a. Los empleados poseen un salario fijo mensual que les brinda estabilidad laboral.
- b. Personal suficiente para cubrir las necesidades de los asociados.
- c. Facilidad para pagar las aportaciones por parte de los afiliados en sus lugares de trabajo.
- d. Ubicación actual es accesible para los asociados.
- e. Los beneficios que más aprecian los asociados de la asociación cooperativa es la confianza y la seguridad.
- f. Cuenta con el apoyo financiero por parte de la Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM).
- g. Proporciona atractivas tasas de interés para los diferentes tipos de ahorros.
- h. ACEPYMES de R.L brinda diferentes tipos de servicios atractivos para los empleados públicos y municipales que están afiliados a la cooperativa.
- i. La cooperativa tiene la cualidad de discrecionalidad con la información que maneja de sus asociados.

### OPORTUNIDADES

- a. Cuenta con un mercado potencial poco explotado.
- b. Los asociados de ACEPYMES de R.L. tienen la capacidad para difundir los servicios que brinda la cooperativa.
- c. Diversificación de los servicios que proporciona.

- d. Incremento de recursos con el cobro de intereses por los prestamos concebidos.
- e. Aumento en el número de asociados.
- f. Mejorar sus recursos tecnológicos a precios accesibles.

### **DEBILIDADES**

- a. La cooperativa no cuenta con una promotora propia para difundir los servicios de la cooperativa.
- b. Los directivos de la asociación cooperativa no trabajan a tiempo completo.
- c. El mercado potencial de la entidad desconoce la existencia de la cooperativa.
- d. No poseen un registro y control adecuado de los asociados.
- e. Las instalaciones de la cooperativa cuentan con un espacio reducido, además no son propias de la entidad, debido a que AGEPYM destina un espacio para la asociación.
- f. ACEPYMES carece de un plan de trabajo para el desarrollo de sus actividades.
- g. Existe deficiente comunicación entre los jefes y empleados de la asociación cooperativa.
- h. Los empleados no conocen los objetivos de la cooperativa.
- i. No existe personal específico que se dedique completamente al área de mercadeo.
- j. Mercado limitado debido a que se debe de estar afiliado a AGEPYM para poder asociarse a ACEPYMES de R.L.

### **AMENAZAS**

- a. Creación de nuevas instituciones financieras que acaparen el mercado ofreciendo servicios atractivos.
- b. La aprobación de nuevas leyes tributarias y financieras que pongan en desventaja a las asociaciones cooperativas.
- c. Disminución del poder adquisitivo de los empleados públicos y municipales afiliados a ACEPYMES de R.L.
- d. Mayor diversificación en los servicios que ofrece la competencia.
- e. Dificultad para obtener nuevas fuentes de financiamiento externa.
- f. Estancamiento de los recursos tecnológicos que dificulten el crecimiento de la asociación.

## **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. CONCLUSIONES**

- a. La cooperativa cuenta con un plan de trabajo, sin embargo, no cuenta con estrategias que busquen cumplir con los objetivos planteados y aunque cuentan con actividades de control para revisar si se está cumpliendo con el plan de trabajo no son ejecutadas adecuadamente, lo cual ha influido para que ACEPYMES de R.L. no crezca como quisiera la entidad.
- b. La cooperativa posee un mercado poco explotado debido a que la mayoría de trabajadores públicos y municipales perteneciente a AGEPYM desconoce la existencia de la cooperativa ACEPYMES de R.L. lo cual es producto de la falta de publicidad con la que cuenta
- c. ACEPYMES de R.L. por falta de recursos económicos no cuenta con personal que se encargue de promocionar los servicios y beneficios que otorga la entidad, lo cual dificulta el crecimiento a la asociación.
- d. El personal de la cooperativa no está capacitado adecuadamente para proporcionar un servicio excelente a los asociados, ya que existe bastante inconformidad por parte de los afiliados.
- e. La comunicación entre los directivos y empleados de ACEPYMES de R.L. es deficiente lo que provoca una difícil búsqueda de resultados positivos para la cooperativa.
- f. La entidad en estudio no posee un plan estratégico formal que busque el reclutamiento de más asociados.
- g. La institución no cuenta con diversas fuentes de financiamiento externo, lo cual es un obstáculo para que la cooperativa desarrolle proyectos de inversión que busque el crecimiento de la entidad.
- h. ACEPYMES de R.L. no posee un adecuado sistema de registro y control de sus asociados, lo cual dificulta el seguimiento de estos, para proporcionarle información útil sobre la cooperativa.

## 2. RECOMENDACIONES

- a. Los directivos de ACEPYMES de R.L deben de poner en marcha estrategias que estén enfocadas a que se cumpla el plan de trabajo y realizar actividades de control frecuentemente para observar el rumbo de la cooperativa para no perder de vista los objetivos que se han planteado, para esto es importante contar con personal capacitado para la realización de esta labor.
- b. ACEPYMES de R.L debe de explotar el mercado potencial que posee, mediante estrategias que permitan que los afiliados de AGEPYM se interesen en los servicios que brinda la asociación, de esta manera lograr un beneficio mutuo entre la cooperativa y los nuevos afiliados. En dichas estrategias deberán tomarse en cuenta las características de su mercado meta, los beneficios que los asociados prefieren, se deben de diseñar estrategias que satisfagan las necesidades de los posibles asociados las cuales serán planteadas en el plan estratégico propuesto en el capítulo III.
- c. La cooperativa debe de emplear y capacitar personal que se dedique exclusivamente a promocionar a ACEPYMES de R.L. los beneficios y servicios con los que se cuentan y de esta manera difundir a la entidad en todo el territorio nacional.
- d. Se debe de capacitar frecuentemente a los empleados de la cooperativa para que proporcionen una adecuada atención al cliente, de esta manera estandarizar el trato que se les brinda a las personas que visiten la asociación y obtener prestigio en el mercado.
- e. Debe de realizarse reuniones frecuentes para que los directivos den a conocer a los empleados los objetivos que persigue la cooperativa, la dirección que está tomando la asociación, y dar retroalimentaciones de cómo se realizan las actividades, además de dedicar un espacio para que los trabajadores de la entidad se expresen y de esta manera mejorar el clima organizacional.
- f. La cooperativa ACEPYMES de R.L debe implementar diversas estrategias de publicidad para atraer a los miembros de AGEPYM que no están afiliados a la entidad en estudio, y de esta manera brindarles la información adecuada de los servicios y beneficios de los cuales pudieran gozar.

- g. La cooperativa debe de implementar alianzas con instituciones financieras para que le proporcione financiamiento con menores tasas de interés de las que ACEPYMES de R.L proporciona a sus asociados, además debe de invertir en proyectos que estén encaminados a la captación de más asociados.
- h. La cooperativa debe dedicar recursos humanos y tecnológicos para tener un sistema de registro y control de sus asociados, de esta manera tener controlada toda la información posible de estos para que la asociación este mejorando constantemente.

### **III. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L).**

#### **A. IMPORTANCIA**

Actualmente la cooperativa se encuentra en un estado de crecimiento bajo con respecto al número de asociados, por lo que se necesitan estrategias que busquen mejorar esta situación, de esta manera el diseñar un plan estratégico que busque aprovechar las oportunidades y sacar provecho de las fortalezas con las que cuenta la entidad será positivo, ya que estará direccionado a que se le proporcionen mejores prestaciones y servicios a las personas afiliadas y de esta manera ACEPYMES de R.L. cumpla con los objetivos planteados.

#### **B. OBJETIVOS**

##### **1. General**

Diseñar un plan estratégico que contribuya al crecimiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada.

##### **2. Específicos**

- a. Mejorar la filosofía organizacional que posee la cooperativa para contribuir a que los directivos, los empleados y los asociados de la entidad se sientan más identificados con la asociación.
- b. Formular estrategias basándose en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa que permitan garantizar su crecimiento.
- c. Proporcionar una guía de acción que permita implementar y controlar el plan estratégico para lograr un efectivo desarrollo de sus alcances para el crecimiento de la asociación cooperativa.

## **C. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR (ACEPYMES DE R.L.)**

El contenido del plan estratégico para el crecimiento de ACEPYMES de R.L se encuentra estructurado de la siguiente forma:

### **1. Filosofía Organizacional**

La filosofía de una entidad está relacionada al conjunto de valores, prácticas y creencias dentro de ella, que son la razón de ser de toda compañía representando un compromiso de la organización ante la sociedad.

Por medio de la investigación de campo realizada se ha puntualizado en que ACEPYMES de R.L debe fortalecer su filosofía empresarial. Es por ello que a continuación se define cada uno de los aspectos que representarán para la asociación una administración más formal y concreta, además desarrollar planes estratégicos que requiere tener definida una filosofía organizacional y poder alcanzar todos los propósitos que se quiere como institución para dar cumplimiento a los principios que caracterizan el cooperativismo.

#### **a. Visión**

Ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito al servicio de los Empleados Públicos, Municipales, Instituciones Autónomas y Pensionados para satisfacer sus necesidades económicas y sociales de nuestros asociados.

#### **b. Misión**

La cooperativa es una institución de servicios financieros, accesibles e innovadores con el propósito de contribuir en el desarrollo y calidad de vida de los asociados.

### **c. Objetivos a corto y largo plazo**

#### **i. Objetivos a largo plazo**

- Obtener un prestigio sólido en el mercado de manera que los empleados públicos y municipales conozcan sobre la existencia de la cooperativa y tengan el interés ser asociados a la entidad.
- Evaluar la eficacia que ha tenido el plan estratégico en el cumplimiento de los objetivos que persigue la cooperativa.
- Realizar inversiones tecnológicas que faciliten brindarle un servicio de calidad a los usuarios de la cooperativa.

#### **ii. Objetivos a corto plazo**

- Atraer la mayor cantidad de asociados posibles a la cooperativa siendo realistas a la hora de establecer metas en cuanto a números de asociados.
- Capacitar al personal en el área de atención al cliente para que de esta manera los asociados tengan una mejor imagen de la cooperativa y contribuya a crear un mayor prestigio de la cooperativa.
- Dar a conocer los objetivos de la entidad a los directivos, empleados y asociados de tal modo de crear un compromiso entre las partes involucradas.
- Hacer uso de anuncios publicitarios en los distintos medios de comunicación para dar a conocer los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa.
- Poner a disposición tasas de intereses y créditos atractivas para incentivar el ahorro en los asociados y que estos también se beneficien con los créditos, además de atraer a más afiliados de AGEPYM a la cooperativa.

### **d. Valores**

La cooperativa cuenta con valores que orientan el que hacer de sus actividades cotidianas, sin embargo para el plan estratégico se sugiere que se incluyan otros valores, además de los que ACEPYMES de R.L. posee, de manera que ayuden a que los empleados y los asociados se sientan en un ambiente agradable y se ayude al cumplimiento de los objetivos, por lo tanto los que se proponen incorporar son los siguientes:

a. Igualdad

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

b. Ayuda Mutua

Se da la “ayuda mutua” cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

c. Democracia

En el cooperativismo hay “democracia” cuando los asociados mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

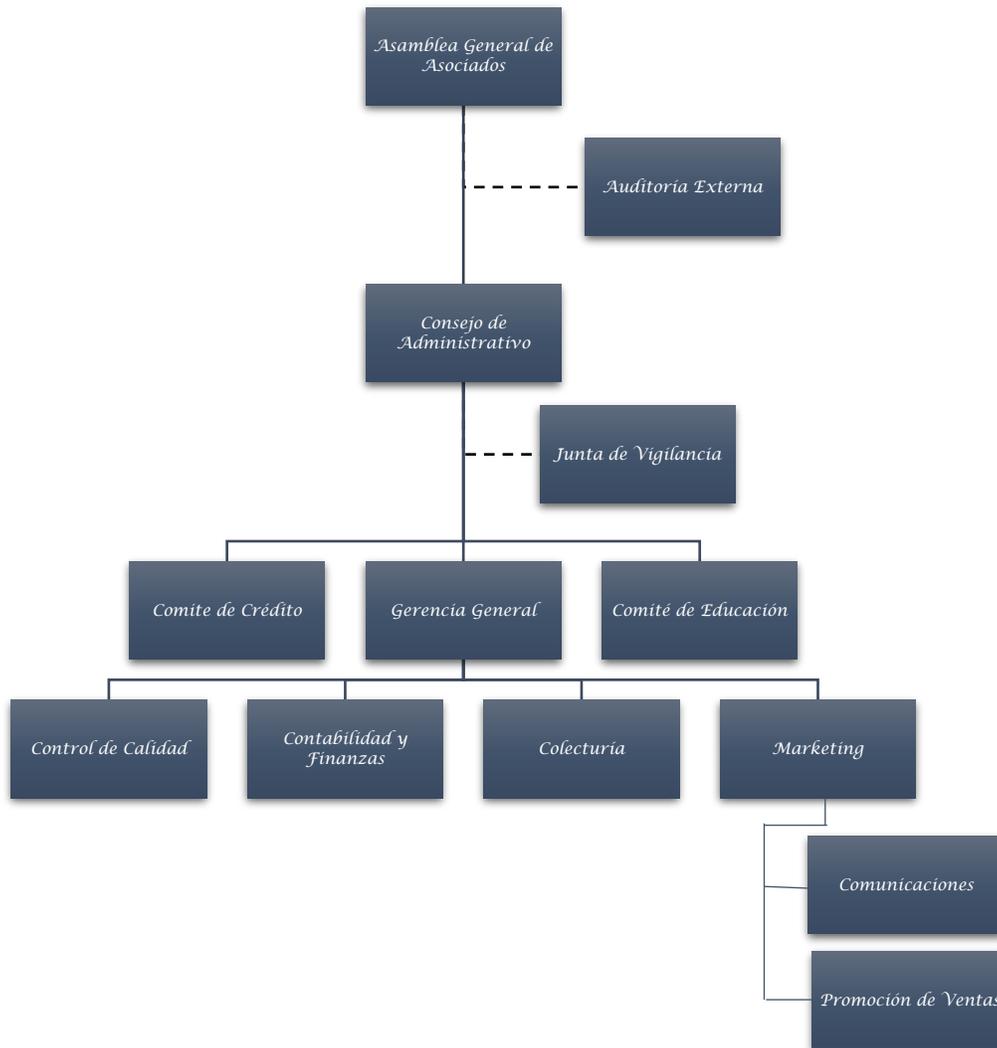
d. Sostenibilidad

Contribuir al mejoramiento continuo y sostenido de las condiciones socioeconómicas de los asociados.

**e. Estructura organizativa**

Con el fin de realizar un plan estratégico es necesario que la asociación cooperativa cuente con una estructura organizativa adecuada, por esto se plantea hacer modificaciones en esta, creando los departamentos de marketing y control de calidad que ayudarán a mejorar el desempeño de la institución y el crecimiento como tal. A continuación se presenta la estructura organizativa propuesta:

**FIGURA N° 5**  
**Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de R.L. (ACEPYMES de R.L.)**  
**Estructura Organizativa**



Simbología

Línea de autoridad directa



Línea de relación funcional



Elaborado por: Grupo Investigador

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha de Elaboración: 20/10/2016

## f. Descripción de Puestos de los Departamentos Sugeridos

Los siguientes puestos descritos a continuación son para lograr que la asociación cooperativa crezca, y genere mejores beneficios para los asociados, de esta manera con el personal capacitado que cumpla con las expectativas se lograra el cumplimiento de los objetivos.

### i. Departamento de Marketing

Para lograr los objetivos que pretende la cooperativa, se recomienda un departamento de marketing, el cual tenga como objetivo principal, la captación de nuevos asociados partiendo del amplio mercado potencial que la asociación tiene, además será responsable de planear, realizar y supervisar las actividades de mercadeo y presentar al Consejo Administrativo su plan de trabajo y de presupuesto.

El departamento de marketing será el responsable de realizar las siguientes funciones:

- Investigación
- Venta
- Promoción
- Servicio al Cliente

#### Análisis y Descripción de Cargo

<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Encargado de Marketing</b>
Departamento:	Marketing.
Cargo Superior:	Gerente General.
Gerencia:	Gerencia General.

#### Propósito General

Gestiona propone y aplica mejoras en las acciones comunicacionales de la Cooperativa, desde el diseño, ejecución, implementación y control, coordinando también los despachos de las mismas.

### Responsabilidades

Entre otras responsabilidades se encuentran:

- Responsable de los impresos (revistas, folletos u otra papelería), diseñar y concretar las piezas según sus valores y filosofía de la empresa.
- Responsable de asistir de manera técnica, en caso que se requiera, las diferentes reuniones organizadas por los organismos directivos.
- Responsable de responder a los requerimientos que la directiva o gerencia estén solicitando.
- Responsable de la recopilación de material gráfico en eventos propios de la Cooperativa.
- Responsable de visar y validar el material confeccionado acorde a lo expuesto anteriormente, tanto con la empresa como con proveedor.

### Funciones Principales

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Recibe e identifica necesidades de imagen de la empresa (papelería, imagen corporativa, material en punto de venta y promociones).
- Contacta y negocia con proveedores la producción del material a confeccionar solo cuando los elementos son netamente del departamento o muy específicos.
- Coordina avisos u otro material comunicacional para su despacho al resto de oficinas incluyendo regionales.
- Responde a las necesidades de los encargados de los otros departamentos.
- Desarrolla proyectos destinados al marketing y publicidad sobre la imagen corporativa de la Cooperativa.
- Desarrolla campañas de publicidad y gestiona su desarrollo.

### Requisitos de ejecución

Estudios Formales:

- Licenciatura en Mercadeo Internacional.

Conocimientos para el ejercicio del cargo:

- Diseño de Campañas.
- Diseño Gráfico/Herramientas Gráficas.
- Imprenta.
- Fundamentos de Marketing.

Experiencia previa:

- 2 años en cargos similares o equivalentes.

### Posición Jerárquica

Supervisión Recibida:

- Gerente General.

Dada:

- Promotora.

### Análisis y Descripción de Cargo

<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Promotora.</b>
Departamento:	Marketing.
Cargo Superior:	Encargado de Marketing.
Gerencia:	Gerencia General.

### Propósito General

Gestiona propone y aplica mejoras en las acciones comunicacionales de la Cooperativa, ejecutando campañas contribuyendo a su control e implementación brindando apoyo constante a todas las funciones que realiza el departamento.

### Responsabilidades

Entre otras responsabilidades se encuentran:

- Responsable de asistir a las diferentes reuniones organizadas por los organismos directivos etc.
- Responsable de responder a los requerimientos que la directiva o gerencia estén solicitando.
- Responsable de la recopilación de material gráfico en eventos propios de la Cooperativa.
- Responsable de validar el material confeccionado acorde a lo expuesto anteriormente, tanto con la empresa como con proveedor en ausencia del Asistente o el Encargado de Marketing.

### Funciones Principales

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Recibe e identifica necesidades de imagen de la empresa (papelería, imagen corporativa, material en punto de venta y promociones.
- Coordina despacho de avisos u otro material comunicacional, digital o impreso a medios y oficinas, documentos oficiales etc.
- Responde a las necesidades de Jefes Administrativos en requerimientos gráficos y comunicacionales.
- Apoya el desarrollo proyectos destinados al marketing y publicidad sobre la imagen corporativa de la Cooperativa.

### Requisitos de ejecución

Estudios Formales:

- Ejecutivos de ventas.

Conocimientos para el ejercicio del cargo:

- Diseño de Campañas.
- Imprenta.

Experiencia previa:

- 1 año en cargos similares o equivalentes.

### Posición Jerárquica

Supervisión Recibida:

- Encargado de Marketing.

Dada:

- No requiere dar supervisión.

### Análisis y Descripción de Cargo

Nombre del Cargo:	<b>Encargado de Comunicaciones.</b>
Departamento:	Marketing
Cargo Superior:	Encargado de Marketing.
Gerencia:	Gerencia General.

### Propósito General

Establece un protocolo de comunicación entre los diferentes públicos que convergen a la Cooperativa, desarrollando un plan de comunicaciones interno, estableciendo lineamientos comunicacionales para brindar una atención de calidad con los parámetros de transparencia en la información.

### Responsabilidades

Entre otras responsabilidades se encuentran:

- Responsable de la creación de informes “atención al cliente” con el fin de recopilar contactos de los asociados, clientes e interesados que tiene la Cooperativa.
- Responsable de la creación de estudios “atención al cliente” con el fin de obtener información mediante encuestas para medir satisfacción de los asociados y clientes con el servicio entregado por la Cooperativa.
- Responsable de la realización periódica de los monitoreo de prensa, para obtener información de temas de interés para la cooperativa.
- Responsable de la realización de monitoreo de publicidad, con el fin de estudiar y realizar futuras estrategias concorde a la competencia del mercado.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y funciones dentro del departamento.
- Responsable de monitorear y gestionar el contenido de la página web y redes sociales acordes a la cooperativa.

### Funciones Principales

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Gestiona la unidad de atención al público Call Center.
- Gestiona los medios comunicacionales con los que cuenta la Cooperativa.
- Realiza comunicados, animación, motivación, clima laboral e integración.

### Requisitos de ejecución

Estudios Formales:

- Universitarios en el área de Comunicaciones (Periodismo o Relaciones Publicas).

Conocimientos para el ejercicio del cargo:

- Comunicación organizacional.
- Relación con medios de comunicación.

Experiencia previa:

- 1 año en cargos similares o equivalentes.

### Posición Jerárquica

Supervisión Recibida:

- Encargado de Marketing.

Dada:

- No requiere dar supervisión.

## ii. Departamento de Control de Calidad

El departamento propuesto tiene como objetivos la optimización de los recursos, verificar que se proporcione un servicio de calidad para el asociado que contribuya a crear un prestigio sólido de la cooperativa y controlar que todos los departamentos cumplan con las actividades asignadas, de manera que se logre cumplir todas las expectativas de la asociación cooperativa.

El departamento de Control de Calidad será el encargado de realizar las siguientes funciones:

- Evaluar el desempeño de la cooperativa.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos que pretende la entidad.
- Mejorar los procesos.
- Garantizar la calidad de los servicios.

### Análisis y Descripción de Cargo

**Nombre del Cargo:** Encargado del Control de Calidad.

Departamento: Control de Calidad

Cargo Superior: Gerente General

Gerencia: Gerencia General

### Propósito General

Dirigir, planificar, organizar y controlar los procesos, procedimientos y actividades relacionados con la gestión de la calidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus estándares y normas, así como, favorecer la mejora continua.

### Responsabilidades

Entre otras responsabilidades se encuentran:

- Responsable de verificar la calidad con la que se realizan las actividades de la cooperativa.
- Responsable de emitir los informes solicitados por la gerencia general correspondiente a la calidad.
- Responsable de programar capacitaciones para todos los trabajadores de la cooperativa con el objetivo que las actividades siempre estén en un entorno de mejora continua.
- Responsable de evaluar el desempeño de cada una de las áreas que posee la cooperativa.

### Funciones Principales

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Proponer y supervisar la inclusión de actividades e indicadores de calidad en los planes institucionales.
- Programar, dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de calidad de los servicios que provee la cooperativa.
- Desarrollar técnicas y herramientas que propicien el incremento de calidad en los servicios que ofrece la cooperativa.
- Dirigir, planificar, organizar y realizar el proceso de implementación de estrategias, metodologías e instrumentos de calidad y mejora continua de los procedimientos internos.
- Promover estudios de investigación de la calidad en servicios del sector.
- Asesorar y orientar sobre métodos y normas propios del sistema de calidad.
- Garantizar el cumplimiento de las metas programadas en el plan de trabajo.
- Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

### Requisitos de ejecución

Estudios Formales:

- Ing. Industrial/ Administración de empresas.

Conocimientos para el ejercicio del cargo:

- Sistema de Gestión de la Calidad- Norma ISO 9000.
- Herramientas de calidad.
- Reingeniería de procesos.
- Mejora continua.
- Calidad total.

Experiencia previa:

- 1 año en cargos similares o equivalentes.

### Posición Jerárquica

Supervisión Recibida:

- Gerente General.

Dada:

- Asistente de control de calidad.

### g. Logotipo y lema

Cuando se conforma una empresa es de interés que esta se diferencie de las demás y sea fácil de identificar, dicho esto los elementos que permiten asociar una entidad a una imagen o frase son el logotipo y lema respectivamente es por eso que se vuelve importante que ACEPYMES de R.L., los tenga conformado para su reconocimiento.

Actualmente la cooperativa cuenta con un logo que carece de los símbolos propios del cooperativismo, por lo cual se propone a continuación una completa modificación que sustituya al actual y se utilizará en la publicidad de esta así como en los documentos de uso cotidiano.



Este incluye diversos elementos, cuyo significado es el siguiente:

**Los pinos:** El árbol del pino es el antiguo símbolo de inmortalidad, la perseverancia y la fecundidad. La fecundidad, perseverancia e inmortalidad son los tres pilares sobre los cuales descansa el cooperativismo.

**El sol:** Representa al astro fuente permanente de energía, calor, luz y vida.

**El círculo:** Simbolizada por una C casi cerrada de color verde representa la esperanza de una vida mejor que puede alcanzarse siguiendo la filosofía del cooperativismo y cuya forma representa la continuidad de la vida, también el mundo que todo lo contiene y todo lo abarca.

**Las siglas de la cooperativa:** Hacen alusión al nombre que identifica la razón social de la cooperativa, estas serán de color verde al igual que los pinos y el círculo.

**Nombre completo de la cooperativa:** Representa la finalidad por la cual fue constituida, que es por el bien de los empleados públicos y municipales, además identifica que es una asociación de Crédito, Ahorro y Consumo.

El lema es importante para la cooperativa ya que a través de este se influye en la percepción que tiene el público hacia la institución, por lo tanto, tiene que brindar confiabilidad, mostrar su propósito y adoptar un distintivo respecto a las otras cooperativas, por lo que se propone el siguiente:

*“La mejor alternativa para contribuir al desarrollo económico y social”*

Se propone este lema ya que muestra al público el propósito de la institución que es brindarles apoyo a los empleados públicos y municipales para su desarrollo económico, de tal forma que sea la mejor alternativa para el asociado.

## **2. Mercado objetivo**

Para el mercado objetivo el plan estratégico estará enfocado en diferentes actividades que contribuyan en la conquista de este; es decir que por medio de los esfuerzos estratégicos la cooperativa logre aumentar el número de asociados con los que cuenta.

Las actividades comprenderán los esfuerzos necesarios que garanticen en dar a conocer los servicios y beneficios ofrecidos por la cooperativa de ACEPYMES de R.L, posicionar su nombre entre los empleados públicos y municipales con la finalidad de consolidar su participación dentro de este mercado.

Para lo antes mencionado se vuelven importantes las estrategias de publicidad que estarán enfocadas de forma acorde a las características particulares del mercado, ya que los empleados públicos y municipales están caracterizados por su fácil ubicación física concentrados en sus sitios de trabajo lo cual resulta factible de acceder; de otra manera se puede entender que el mercado está concentrado y no disperso, factor muy importante que lo hace propicio para recurrir a métodos publicitarios perfectamente enfocados, de alta efectividad y bajo costos tales como la publicidad directa en el sitio de trabajo de los empleados, ventas personales, banner y brochure alusivos a los servicios que ofrece la cooperativa, todo esto sin la necesidad de recurrir a medios de comunicación masivos que en este caso serían menos efectivos y de mayor costo.

### 3. Estrategias

Se tomó como referencia el FODA diagnosticado para ACEPYMES de R.L. analizando el ambiente interno y externo (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) encontrando toda la situación actual de la entidad en relación a su crecimiento.

Para realizar el análisis FODA se construyó una matriz de análisis (VER ANEXO N°6) donde se relacionaron las variables de estudio de acuerdo a lo siguiente:

- a. Fortalezas con Oportunidades (FO).
- b. Fortalezas con Amenazas (FA).
- c. Debilidades con Oportunidades (DO).
- d. Debilidades con Amenazas (DA).

Posteriormente de acuerdo a los hallazgos de dicho análisis se plantearon las estrategias de acuerdo a los criterios señalados a continuación:

- a. Maximización tanto de las fortalezas como las oportunidades.
- b. Maximización de las fortalezas y minimización de las amenazas.
- c. Minimización de las debilidades y maximización de las oportunidades.
- d. Minimización de las debilidades y minimización de las amenazas.









CODIGO DE ESTRATEGIA: Estrategia O4-F2  
 NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Fortalecer el capital social (aportaciones), para incrementar los recursos de la cooperativa mediante el pago de aportaciones.  
 OBJETIVO: Realizar y poner en marcha una campaña de concientización en los asociados de la cooperativa, de mantener al día sus aportaciones mensuales

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																															
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
a. Elaborar una campaña de divulgación de los alcances y beneficios que se pueden lograr con mantener al día sus aportaciones.	Encargado de Marketing y Encargado de Comunicaciones	Diseñar una campaña de divulgación de los alcances y beneficios de la cooperativa en un 75%	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas.																																																
b. Realizar el presupuesto de los recursos a necesitar.	Encargado de Marketing	Realizar un presupuesto incluyendo el 85% de los recursos a necesitar.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas.																																																
c. Capacitar a los empleados sobre el proyecto.	Encargado de Comunicaciones	Capacitar al 65% de lo empleados sobre el proyecto a implementar.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas.																																																
d. Elaborar un cronograma con las fechas limites para el pago de las aportaciones por parte de los asociados.	Encargado de Marketing	Elaborar un cronograma con el 70% de las fechas limites para el pago de las aportaciones por parte de los asociados.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, calendario.																																																
e. Aprobación del consejo de administración.	Consejo de Administración	Aprobación del 80% del proyecto por parte del consejo de administración.	Documento con la propuesta, libretas y lapiceros.																																																
f. Incentivar al asociado por el cumplimiento de sus aportaciones por medio de un obsequio o producto promocional.	Promotor de ventas y Colecturía	Lograr incentivar correctamente al asociado en un 60% sobre el cumplimiento en el pago de las aportaciones.	Artículos promocionales y propaganda impresa.																																																
g. Diseñar un plan a largo plazo con las modificaciones pertinentes que se realizaron mediante la evaluación.	Encargado de Marketing y Encargado de Control de Calidad	Evaluar el proyecto en un 80% para determinar los errores del plan y modificarlos para elaborar un plan a largo plazo.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas.																																																





## b. Estrategias defensivas (Fortalezas-Amenazas) (maxi-mini).

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																															
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
a. Identificar mediante un diagnostico las áreas a fortalecer mediante capacitaciones para el personal, asociados y no asociados de la cooperativa.	Gerencia General y Comité de Educación.	Detectar en un 80% las áreas que requieren fortalecimiento mediante un plan de capacitaciones.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas.	█	█																																														
b. Seleccionar y analizar un conjunto de acciones formativas planteadas en función de las áreas que requieren fortalecimiento.	Gerencia General y Comité de Educación.	Determinar en un 85% las temáticas necesarias para fortalecer el conocimientos de quienes lo requieren.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas.					█	█																																										
c. Buscar capacitadores con el perfil adecuado de las temáticas a impartir.	Gerencia General y Comité de Educación.	Encontrar capacitadores que cumplan en un 90% con el perfil requerido para las capacitaciones.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros.									█	█																																						
d. Seleccionar a los participantes que requieren de formación para el fortalecimiento de sus conocimientos.	Gerencia General y Comité de Educación.	Lograr en un 80% la participación en capacitaciones de las personas seleccionadas.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros.									█	█																																						
e. Elaborar el presupuesto destinado para la puesta en marcha del plan de capacitación.	Gerencia General.	Cumplir en un 85% con el presupuesto requerido para el plan de capacitaciones.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, calculadora.													█	█																																		
f. Aprobación del Consejo Administrativo.	Gerencia General.	Tener en un 90% el apoyo y aprobación del Consejo Administrativo.	Propuesta documental de la estrategia.																																																
g. Ejecutar el plan de capacitación.	Gerencia General y Comité de Educación.	Cumplir en un 90% con el plan de capacitaciones.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, plumones, salón con pizarra, cañón y mobiliario necesario para capacitaciones.																																																
h. Evaluar los resultados de las capacitaciones impartidas.	Gerencia General, Control de Calidad y Comité de Educación.	Evaluar en un 95 % los resultados obtenidos con las capacitaciones desarrolladas.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros.																																																
i. Diseñar un plan de capacitación a largo plazo.	Gerencia General y Comité de Educación.	Diseñar un plan de capacitación a largo plazo en un 85% para fortalecer los conocimientos del personal, asociados y no asociados.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, calculadora, calendario.																																																



CODIGO DE ESTRATEGIA: Estrategia F2-A3  
 NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Difundir los beneficios que contrae el pago de las aportaciones e incentivar al ahorro, para beneficiar al asociados ante la carente situación económica.  
 OBJETIVO: Incentivar a los asociados para que cumpla con el pronto pago de las aportaciones para obtener más ingresos e incentivar al ahorro a los afiliados.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																																			
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
a. Diseñar propuesta base de una campaña de marketing para incentivar a los asociados.	Gerencia General y Departamento de Marketing.	En esta propuesta deben quedar seleccionados en un 80% los elementos y los beneficios que debe girar la campaña.	Computadora, papelería, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, calendario.	█	█	█	█																																																
b. Elaboración de diseños de objetos promocionales para la distribución como squeezees, gorras, camisetas, lapiceros entre otros.	Departamento de Marketing.	En un 70% que la cooperativa tenga mas presencia en el mercado por medio de estímulos en el consumidor con objetos publicitarios.	Computadora, papelería, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas.					█	█	█	█																																												
c. Cotización de elaboración de objetos publicitarios para la campaña de marketing.	Departamento de Marketing.	Determinar en un 80% las opciones mas factibles para la elaboración de los objetos promocionales.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, acceso a llamadas telefónicas.									█	█	█	█																																								
d. Elaborar presupuesto.	Departamento de Marketing.	Cumplir en un 80% con el presupuesto requerido para la campaña de marketing.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, calculadora.													█	█	█	█																																				
e. Aprobación del Consejo de Administración	Gerencia General.	Tener en un 90% el apoyo y aprobación del Consejo Administrativo.	Propuesta documental de la estrategia.																																																				
f. Puesta en marcha	Gerencia General y Departamento de Marketing.	Cumplir en un 90% con la campaña de marketing.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, objetos promocionales para la distribución como squeezees, gorras, camisetas, lapiceros entre otros.																																																				
g. Sistemas de control y evaluación.	Gerencia General, Control de Calidad y Departamento de Marketing.	Evaluar en un 95% los resultados obtenidos con la campaña de marketing.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros.																																																				
h. Diseñar un plan de Marketing a largo plazo.	Gerencia General, Control de Calidad y Departamento de Marketing.	Diseñar un plan de Marketing a largo plazo en un 85% para difundir los beneficios de la cooperativa he incentivar al asociado al pronto pago de sus aportaciones.	Computadora, libreta, lápiz, lapiceros, borrador, sacapuntas, calculadora, calendario.																																																				





**c. .Estrategias de reorientación (Debilidades-Oportunidades) (mini-maxi).**

 CODIGO DE ESTRATEGIA: <u>Estrategia O1-D1</u> NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: <u>nteratación de promotoras que difundan los beneficios que brinda ACEPYMES de R.L. en eventos sociales para darse a conocer con el mercado potenci</u> OBJETIVO: <u>Difundir los servicios que brinda ACEPYMES de R.L. en eventos sociales de las instituciones públicas y municipales por medio de promotores.</u>				CRONOGRAMA																																							
				ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar convocatoria de aspirante a promotora	Encargado de marketing	Atraer la atención de candidatas a promotora que cumplan con el 80% del perfil solicitado	Computadora, internet	█	█																																						
Entrevistar candidatas	Encargado de marketing	Entrevistar al 60% de las aspirantes a cubrir la plaza de promotoras	Computadora, libreta, lapicero.			█	█																																				
Seleccionar y reclutar a la promotora	Encargado de marketing	Seleccionar a la candidata a promotora que cumpla con mas de 80% del perfil seleccionado	Computadora, libreta, lapicero.			█	█																																				
Inducción de la Capacitadora	Encargado de marketing	Capacitar a la promotora para que maneje en un 75% lo que la cooperativa pretende realizar	Computadora, libreta, lapicero.			█	█																																				
Calendarizar los diferentes eventos a realizar de las instituciones públicas	Encargado de marketing y encargado de comunicaciones	Calendarizar mas del 75% de los eventos de las instituciones públicas	Computadora, libreta, lapicero.							█	█																																
Presupuestar las visitas a las instituciones públicas	Encargado de marketing y promotora	Presupuestar en un 90% los costos en los que se pretenden incurrir durante la aplicación de esta	Computadora, hoja volantes, banners, artículos promocionales.							█	█																																
Realizar las visitas a las instituciones para promover los servicios y beneficios de la cooperativa	Promotora, Encargado de Comunicaciones, Encargado de Marketing	Visitar mas del 80% de los eventos que han sido calendarizados.	Computadora, hoja volantes, banners, artículos promocionales.									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Evaluar y controlar los resultados obtenidos	Encargado de control de calidad, Encargado de Marketing	Evaluar en un 95% los resultados obtenidos para tomar acciones que favorezcan a mejorar la	Computadora, libreta, lapicero.																																								
Realizar mejoras y medidas correctivas para la estrategia y aplicarlo para el año siguiente	Encargado de control de calidad, Encargado de Marketing, Encargado	Mejorar la aplicación de la estrategia	Computadora, libreta, lapicero.																																								







CODIGO DE ESTRATEGIA:  
 NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:  
 OBJETIVO:

Estrategia O4-D5

Inversión en los activos de la cooperativa para mejorar los servicios y la comodidad del asociado.  
 invertir en activos fijos para mejorar la cooperativa y dar un mejor servicio y comodidad a los afiliados que visiten las instalaciones.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																																			
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diagnosticar las necesidades en activo fijo que se necesiten	Gerente general, encargado de control de calidad	Evaluar en un 95% el activo fijo que se posee	Computadora, libreta, lapiceros																																																				
Buscar fuentes de financiamiento que permita realizar la inversión	Encargado del departamento de contabilidad y finanzas	Buscar fuentes de financiamiento que permitan cubrir el 50% de la inversión a realizar	Computadora, internet, teléfono, medio de transporte, libretas, lapiceros																																																				
Crear un programa con las necesidades de inversión en activo fijo que se poseen	Encargado del departamento de contabilidad y finanzas	Crear un programa que contemple en un 95% las necesidades de activo fijo	Computadora, internet, libretas, lapiceros																																																				
Evaluar las opciones de inversión, para elegir la mas adecuada para la cooperativa	Encargado del departamento de contabilidad y finanzas	Evaluar en un 80% todas las alternativas de inversión para elegir la mas adecuada	Computadora, libreta, lapiceros																																																				
Realizar la inversión	Gerente general, encargado de control de calidad	Realizar una inversión que contribuya a mejorar la atención a los asociados en un 25%	Recursos monetarios, computadora, libretas																																																				
Evaluar los resultados de la inversión	Control de calidad, encargado del departamento de contabilidad y finanzas, gerente general	Evaluar los resultados que ha generado la inversión en un 95%	Computadora, libreta, lapiceros																																																				
Realizar mejoras y medidas correctivas para la estrategia y aplicarlo para el año siguiente	Gerente general, encargado de control de calidad	Mejorar la aplicación de la estrategia en un 20%	Computadora, libreta, lapiceros																																																				



**d. Estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas) (mini-mini).**



CODIGO DE ESTRATEGIA: Estrategía A1-D1  
 NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Identificar los puntos deficientes por medio del Benchmarking, por medio del departamento de marketing para hacerle frente a la competencia.  
 OBJETIVO: Mejorar los puntos deficientes que posee la cooperativa para estar al mismo nivel que la competencia.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																															
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnosticar los puntos deficientes de la cooperativa	Encargado de control de calidad y gerente general	Realizar una lista que contemple en un 90% los puntos deficientes de la cooperativa	Computadora, internet, libretas, lapiceros																																																
Diagnosticar por medio de comparaciones con la competencia las deficiencias que la cooperativa posee	Encargado de marketing y encargado de control de calidad	Comparar en un 70% las deficiencias que tiene la cooperativa con la	Computadora, internet, libretas, lapiceros																																																
Diseñar un modelo a implementar para fortalecer los puntos deficientes y así hacerle frente a la competencia	Encargado de marketing y encargado de control de calidad	Diseñar un modelo que contribuya a la disminución de las	Computadora, internet, libretas, lapiceros																																																
Dar a conocer a los empleados el modelo a utilizar y lo que se pretende lograr	Comité de educación	Dar a conocer al 95% del personal el modelo que se pretende utilizar	Computadora, internet, folletos, libretas, lapiceros																																																
Implementar el modelo que ayude a mejorar los servicios que brinda la cooperativa	Promotora y encargado de marketing	Mejorar los servicios que brinda la cooperativa en un 25%	Computadora, artículos publicitarios, productos promocionales.																																																
Evaluar el impacto de la estrategia	Encargado de control de calidad	Evaluar el 95% de la estrategia implementada	Computadora, libreta, lapiceros																																																
Realizar mejoras y medidas correctivas para la estrategia y aplicarlo para el año siguiente	Encargado de marketing y encargado de control de calidad	Mejorar en un 15% la estrategia implantada	Computadora, libreta, lapiceros																																																



CODIGO DE ESTRATEGIA:

Estrategía A3-D3

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:

Capacitar al personal en el área de servicio al cliente, y difundir mejor los beneficios de la cooperativa para incentivar al ahorro.

OBJETIVO:

Capacitar al personal en el área de servicio al cliente para mejorar el prestigio de la cooperativa ante los asociados.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																															
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diagnosticar las deficiencias que tiene el personal en el área de servicio al cliente	Encargado de control de calidad	Realizar una lista que contemple en un 80% las deficiencias que tiene el	Computadora, libretas, lapiceros																																																
Diseñar un listado de temas que contribuyan a mejorar el servicio al cliente	Encargado de control de calidad	Enlistar en un 75% los temas que ayuden a mejorar el servicio al	Computadora, internet, libretas, lapiceros																																																
Contratar capacitadores experimentados que impartan los temas sobre el servicio al cliente	Comité de educación	Contratar capacitadores que cumplan con el 80% del perfil solicitado	Computadora, telefono, libretas, internet, lapiceros.																																																
Poner en marcha las capacitaciones	Comité de educación	Abarcar un 80% de las tematicas que se han propuesto	Computadoras, folletos, libretas, lapiceros																																																
Evaluar el rendimiento de los empleados en relación al servicio al cliente despues de finalizadas las capacitaciones	Encargado de control de calidad	Evaluar al 75% del personal en lo relacionado al servicio al	Computadora, libretas, lapiceros.																																																
Realizar mejoras y medidas correctivas para la estrategia y aplicarlo para el año siguiente	Encargado de control de calidad y comité de educación	Mejorar la estrategia en un 10% para el siguiente año	Computadora, libretas, lapiceros																																																



CODIGO DE ESTRATEGIA:

Estrategía A2-D2

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:

Aprovechar la credibilidad de algunas instituciones empresariales para lograr financiamiento de seminarios taller sobre los beneficios del cooperativismo.

OBJETIVO:

Obtener convenios con instituciones dedicadas al cooperativismo para que financien seminarios taller dedicados a promover el cooperativismo.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																																			
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Realizar un diagnóstico de los puntos débiles que tienen los empleados de la cooperativa	Encargado de control de calidad	Realizar una lista que contemple en un 90% los puntos débiles de los empleados de la cooperativa	Computadora, libretas, lapiceros																																																				
Diseñar un listado de las áreas en que los empleados necesitan un refuerzo para promover los beneficios del cooperativismo	Encargado de control de calidad	Conocer en un 80% los temas que les ayudarían a los empleados a fortalecer sus bases para difundir los beneficios del cooperativismo	Computadora, libretas, lapiceros																																																				
Gestionar el financiamiento de seminarios taller por medio de instituciones que ayuden al cooperativismo	Departamento de contabilidad y finanzas	Lograr el financiamiento de un 75% del costo de los seminarios taller	Computadora, vehiculos de transporte para la gestión del financiamiento, libretas, lapiceros																																																				
Adquirir los servicios de instituciones que ayuden a satisfacer las necesidades que la cooperativa posee de la realización de los seminarios taller	Comité de educación	Contratar los servicios de una institución que satisfaga en un 80% mínimo la necesidad	Computadora, teléfono, libreta, lapiceros																																																				
Poner en marcha los seminario taller para fortalecer a los empleados	Comité de educación	Poner en marcha el 75% como mínimo los temas que propuestos	Computadoras, libretas, lapiceros, equipo audiovisual																																																				
Evaluar el impacto de la estrategia	Encargado de control de calidad	Evaluar en un 95% la aplicación de la estrategia	Computadora, libretas, lapiceros																																																				
Realizar mejoras y medidas correctivas para la estrategia y aplicarlo para el año siguiente	Encargado de control de calidad y comité de educación	Mejorar en un 10% la estrategia planteada	Computadora, libretas, lapiceros																																																				



CODIGO DE ESTRATEGIA: Estrategía A4-D4  
 NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: Elaboracion del presupuesto de publicidad y promocion para ejecutar el plan de trabajo.  
 OBJETIVO: Elaboración del presupuesto publicitario y promoción, con el fin de poder determinar los costos de los recursos que se van a utilizar.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA																																																			
				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Realizar un listado de todos los productos publicitarios y de promoción que se utilizarán para la implementación de todas las estrategias	Encargado de marketing	Enlistar todos los artículos publicitarios que se utilizarán para el plan estratégico	Computadora, libretas, lapiceros																																																				
Realizar cotizaciones a diferentes empresas para obtener los productos publicitarios y artículos de promoción	Encargado de marketing, departamento de contabilidad y finanzas	Cotizar el 95% de los productos publicitarios y material de promoción que se utilizará	Computadora, internet, teléfono, libretas, lapiceros.																																																				
Evaluar la cotizaciones que favorezcan mas a la cooperativa	Departamento de contabilidad y finanzas	Evaluar el 75% de las cotizaciones realizadas	Computadora, libretas, lapiceros																																																				
Presentarlo ante las autoridades de la cooperativa	Gerente general	Presentar dos cotizaciones como máximo a las autoridades de la cooperativa	Computadora, equipo audiovisual, libretas, lapiceros																																																				



### **i. Ejecución de las estrategias**

Como principal encargado de que se lleven a cabo la realización de actividades enfocadas al cumplimiento de las estrategias está el gerente general que se encarga de comunicar al personal y a los miembros de la cooperativa los objetivos que se pretenderán con las estrategias, de esta manera cada persona involucrada conocerá el papel que le corresponde dentro de los procesos. Para que las estrategias se pongan en marcha se debe de contar con la autorización de las autoridades de la cooperativa, por lo que el gerente general en apoyo con los encargados de los departamentos de la institución debe lograr el apoyo de estas. De esta manera presentar el plan estratégico a la Asamblea General de Asociados y explicar en qué consiste dicho plan.

Una vez aprobado el plan estratégico se debe de asignar al personal las tareas específicas que le corresponderán hacer y explicar el objetivo de esas actividades para que se logre una mayor efectividad y se logre lo planeado.

Para que el personal se sienta identificado con la cooperativa se tiene que crear un ambiente laboral agradable e inculcar la filosofía empresarial, es decir la misión, visión y objetivos que persigue la cooperativa de esta manera lograr un compromiso de todo el personal, así como de los asociados.

El encargado del marketing también desempeña un papel muy importante para el éxito de las estrategias, ya que debe de impulsar actividades que estén direccionadas al logro de los objetivos de acuerdo a la planificación realizada.

## **ii. Control de las estrategias**

Para verificar el cumplimiento de los objetivos de las estrategias estará el encargado de control de calidad quien se dedicará a realizar actividades de control para analizar si se están ejecutando adecuadamente las actividades y como están contribuyendo al logro de lo planeado.

De esta manera, si existen desviaciones en las actividades de la cooperativa el encargado de control de calidad y el gerente general tomaran acciones correctivas.

Para realizar la labor del control de las estrategias se seguirán los siguientes pasos:

- i. Establecimiento de estándares: el cual consistirá en establecer medidas adecuadas o normales a las actividades que se realizan en la cooperativa.
- ii. Medición y análisis de las desviaciones: se deberá realizar comparaciones entre los resultados que se han obtenido y los estándares que se han establecido previamente, de esta manera se tendrá una perspectiva adecuada de cómo se están realizando las actividades en la cooperativa.
- iii. Corrección de las desviaciones: si existen desviaciones relevantes que dificulte el logro de los objetivos de las estrategias de cooperativa, el gerente general y el encargado de control de calidad buscarán alternativas que eviten que existan estas desviaciones, además de corregirlas de inmediato y analizar las causas para prevenirlas a futuro.

## **D. Plan de Implementación**

### **1. Objetivo**

Lograr que la cooperativa implemente el plan estratégico propuesto, tomando en cuenta el tiempo requerido para ello y todos los recursos necesarios a utilizar para lograr el crecimiento de la misma el cual es el fin esencial que se persigue con la propuesta.

### **2. Recursos a utilizar**

Para la efectiva realización de la propuesta se necesitan utilizar los recursos siguientes:

#### **a. Humanos**

- i. Contratación del personal como el encargado del Departamento de Marketing, responsable de comunicaciones y el promotor, quienes se encargaran de hacer toda la publicidad de la cooperativa.
- ii. Contratación de la persona para el Departamento de Control de Calidad.
- iii. Capacitación al personal de la cooperativa de manera que esto contribuya al desarrollo y crecimiento de la misma.

#### **b. Materiales y Técnicos**

Para la implementación de la propuesta, se requiere que la cooperativa cuente con un equipo informático, entre otros instrumentos que faciliten la puesta en marcha del plan estratégico, equipo que la entidad posee, por lo que no incurrirá en inversiones adicionales relacionadas con la respectiva compra, no obstante debe realizar erogaciones de papelería, útiles y otros productos necesarios a tomar en cuenta con la presente propuesta.

#### **c. Financieros**

Será necesario contar con una base financiera, por lo cual es necesario que ACEPYMES de R.L tome en cuenta las diferentes fuentes de ingresos con que ella cuenta, las cuales son:

- i. Las aportaciones de los asociados.
- ii. Apoyo financiero por parte de AGEPYM.
- iii. Intereses de créditos de los asociados.
- iv. Créditos por parte de las instituciones que apoyan a las cooperativas.

### 3. Presupuesto de implementación

#### a. Consolidado de Egresos e Ingresos

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL  
SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES DE R.L.)  
CONSOLIDADO DE EGRESOS E INGRESOS  
PRESENTADO PARA EL PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2017 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021**

<b>INGRESOS</b>		<b>\$ 376,943.37</b>
PRESUPUESTO DE INGRESOS		\$ 376,943.37
INTERESES POR CRÉDITOS OTORGADOS	\$ 376,943.37	
<b>EGRESOS</b>		<b>\$ 154,865.10</b>
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 140,847.60
ENCARGADOS DE MARKETING	\$ 46,729.20	
PROMOTOR	\$ 22,324.20	
ENCARGADO DE COMUNICACIONES	\$ 25,065.00	
ENCARGADOS DE CONTROL DE CALIDAD	\$ 46,729.20	
PRESUPUESTOS DE RECURSOS MATERIALES		\$ 14,017.50
PAPELERIA Y UTILES	\$ 1,250.00	
ANUNCIOS IMPRESOS	\$ 6,780.00	
PRODUCTOS PROMOCIONALES	\$ 5,987.50	

**i. Presupuesto de Gastos de Administración**

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES de R.L.)  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION  
PRESENTADO PARA EL PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2017 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021**

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTO TOTAL
ENCARGADOS DE MARKETING	\$ 778.82	\$ 9,345.84	\$ 46,729.20
PROMOTOR	\$ 372.07	\$ 4,464.84	\$ 22,324.20
ENCARGADO DE COMUNICACIONES	\$ 417.75	\$ 5,013.00	\$ 25,065.00
ENCARGADOS DE CONTROL DE CALIDAD	\$ 778.82	\$ 9,345.84	\$ 46,729.20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,347.46</b>	<b>\$ 28,169.52</b>	<b>\$ 140,847.60</b>

**ii. Presupuesto de Recursos Materiales**

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES de R.L.)  
PRESUPUESTO DE RECURSOS MATERIALES  
PRESENTADO PARA EL PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2017 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021**

CONCEPTO	COSTO ANUAL	COSTO TOTAL
PAPELERIA Y UTILES	\$250.00	\$1,250.00
ANUNCIOS IMPRESOS	\$1,356.00	\$6,780.00
PRODUCTOS PROMOCIONALES	\$1,197.50	\$5,987.50
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,803.50</b>	<b>\$14,017.50</b>

NOTA: Los costos proyectados podrían estar sujetos a cambios según la disponibilidad de los recursos, por lo tanto, estos podrían aumentar o disminuir.

iii. Presupuesto de Ingresos

**ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y CONSUMO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y MUNICIPALES DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACEPYMES de R.L.)**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS**  
**PRESENTADO PARA EL PERIODO DEL 1 DE ENERO DE 2017 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021**

CONCEPTO	INGRESO ANNUAL	INGRESO TOTAL
INTERESES POR CREDITOS OTORGADOS	\$ 75,388.67	\$ 376,943.37
TOTAL	\$ 220,144.19	\$ 1,100,720.97

NOTA: Las aportaciones de los asociados se proyectan que aumentarán en un 56% según las metas propuestas para la puesta en marcha del plan de implementación (ver anexo 2 pregunta 13), así se tendría que cada año ingresarían a la Asociación Cooperativa 2,326 afiliados a lo cual lo multiplicamos por el valor de la aportación que son \$5.00 y se obtiene el ingreso en aportaciones. De igual forma se toma que el 31% de estos asociados solicitarán préstamos a la asociación (ver anexo 2 pregunta 3) pagando la tasa de interés del 14% y de esta manera se obtiene los ingresos por intereses en los créditos otorgados.

#### 4. Diseño de la publicidad

A continuación se muestran los diversos productos promocionales sugeridos para que la asociación cooperativa se promocioe. (Ver Anexo 7)

##### a. Productos Promocionales





**Sombrilla**

- Vaso térmico
- Tazas
- Toallitas
- Agendas
- Loncheras

## b. Anuncios Impresos

### i. Folletos

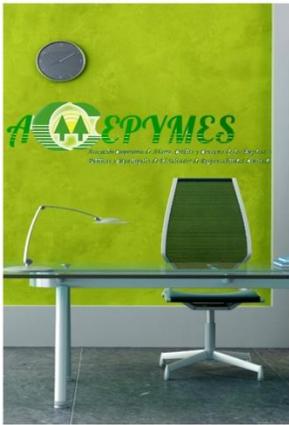


*"El cooperativismo afirma el espíritu democrático, colabora para conseguir la paz y contribuye al bienestar de los pueblos".*

*(Clara Lugo de Sendra)*

Gracias a nuestros asociados que confían en nuestra administración como una alternativa económica y social, segura donde se está fomentando la cultura del ahorro a través de las diferentes manera de hacerlo.

Consejo de Administración.



**ACEPYMES DE R.L**  
2017

OFICINA CENTRAL DE ACEPYMES  
EN EDIFICIO DE AGEPYM.  
Acepymes\_sv@yahoo.es  
Teléfono: 2235-2085



**Nuestra Visión**

Ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito al servicio de los Empleados Públicos, Municipales, Instituciones Autónomas y Pensionados para satisfacer sus necesidades económicas y sociales de nuestros asociados.

**Nuestra Misión**

La cooperativa es una institución de servicios financieros, accesibles e innovadores con el propósito de contribuir en el desarrollo y calidad de vida de los asociados.

**Valores**

- IGUALDAD
- AYUDA MUTUA
- DEMOCRACIA
- SOSTENIBILIDAD

**Nuestro Lema**

*"La mejor alternativa para contribuir al desarrollo económico y social de los empleados públicos y municipales"*

**Quiénes somos**

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

**SERVICIOS QUE OFRECEMOS**

- Ahorro a la vista
- Ahorro navideño
- Ahorro escolar
- Ahorro programado
- Ahorro infantil
- Ahorro en depósito a plazo fijo
- Préstamos



Ubicados en el edificio de AGEPYM, Atrás del teatro de cámara Roque Dalton

**Póngase en contacto con nosotros**

27 Calle Oriente,  
San Salvador

(503) 2235-2085  
acepymes\_sv@yahoo.es



## ii. Poster, Banner y Hoja Volante



*Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada*

**TE OFRECE:**

- Ahorro a la vista
- Ahorro programado
- Ahorro navideño
- Ahorro escolar
- Ahorro infantil
- Depósito a plazo

**NUESTRO LEMA ES**

*“La mejor alternativa para contribuir al desarrollo económico y social de los empleados públicos y municipales”*



**Acepymes\_sv@yahoo.es**  
**2235-2085**  
**Edificio AGEPYM, 27 Calle Oriente #110 Bo. San Miguelito San Salvador**

**FILOSOFÍA DE ACEPYMES DE R.L**

**MISIÓN**  
 La cooperativa es una institución de servicios financieros, accesibles e innovadores con el propósito de contribuir en el desarrollo y calidad de vida de los asociados.

**VISIÓN**  
 Ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito al servicio de los Empleados Públicos, Municipales, Instituciones Autónomas y Pensionados para satisfacer sus necesidades económicas y sociales de nuestros asociados.

**VALORES**

- Igualdad
- Ayuda Mutua
- Democracia
- Sostenibilidad

**OTROS BENEFICIOS**  
**PRÉSTAMOS PERSONALES Y GERENCIALES**  
**SEGURO SOBRE DEUDA**

## 5. Etapas del plan de implementación

Para la puesta en marcha del plan estratégico para el crecimiento de la cooperativa se vuelve indispensable que lo autorice la Junta Directiva y efectuar una serie de acciones que se detallan a continuación:

- a. **Presentación:** Se entregará a los encargados de la entidad un documento que contenga la propuesta del plan estratégico para el crecimiento de la asociación.
- b. **Revisión y estudio del documento:** La Junta Directiva examinará la propuesta y realizará las respectivas observaciones.
- c. **Aprobación y autorización:** Consiste en la aprobación y validación por parte de la Junta Directiva, luego de que la propuesta haya sido examinada.
- d. **Capacitación:** Etapa durante la cual se darán instrucciones teóricas y prácticas al personal de la cooperativa con la finalidad que la propuesta sea aplicada efectivamente.
- e. **Puesta en marcha:** En esta fase se pondrá en marcha la propuesta descrita para la entidad, mediante el uso de los instrumentos gerenciales que faciliten el conocimiento y compromiso de todas las áreas de la organización.
- f. **Evaluación y seguimiento:** La Junta Directiva verificará que los resultados que se cumplan con las especificaciones establecidas, caso contrario se determinarán las acciones correctivas pertinentes para superar las deficiencias encontradas, con la finalidad de cumplir con los propósitos planteados que se persiguen con el plan estratégico para el crecimiento de la asociación cooperativa.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- ✓ Ander-Egg, La Planificación Educativa, Editorial Magisterio del Rio de La Plata, Primera edición, 1993.
- ✓ Henry Mintzberg y James Brian Quinn. El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos. segunda Edición, 1993.
- ✓ Idalberto Chiavenato & Arao Sapiro. Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, 2° Edición Mc Graw Hill
- ✓ Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada, Como desarrollar un plan que realmente funcione, Editorial Mc Graw Hill, pág. 5
- ✓ PETER F. DRUCKER. Introducción a la administración, Sao Paulo, 1984, pp. 133-136.
- ✓ Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, Administración estratégica, Editorial Mc Graw Hill, 18° edición
- ✓ Tomas Miklos y Ma. Elena Tello, Limusa Planeación Prospectiva, 2007.

### DOCUMENTOS

- ✓ Dolores Hernández, Cecilia Menjivar, Rafael Portillo, Papel que desempeña el INSAFOCOOP en el fomento, protección, expansión y Financiamiento de las asociaciones cooperativas, 2008
- ✓ Estatutos de ACEPYMES de R.L. capitulo II, art. 8
- ✓ Estatutos de ACEPYMES de R.L., art. Del 1 al 5.
- ✓ José Isauro López López, Diccionario Contable Administrativo y Fiscal, 3° Edición ECAFSA THOMSON LEARNING
- ✓ Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, art. 4.
- ✓ Libro del cooperativismo, ACCOVI y el cooperativismo., Mayo de 2005
- ✓ Memoria de Labores 2015, X Aniversario, ACEPYMES de R.L

## SITIOS WEB

- ✓ Cooperativa de las Américas, “Principios y Valores Cooperativos”, <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- ✓ Documento sobre Estrategias DAFO, <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22230/Capitulo4.pdf>
- ✓ Documento sobre La Federación De Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/334-C962p/334-C962p-Capitulo%20I.pdf>
- ✓ COLAC. <http://colac.coop/index.php/que-es-colac/>
- ✓ Etapas de la Planeación Estratégica. <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>
- ✓ Cooperativa de las Américas. <http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092>
- ✓ AGEPYM. [http://www.agepym.com/site/quienes\\_somos.html](http://www.agepym.com/site/quienes_somos.html)
- ✓ Proceso de planificación para la elaboración de programas. <http://www.eumed.net/rev/cccss/21/jlmc2.html>
- ✓ Implantación de la Estratégica. <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap91.htm>
- ✓ Pasos de la Planeación Estratégica. <http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- ✓ INSAFOCOOP, “Principios y Valores”, <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/principios-y-valores/>
- ✓ Manual de Planificación Estratégica, Dr. Orión Aramayo. [http://web.archive.org/web/20150226055638/http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion\\_estrategica.pdf](http://web.archive.org/web/20150226055638/http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf).
- ✓ Planeación estratégica, <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html>
- ✓ Cooperativa de ahorro y crédito coripsal de R.L. [www.coripsarl.com/concepto-de-asociado.aspx?inicio=0](http://www.coripsarl.com/concepto-de-asociado.aspx?inicio=0)

*ANEXOS*

# *ANEXO 1*

## ANEXO 1: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO N°1

Los datos e interpretación presentados a continuación corresponden a la información obtenida a través del cuestionario dirigido a los asociados de ACEPYMES de R.L.

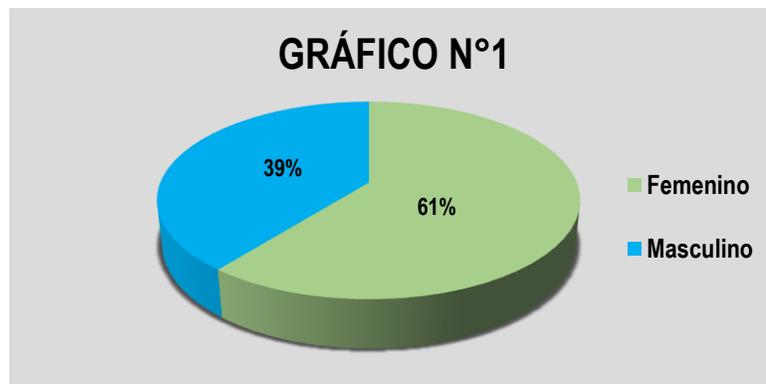
### DATOS GENERALES

**Objetivo:** Conocer los datos generales de las personas encuestadas que son afiliadas a ACEPYMES de R.L tales como sexo y la edad.

#### 1. Sexo.

Objetivo: Identificar el sexo más representativo de las personas asociadas a ACEPYMES de R.L.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	54	61%
Masculino	35	39%
Total	89	100%



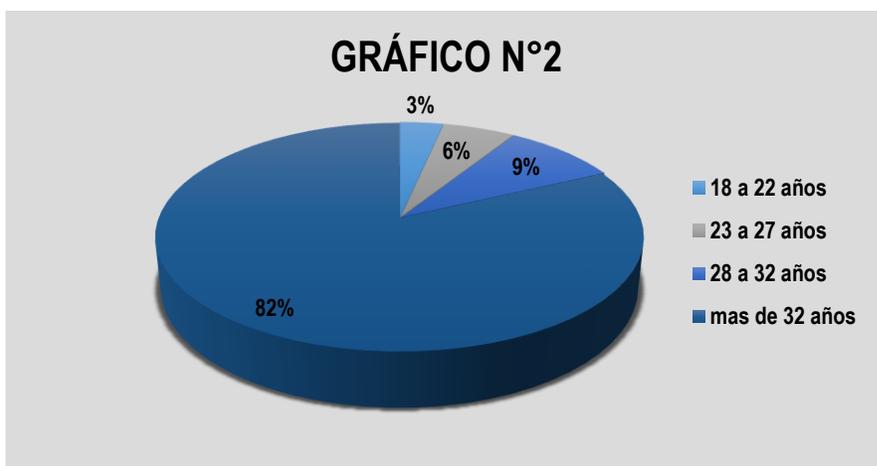
Interpretación:

Más de la mitad de los afiliados a la Asociación Cooperativa encuestados pertenecen al género femenino, representando un sector importante y activo en las decisiones que se llevan a cabo en la misma, sin embargo, es importante mencionar que la población restante de la muestra representa al género masculino quienes en el mayor de los casos son el sostén del hogar.

## 2. Edad.

Objetivo: Conocer las diferentes edades de los asociados de ACEPYMES de R.L.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	3	3%
23 a 27 años	5	6%
28 a 32 años	8	9%
más de 32 años	73	82%
Total	89	100%



Interpretación:

El rango mayoritario es de más de 32 años, lo que indica que son personas maduras de tomar sus propias decisiones y con un trabajo estable el cual les provee la capacidad de hacerse cargo de las obligaciones contraídas a futuro. El segundo rango más representativo es el de 28 a 32 años de edad en el que podrían estar incluidas personas que recién han ingresado a la cooperativa y son a las que se debe motivar para que con su ayuda se pueda atraer a nuevos afiliados.

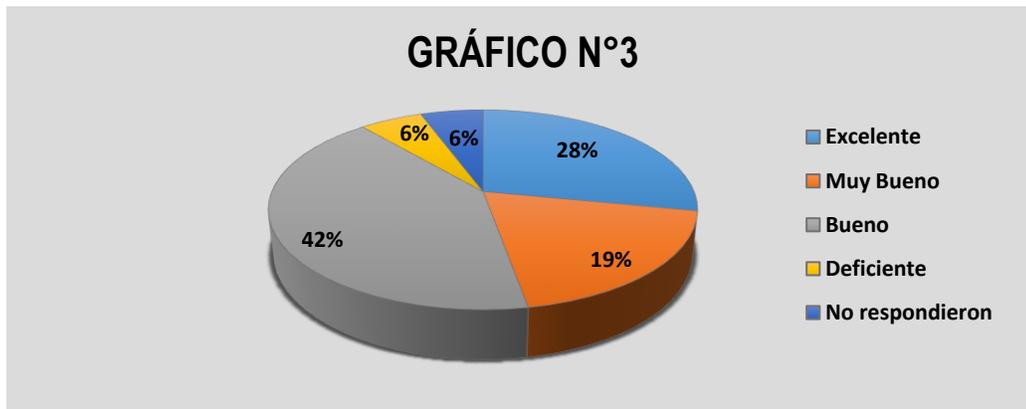
## CONTENIDO

**Objetivo:** Conocer como evalúan los afiliados a ACEPYMES de R.L los diferentes servicios que reciben por parte de la institución.

### 1. ¿Cómo califica el desempeño de la cooperativa hasta esta fecha?

Objetivo: Conocer el desempeño de la cooperativa para identificar los aspectos a mejorar.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	28%
Muy Bueno	17	19%
Bueno	37	42%
Deficiente	5	6%
No respondieron	5	6%
Total	89	100%



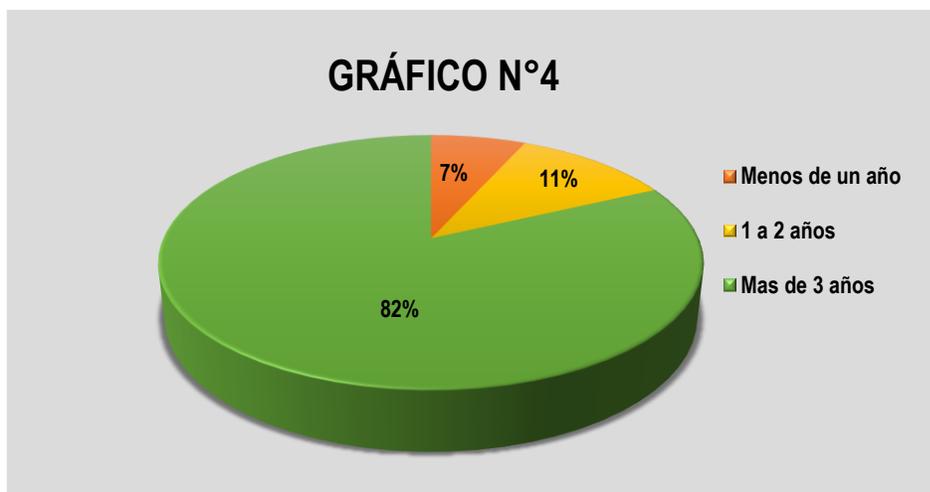
Interpretación:

El desempeño de la Cooperativa puede tomarse como aceptable con una calificación de 6 a 7 puntos según la escala establecida en el cuestionario N°1 ya que la mayor parte de los afiliados se encuentran satisfechos con los servicios proporcionados y con el conjunto de políticas administrativas establecidas que les ha permitido alcanzar la solidez necesaria para depositar la confianza en dicha organización. Sin embargo, solo el 28% califica a ACEPYMES de R.L. con 10 puntos y se encuentran completamente satisfechos con los servicios que se les brindan, por lo cual se debe resaltar la importancia por un plan estratégico para lograr 10 puntos en el desempeño de la misma.

## 2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser miembro de la cooperativa?

Objetivo: Conocer el tiempo de afiliación de los miembros de la cooperativa para verificar la lealtad generada hasta la fecha.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	6	7%
1 a 2 años	10	11%
Más de 3 años	73	82%
Total	89	100%



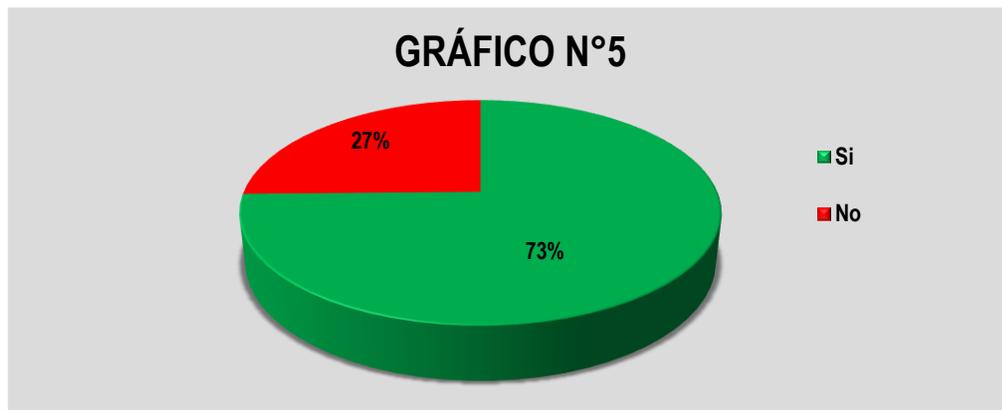
Interpretación:

La tercera parte de los afiliados encuestados se han mantenido como miembros activos por más de tres años mostrando la lealtad y confianza generada por parte de la Cooperativa, sin embargo, con la pequeña proporción afiliada en menos de 3 años podemos denotar el comportamiento bajo de nuevos afiliados, lo que respalda el diseño de un Plan estratégico para el crecimiento de la asociación.

**3. ¿Considera que la cooperativa le brinda un ambiente agradable y cómodo para realizar sus trámites?**

Objetivo: Identificar si los afiliados se sienten en un ambiente agradable y cómodo al realizar sus trámites.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	73%
No	24	27%
Total	89	100%



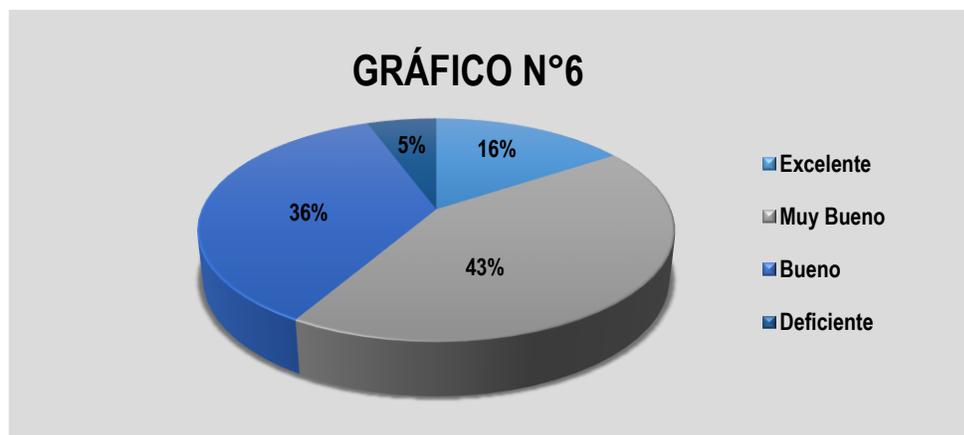
Interpretación:

Las instalaciones de la cooperativa son aceptables ya que la mayoría de los miembros encuestados se sienten en un ambiente agradable y cómodo para realizar sus gestiones, este punto es importante ya que al presentar los afiliados la necesidad de realizar algún trámite esto no generara algún inconveniente en esperar el tiempo requerido para procesar la solicitud. Aunque es importante mencionar que un tercio de la muestra manifestó no estar de acuerdo ya que opinan que el espacio donde se encuentra la asociación es reducido y genera malestar cuando se encuentra lleno de afiliados queriendo gestionar sus trámites al mismo tiempo.

#### 4. ¿Qué tan eficiente ha sido la respuesta a sus necesidades en la cooperativa?

Objetivo: Obtener una calificación de la eficiencia en respuesta a las necesidades de los afiliados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	16%
Muy Bueno	38	43%
Bueno	32	36%
Deficiente	5	6%
Total	89	100%



Interpretación:

De acuerdo a la calificación que han colocado los afiliados se ha determinado que la asociación cooperativa tiene de 8 a 9 puntos según la escala de puntos establecida en el Cuestionario 1 y las respuestas a las necesidades que han presentado en un momento dado se han solventado con eficiencia, sin embargo otra proporción significativa ha indicado que existe una respuesta deficiente brindando una puntuación de menos de 5 puntos, lo cual permitirá establecer nuevas estrategias y procesos para brindar un mejor servicio.

**5. ¿Recibe usted algún informe o estado de cuenta de parte de la cooperativa vía correo electrónico o física?**

Objetivo: Conocer si la cooperativa brinda informes sobre los estados de cuenta a los afiliados para mantenerlos informados de sus situaciones financieras.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	49%
No	45	51%
Total	89	100%



Interpretación:

Los resultados indican que la mitad de los afiliados encuestados reciben un informe o estado de cuenta ya sea mediante correo electrónico o físico, dejando claro que esta parte de los encuestado manifestaron que es porque ellos lo solicitan de forma personal a la cooperativa, se debe tomar en cuenta que esta es una parte vital para que los asociados estén al tanto de los movimientos en sus ahorros y de comunicados informativos o promocionales por parte de la asociación.

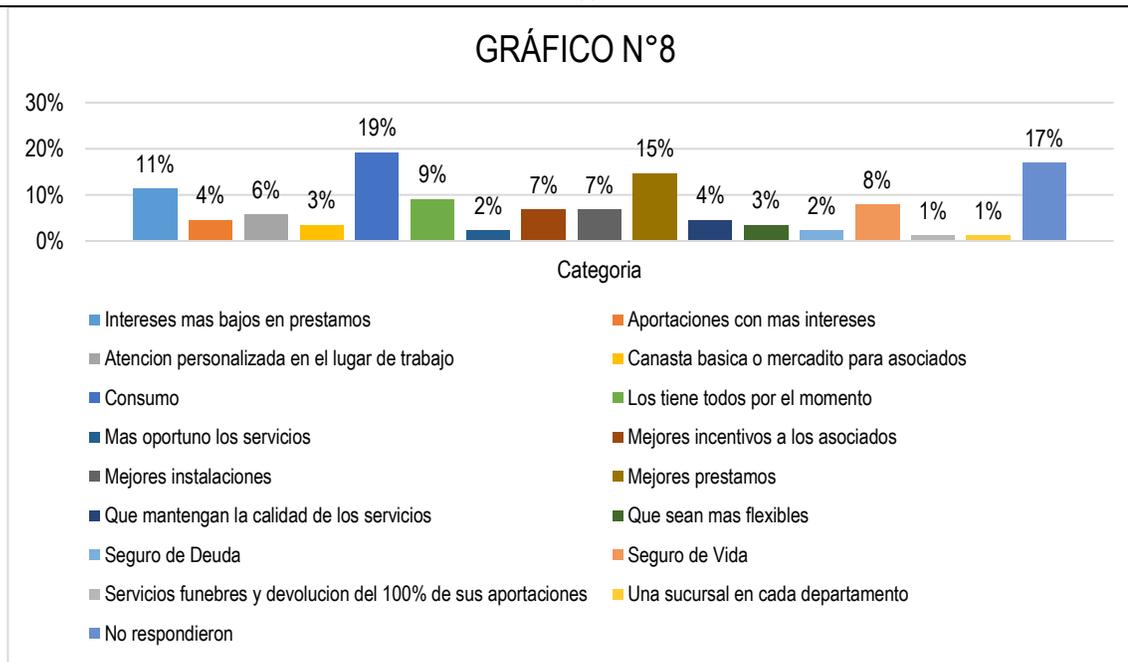
## 6. ¿Qué servicios consideraría usted valiosos que la cooperativa brindara?

Objetivo: Conocer la opinión de los encuestados con respecto a los servicios que considerarían valiosos y que la cooperativa les brindara.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Intereses más bajos en prestamos	10	11%
Aportaciones con más intereses	4	4%
Atención personalizada en el lugar de trabajo	5	6%
Canasta básica o mercadito para asociados	3	3%
Consumo	17	19%
Los tiene todos por el momento	8	9%
Más oportuno los servicios	2	2%
Mejores incentivos a los asociados	6	7%
Mejores instalaciones	6	7%
Mejores prestamos	13	15%
Que mantengan la calidad de los servicios	4	4%
Que sean más flexibles	3	3%
Seguro de Deuda	2	2%
Seguro de Vida	7	8%
Servicios fúnebres y devolución del 100% de sus aportaciones	1	1%
Una sucursal en cada departamento	1	1%
No respondieron	15	17%

n=89

GRÁFICO N°8



### Interpretación:

Una gran proporción de los encuestados aseguro gustarles que la asociación brinde servicios de consumo y esto puede estar relacionado a que se conoce que los consumidores que se agrupan en las cooperativas tienen como objetivo obtener productos o servicios a los que, de otro modo, no podrían acceder, o bien obtenerlos a un coste menor que el precio de mercado, consiguiendo así un ahorro en su economía doméstica.

El 11% de las personas encuestadas mostro su interés por nuevas líneas de crédito que ofrezcan tasas de intereses más bajas, debido a que las tasas proporcionadas por la banca salvadoreña no son tan accesibles como las que ellos estén dispuestos a pagar, además otro grupo de personas opino que se les proporcionara más intereses por sus aportaciones y que se les ofrezcan seguros de vida, de esta manera también se incentivara el ahorro por parte de los asociados. Otros de los servicios que los encuestados apreciarían que se implementara a futuro son la atención personalizada en los lugares de trabajo y mejores instalaciones, esto con el objetivo de brindar comodidad a los asociados cuando estos gestionen sus trámites con la cooperativa.

Es importante resaltar que una parte significativa de la muestra se abstuvo a responder dicha pregunta, se presume que no lo hicieron por razones de tiempo o porque no encontraron nada importante que sugerirle a la asociación cooperativa por el momento ya que están brindando los servicios necesarios.

### 7. ¿Está de acuerdo con la actual ubicación de la cooperativa?

Objetivo: Conocer si los afiliados están de acuerdo con la ubicación de la cooperativa.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	83%
No	15	17%
Total	89	100%



Interpretación:

Se evidencia significativamente que las tres cuartas partes de afiliados encuestados afirman estar de acuerdo con la ubicación actual de la cooperativa, la consideran accesible y fácil de encontrar, la otra parte manifiesta que la asociación debería de tener otras sucursales en diferentes lugares para la comodidad de los afiliados que están más retirados de la zona de donde se encuentra ubicada actualmente.

### 8. ¿Las instalaciones de la cooperativa le brindan la comodidad que requiere?

Objetivo: Conocer si las instalaciones de la cooperativa les brindan comodidad a los afiliados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	66%
No	30	34%
Total	89	100%



Interpretación:

La población encuestada opina que la asociación cooperativa le brinda la comodidad necesaria para realizar sus trámites, mientras que una minoría con un 34% afirma que las instalaciones de la cooperativa no son cómodas para los usuarios que las visitan, ya que son pequeñas y se saturan con facilidad.

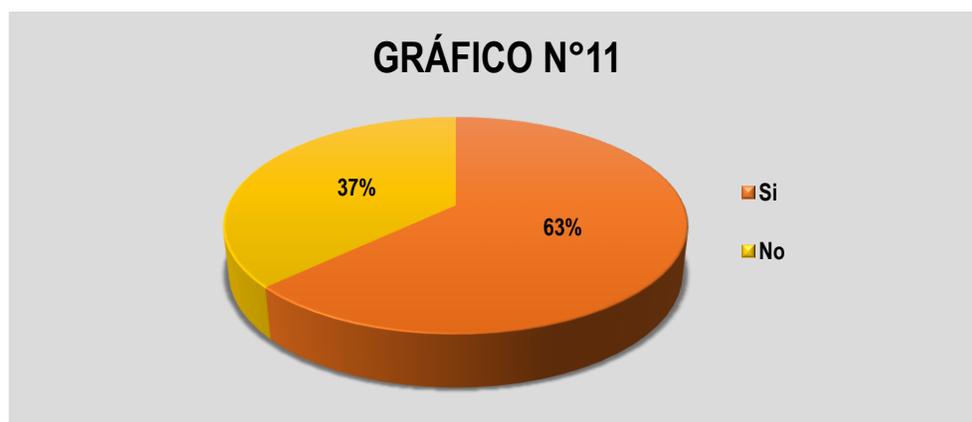
**9. En las siguientes preguntas escoja la respuesta adecuada.**

Objetivo: Verificar que los afiliados conocen los distintivos de la cooperativa, su sistema de señalización y difusión de servicios.

**a. ¿La cooperativa mantiene un adecuado sistema de señalización?**

Objetivo: Identificar si los afiliados de ACEPYMES de R.L. consideran que la cooperativa mantiene un adecuado sistema de señalización.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	63%
No	33	37%
Total	89	100%



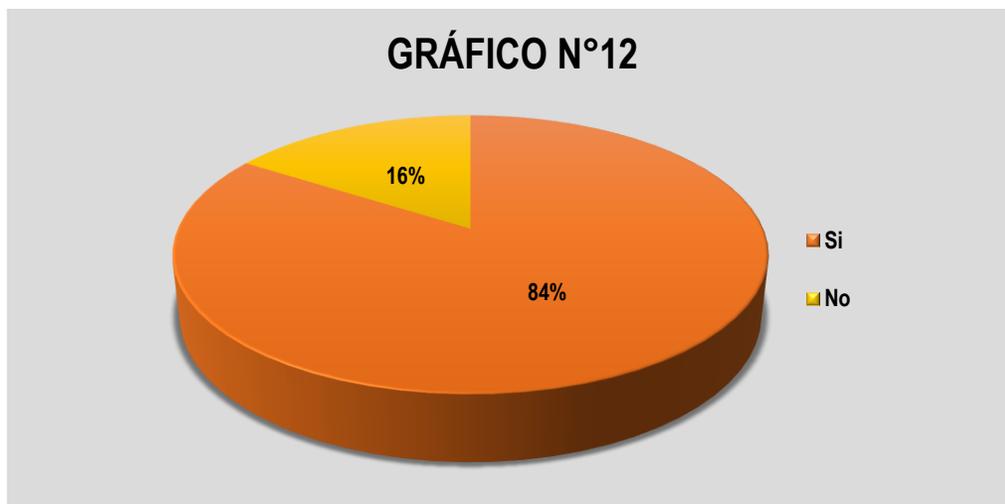
Interpretación:

Casi la tercera parte de las personas que considera que la cooperativa mantiene un adecuado sistema de señalización, ya que proporciona carteles correctamente distribuido en donde los asociados pueden hacer uso de ellos y moverse adecuadamente por las instalaciones y realizar sus trámites de una forma fácil, rápida y sin confusiones. Mientras que los encuestados restantes de la muestra aseguran que la cooperativa tiene un sistema deficiente de señalización el cual no les ayuda mucho a la hora de gestionar sus trámites.

**b. ¿Conoce el eslogan, el sello y los distintivos de la cooperativa?**

Objetivo: Determinar si los encuestados afiliados a la cooperativa conocen el eslogan, el sello y los distintivos que generan personalidad a ACEPYMES de R.L.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	84%
No	14	16%
Total	89	100%



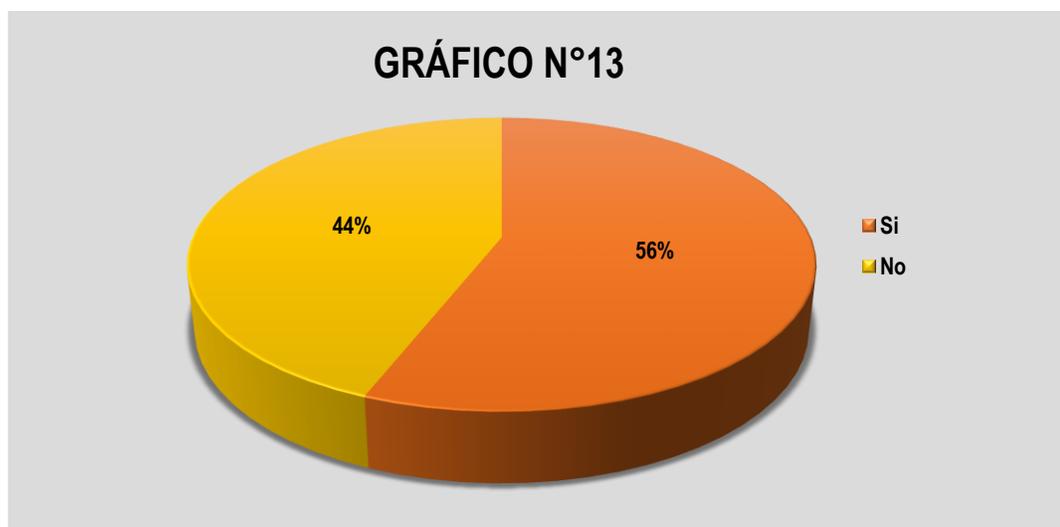
Interpretación:

La tercera parte de los encuestados asegura conocer el eslogan, el sello y los distintivos que le dan carácter y personalidad a la asociación cooperativa, lo cual es importante ya que los afiliados se sienten parte de la misma y crean un vínculo de lealtad con la institución sintiéndose parte de la misma. Sin embargo una minoría informa que los desconoce lo cual indica un desapego por parte de los encuestados y ACEPYMES de R.L.

**c. ¿La cooperativa mantiene un sistema de difusión adecuado de los servicios?**

Objetivos: Medir si la cooperativa mantiene un sistema de difusión adecuado de los servicios.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	56%
No	39	44%
Total	89	100%



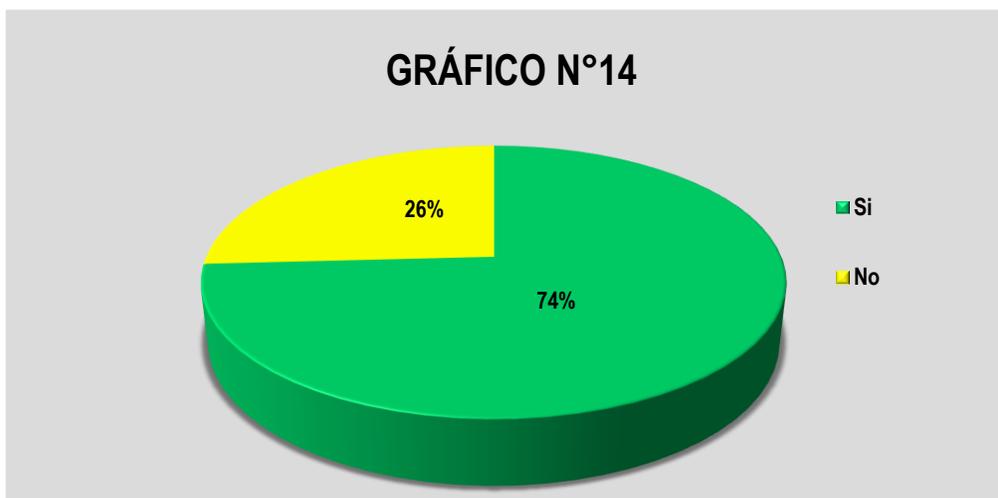
Interpretación:

Más de la mitad de las personas encuestadas que afirman que la cooperativa mantiene un sistema de difusión adecuado de los servicios, ya que aseguran conocer cada uno de los servicios que esta proporciona, esto es de gran valor para ACEPYMES de R.L. debido a que si los afiliados conocen de los servicios pueden promover a la asociación con sus amigos y compañeros de trabajo con el fin de atraer nuevos miembros a la cooperativa. Sin embargo resulta que un porcentaje considerado de la población desconoce de dicho sistema de difusión de los servicios lo cual respalda la creación de un plan estratégico que mejore la calidad en cómo se promueve la institución.

**10. ¿La situación económica del país influye en que usted destine un porcentaje de sus ingresos al ahorro?**

Objetivo: Identificar el impacto de la crisis económica en relación al porcentaje destinado al ahorro del afiliado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	74%
No	23	26%
Total	89	100%



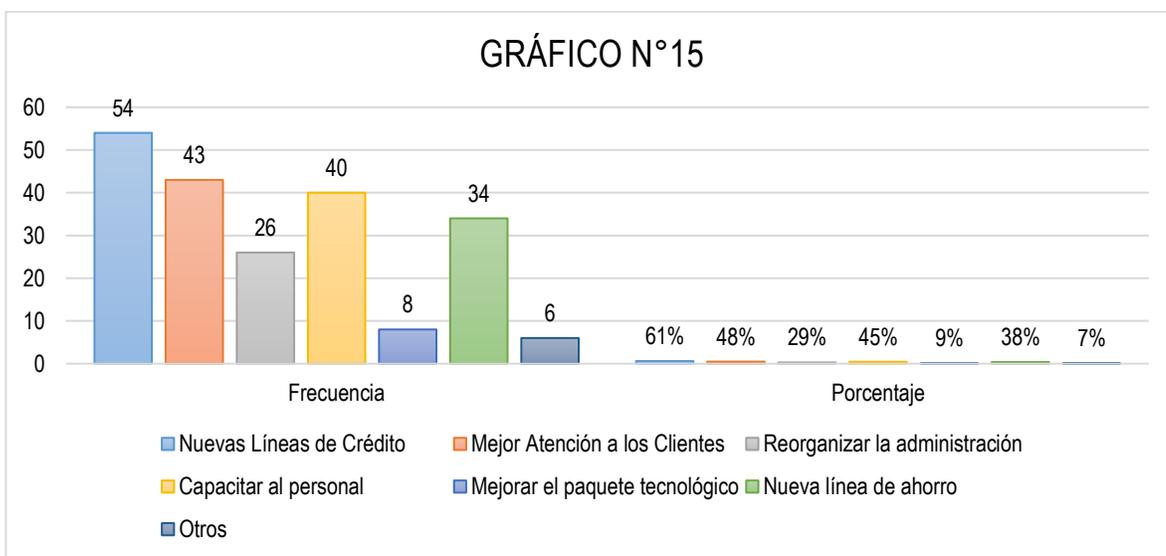
Interpretación:

La tercera parte de los encuestados considera que las fluctuaciones en la economía impactan el bolsillo de los afiliados, afirmando que esto influye en su aporte a los ahorros, lo cual genera un bajo crecimiento o en dado caso en un decremento en la cooperativa.

**11. ¿Qué cree que se debe hacer internamente para que la cooperativa crezca y de esta manera le proporcione mejores beneficios?**

Objetivo: Conocer la opinión de los afiliados para mejorar los beneficios brindados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nuevas Líneas de Crédito	54	61%
Mejor Atención a los Clientes	43	48%
Reorganizar la administración	26	29%
Capacitar al personal	40	45%
Mejorar el paquete tecnológico	8	9%
Nueva línea de ahorro	34	38%
Otros	6	7%
n=		89



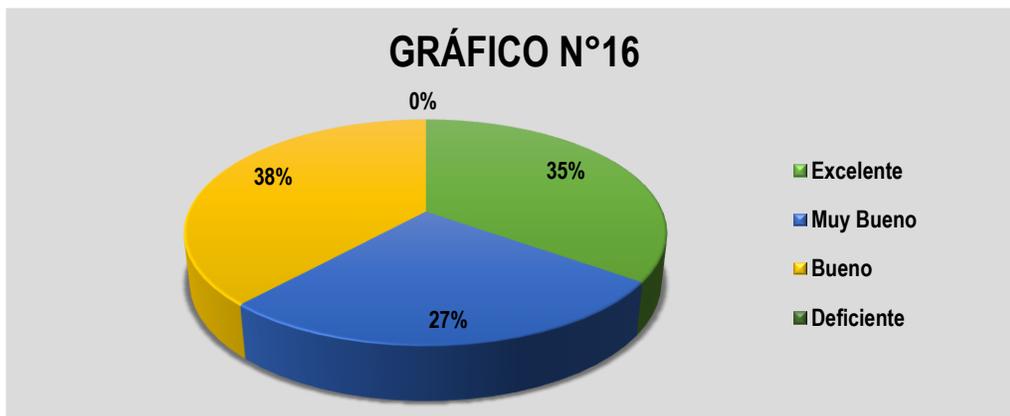
**Interpretación:**

Más de la mitad de los asociados consideran que la cooperativa debe mejorar sus líneas de crédito, que es uno de los beneficios más demandados por los afiliados a la cooperativa, a la vez los resultados reflejan que los usuarios estiman que la atención brindada por parte del personal debe de mejorar, por esto que valoran que se capaciten a los empleados para obtener una mejor atención, la cooperativa puede mejorar en los puntos antes mencionados para proporcionar un mejor servicio para sus miembros. Los encuestados mostraron interés en que la entidad proporcionara nuevas líneas de ahorro para que se les genere un mayor beneficio.

## 12. El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

Objetivo: Conocer el trato que brinda el personal de la cooperativa hacia los empleados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	31	35%
Muy Bueno	24	27%
Bueno	34	38%
Deficiente	0	0%
Total	89	100%



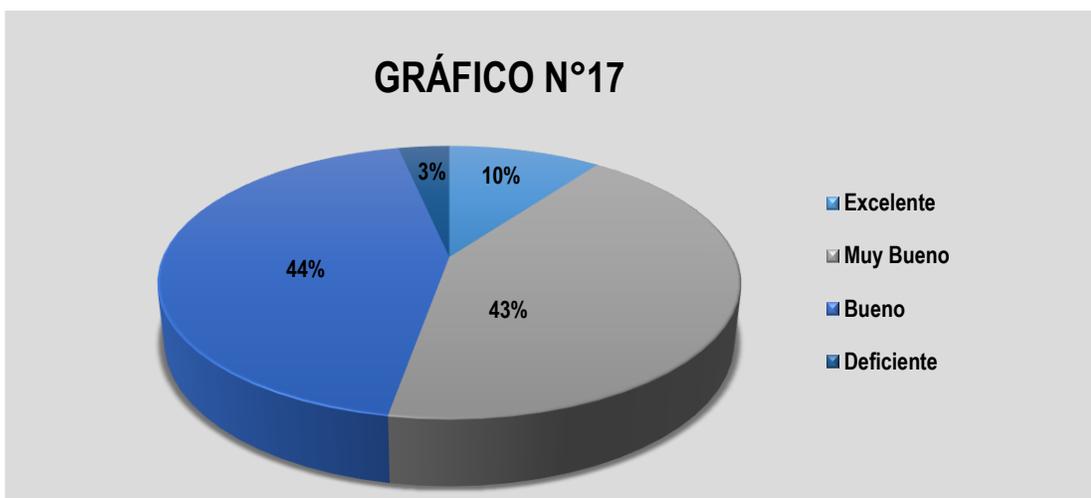
Interpretación:

El trato que reciben los asociados por parte del personal de la cooperativa es aceptable, los resultados reflejan que un tercio de los miembros de la asociación consideran que reciben un trato bueno por parte del personal, seguido de otra parte de la población que indicó que se les proporciona un servicio excelente, de esta manera la cooperativa debe hacer un esfuerzo para estandarizar la atención hacia sus afiliados para que reciban una excelente atención y así incrementar el prestigio de la cooperativa.

### 13. A su criterio los servicios que presta la cooperativa son:

Objetivo: Identificar si los servicios que proporciona la cooperativa son aceptables.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	10%
Muy Bueno	38	43%
Bueno	39	44%
Deficiente	3	3%
Total	89	100%



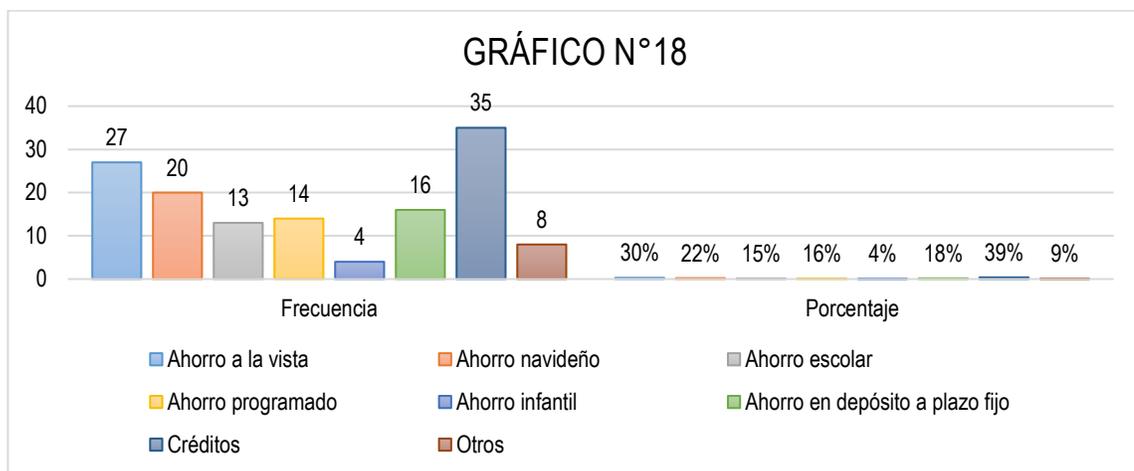
Interpretación:

Los resultados obtenidos reflejan que los servicios que presta la cooperativa son aceptables debido a que casi la totalidad de los encuestados consideran que son muy buenos y buenos dichos servicios, calificando a la institución con una puntuación entre 6 a 9 puntos según la escala de puntaje establecida en la pregunta 13 del Cuestionario 1, sin embargo, pocos dijeron que eran excelentes, lo cual muestra que es un punto que la cooperativa puede reforzar para que se les proporcione mejores servicios a los afiliados.

#### 14. ¿Qué servicios de ACEPYMES de R.L. le atraen más la atención?

Objetivo: Identificar cuál de los servicios que brinda la cooperativa atraen más a los afiliados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro a la vista	27	30%
Ahorro navideño	20	22%
Ahorro escolar	13	15%
Ahorro programado	14	16%
Ahorro infantil	4	4%
Ahorro en depósito a plazo fijo	16	18%
Créditos	35	39%
Otros	8	9%
n=		89



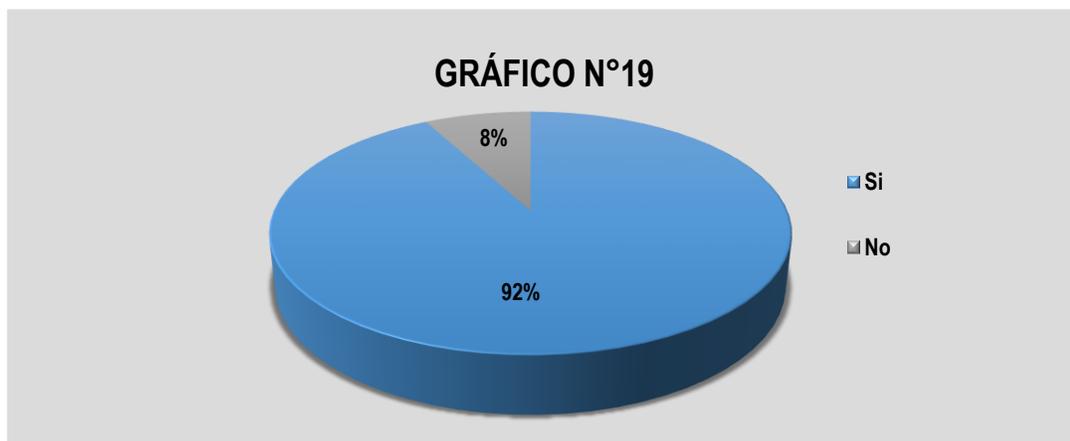
#### Interpretación:

La información recolectada refleja las diversas opiniones acerca de los servicios que atraen más la atención, sin embargo un poco más de un tercio de los afiliados ven atractivo los créditos, ya que representan un ingreso más para los miembros de la cooperativa, seguido por los diferentes tipos de ahorro que proporciona la cooperativa, de los cuales resalta el ahorro a la vista siendo este de los más atractivos por parte de los encuestados, por lo que la cooperativa puede dar más atención a estos tipos de servicios, y fortalecer los servicios que menos llaman la atención para que sean utilizados por los miembros pertenecientes a la entidad.

### 15. ¿Considera que la cuota de aportación es la adecuada?

Objetivo: Conocer qué tan aceptada es la cuota de aportación asignada a los miembros de la cooperativa.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	92%
No	7	8%
Total	89	100%



Interpretación:

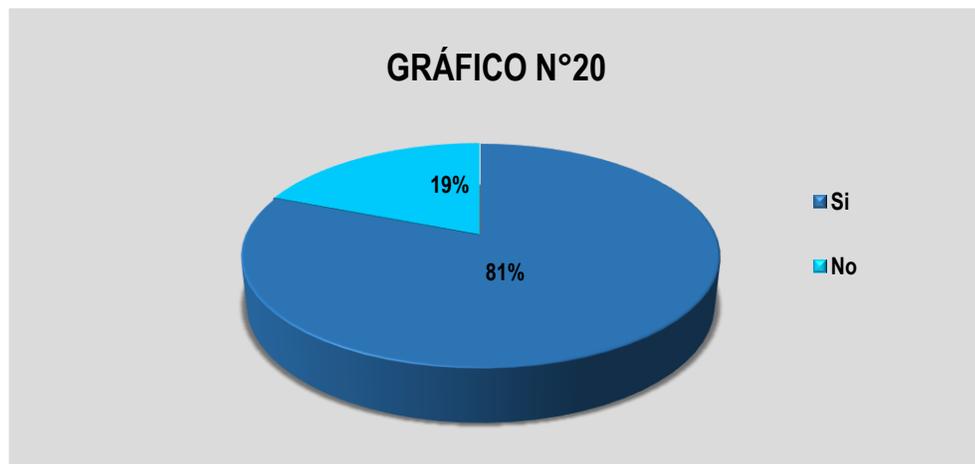
Según los encuestados la cuota de aportación es la adecuada, solamente una mínima parte de los afiliados considera que es muy elevada, por otro lado, la mayoría opinó que el valor que se aporta es lo que el asociado puede dar.

Los asociados cuentan con un salario mensual estable, del cual proporciona a la cooperativa un porcentaje que se establece al momento de unirse a la cooperativa, por lo cual la aportación que se realiza es aceptable por la mayoría de usuarios de la entidad.

**16. ¿A su criterio la cooperativa cuenta con el personal suficiente para atender adecuadamente las necesidades de los asociados?**

Objetivo: Identificar si el personal es suficiente para brindar atención adecuada a los asociados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	81%
No	17	19%
Total	89	100%



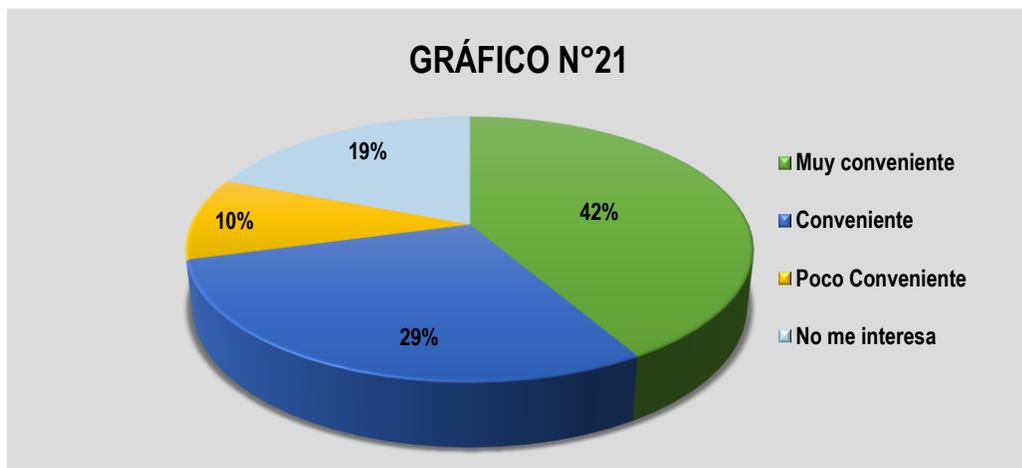
Interpretación:

Más de la tercera parte de los afiliados considera que la cooperativa cuenta con el personal suficiente para atender sus necesidades satisfactoriamente, mientras que el resto de los encuestados manifestaron lo contrario informando que cuando las instalaciones se saturan de asociados no hay suficiente personal que pueda atenderlos de forma satisfactoria. Sin embargo basándonos en la información proporcionada por la mayoría se refleja que la cooperativa tiene el recurso humano para proporcionar sus servicios.

**17. ¿Qué tan ventajoso sería para usted como asociado el uso de una página web para realizar sus consultas y transacciones en línea?**

Objetivo: Conocer si el uso de una página web para realizar consultas y trámites es de beneficio para los asociados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy conveniente	37	42%
Conveniente	26	29%
Poco Conveniente	9	10%
No me interesa	17	19%
Total	89	100%



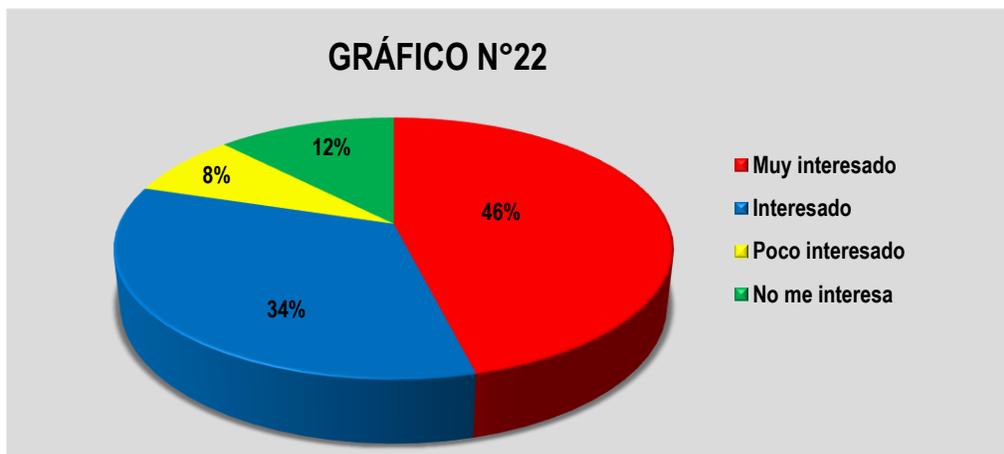
Interpretación:

Casi la mitad de las personas encuestadas reflejaron que el uso de una página web para realizar sus consultas y sus transacciones en línea sería muy conveniente, debido a que en la actualidad la mayoría de personas tienen acceso a internet y les resulta más práctico realizar sus consultas por este medio. Sin embargo algunos afiliados demostraron que no les interesaba y que era poco conveniente el uso de una página web debido a que estos encuestados son personas mayores a los cuales se les dificulta el uso de la tecnología.

**18. ¿Estaría interesado en un programa de capacitación sobre cómo ahorrar su dinero adecuadamente con la ayuda de la cooperativa?**

Objetivo: Conocer si los asociados están interesados en la implementación de un programa de capacitación de ahorro.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy interesado	41	46%
Interesado	30	34%
Poco interesado	7	8%
No me interesa	11	12%
Total	89	100%



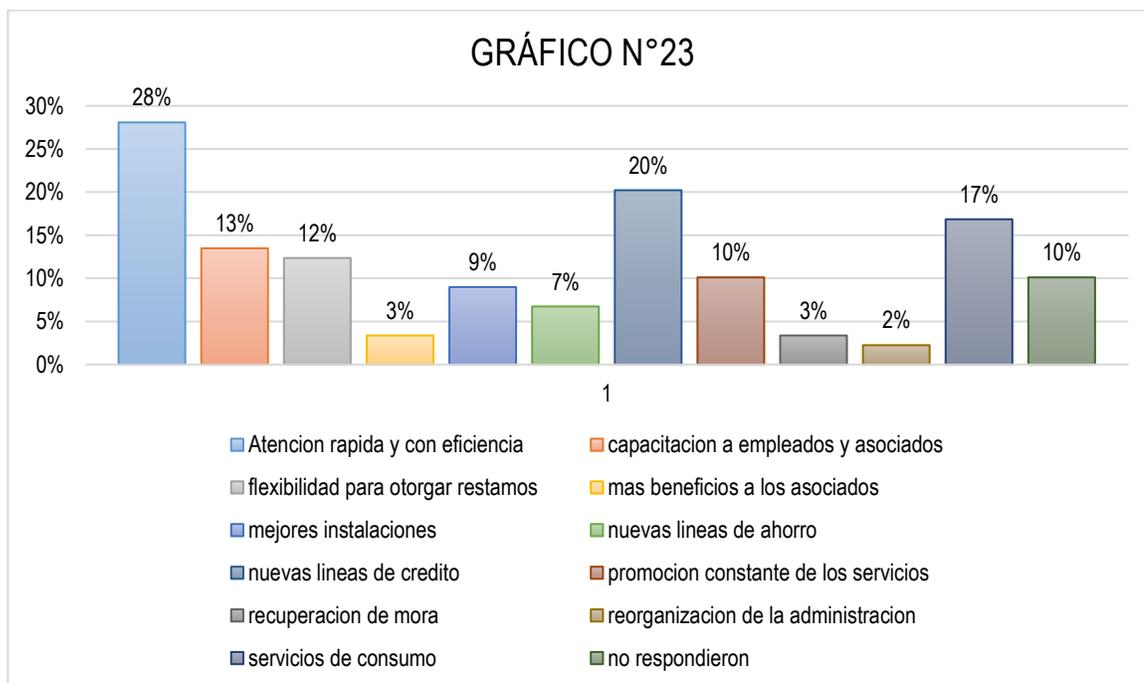
Interpretación:

A los asociados de la cooperativa les interesa el cuidar su dinero y utilizarlo mejor, de esta manera se evidencia que las personas encuestadas están de acuerdo en un programa que les ayude a ahorrar adecuadamente, que los incentive a depositar su dinero para tener mejores beneficios a través del ahorro, por lo que el crear un programa para capacitar a los miembros de la institución beneficiaria tanto a la entidad como a los usuarios de esta.

**19. ¿Qué le recomendaría a ACEPYMES de R.L. para que crezca como cooperativa y pueda brindarle mejores servicios a futuro?**

Objetivo: Determinar las mejores recomendaciones propuestas por los afiliados de ACEPYMES de R.L. para que crezca como cooperativa y pueda brindarle mejores servicios a futuro.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Atención rápida y con eficiencia	25	28%
Capacitación a empleados y asociados	12	13%
Flexibilidad para otorgar préstamos	11	12%
Más beneficios a los asociados	3	3%
Mejores instalaciones	8	9%
Nuevas líneas de ahorro	6	7%
Nuevas líneas de crédito	18	20%
Promoción constante de los servicios	9	10%
Recuperación de mora	3	3%
Reorganización de la administración	2	2%
Servicios de consumo	15	17%
No respondieron	9	10%
n=89		



### Interpretación:

Según los datos recolectados del Cuestionario 2 los afiliados recomiendan en gran mayoría que se implementen nuevas líneas de crédito en los servicios que ya existen, esto se debe a que los asociados tienen diversos tipos de responsabilidades económicas por lo cual necesitan una alternativa en nuevas propuestas de créditos por parte de la cooperativa. Además de créditos los asociados manifestaron que desean atención más rápida y con eficiencia por parte de los empleados de ACEPYMES de R.L., esto es de vital importancia debido a que un usuario satisfecho comparte su experiencia con sus compañeros de trabajo que son el mercado potencial de la institución.

También se debe destacar que algunos de los asociados a la cooperativa recomendaron que desearían más actividades promocionales para conocer de los nuevos servicios o actividades que estos realicen, que se brinden capacitaciones a empleados para mejorar la calidad de los servicios que brindan y también que proporcionen capacitaciones en temas asociados al cooperativismo para los asociados.

Además de nuevas líneas de créditos los afiliados proponen que se empleen nuevas líneas de ahorros que sean flexibles y más innovadoras de las que ya existen, esto con el fin de incentivar a los inscritos el hábito de ahorrar. Dejando de los servicios los asociados recomendarían también a la institución que se mejoren las instalaciones ya que el lugar donde se encuentra la cooperativa es un espacio reducido que se satura fácilmente y causa incomodidad en los usuarios que se acercan para gestionar trámites con la entidad.

# *ANEXO 2*

## ANEXO 2: TABULACIÓN DE CUESTIONARIO N°2

Los datos e interpretación presentados a continuación corresponden a la información obtenida a través del cuestionario dirigido a los asociados de AGEPYM que no están afiliados a ACEPYMES de R.L.

### DATOS GENERALES

**Objetivo:** identificar los aspectos generales como el sexo, edad y lugar de trabajo de los afiliados a AGEPYM que representan el mercado potencial de ACEPYMES de R.L.

#### 1. Sexo.

Objetivo: Identificar cual es el sexo más representativo entre las personas encuestadas que no están afiliadas a ACEPYMES de R.L

categoria	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	51	53%
Femenino	45	47%
Total	96	100%



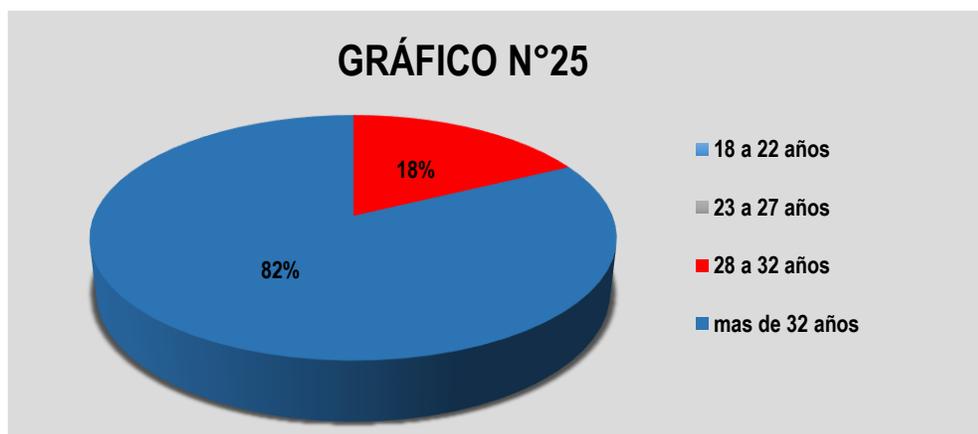
Interpretación:

Más de la mitad de la proporción de los asociados de AGEPYM es del género masculino representado por hombres que poseen un trabajo estable en instituciones públicas y municipales capaces de hacerle frente a obligaciones que puedan contraer a futuro, y sin dejar atrás y casi en igual proporción se encuentra el sexo femenino representado por mujeres capaces de tomar sus propias decisiones.

## 2. Edad.

Objetivo: Conocer los rangos de edades de los encuestados que no están filiados a ACEPYMES de R.L.

categoria	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	0	0%
23 a 27 años	0	0%
28 a 32 años	17	18%
Más de 32 años	79	82%
Total	96	100%



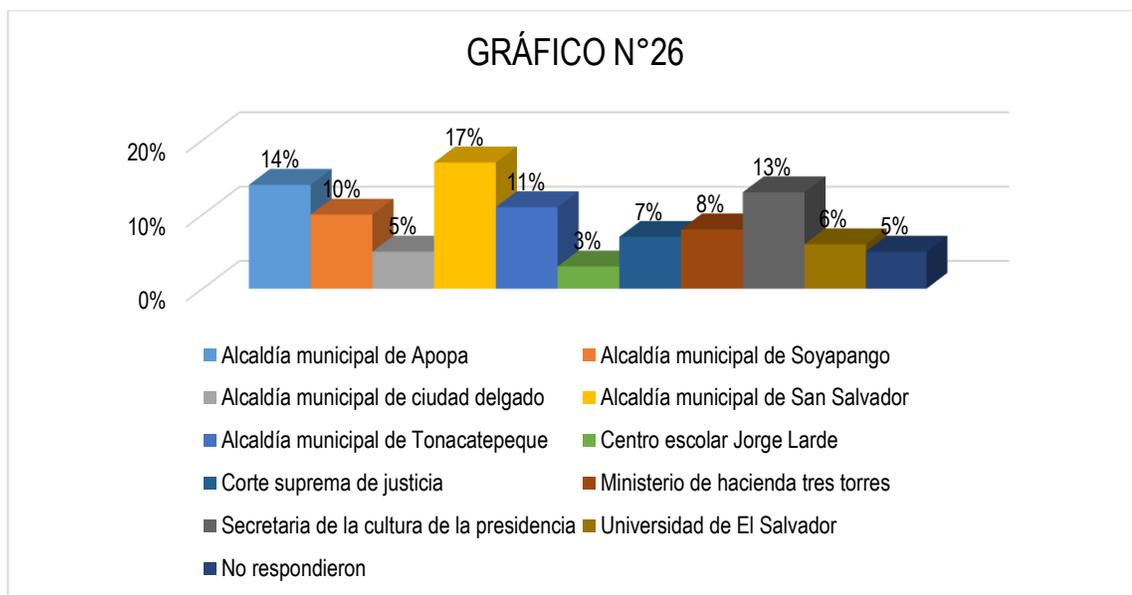
Interpretación:

El rango de edad con mayor frecuencia en los asociados a AGEPYM es de más de 32 años de edad, de acuerdo a esto podemos entender que los miembros poseen mayores responsabilidades familiares y que también buscan los beneficios que la organización les puede brindar como el que defiendan sus derechos como trabajadores en las instituciones públicas y municipales en las que laboran actualmente. También es importante destacar que las personas en los rangos entre 18 a 27 años de edad no se han sumado a una organización como esta, debido a que no comparten los mismos intereses o tal vez porque no tienen los mismos ideales.

### 3. Lugar de trabajo.

Objetivo: Conocer en que instituciones del sector público y municipal están destacados los encuestados no afiliados a ACEPYMES de R.L.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alcaldía municipal de Apopa	13	14%
Alcaldía municipal de Soyapango	10	10%
Alcaldía municipal de ciudad delgado	5	5%
Alcaldía municipal de San Salvador	16	17%
Alcaldía municipal de Tonacatepeque	11	11%
Centro escolar Jorge Larde	3	3%
Corte suprema de justicia	7	7%
Ministerio de hacienda tres torres	8	8%
Secretaria de la cultura de la presidencia	12	13%
Universidad de El Salvador	6	6%
No respondieron	5	5%
Total	96	100%



Interpretación:

Se ha denotado que la distribución de los no asociados a ACEPYMES de R.L. es un poco variante y no existe predominio de alguna institución pública o municipal, sin embargo, cabe destacar que el mayor porcentaje pertenece a la alcaldía municipal de San Salvador seguido de la secretaria de la cultura.

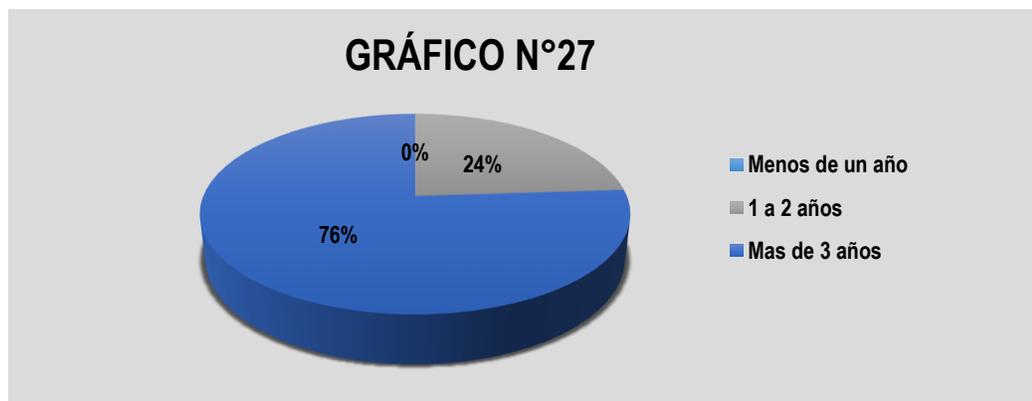
## CONTENIDO.

**Objetivo:** Determinar cuánto conocen los afiliados a AGEPYM de las asociaciones cooperativas y medir si estarían interesados en formar parte de ACEPYMES de R.L.

### 1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser miembro de AGEPYM?

Objetivo: Determinar cuánto tiempo tienen los encuestados de pertenecer afiliados a AGEPYM.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	0	0%
1 a 2 años	23	24%
Más de 3 años	73	76%
Total	96	100%



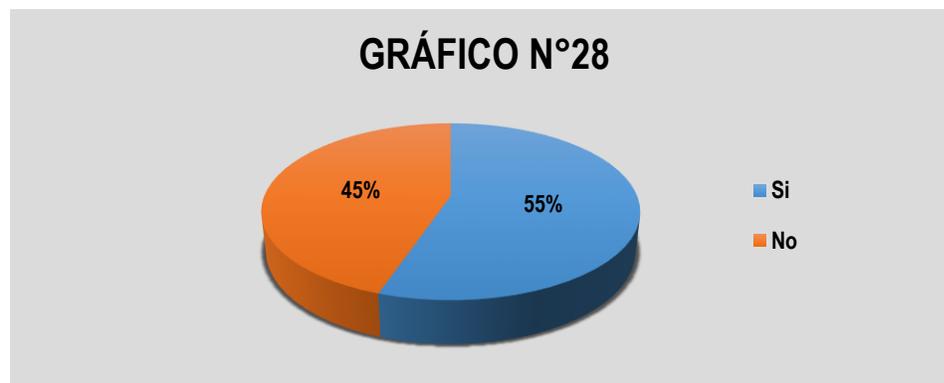
Interpretación:

En los resultados mostrados logramos observar que la tercera parte de la proporción de los asociados a AGEPYM tienen más de 3 años de haberse integrado a la institución, lo cual nos permite visualizar la solides y confianza que se ha generado a estos, además estos son afiliados que han establecido una relación sólida con la entidad ya que la mayoría en sus comentarios manifestaban que tenían de 10 años en adelante de haberse sumado a la asociación. Es importante mencionar que también hay afiliados que tienen de 1 a 2 años de haberse inscrito por lo cual hace suponer que la institución tiene la capacidad para seguir atrayendo a nuevas personas para pertenecer a ella.

## 2. ¿Utiliza los servicios de alguna Institución Financiera?

Objetivo: Conocer si los encuestados hacen uso de los servicios de alguna institución financiera.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	55%
No	43	45%
Total	96	100%



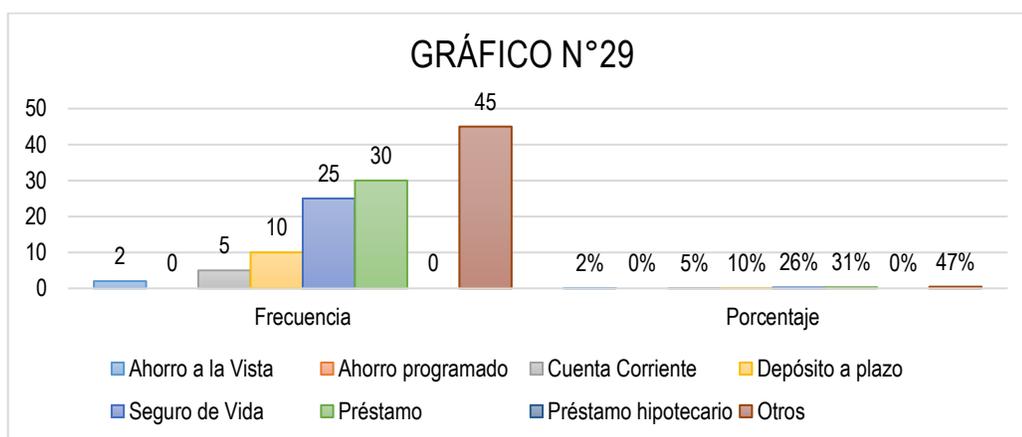
Interpretación:

La mitad de los encuestados hacen uso de los servicios de alguna institución financiera, sin embargo se observa que una parte significativa de la muestra no lo hace, lo cual genera ventaja para atraerlos y afiliarse a la cooperativa ACEPYMES de R.L., de tal forma que se genere alguna motivación hacia ellos mencionando los beneficios que se les brinda en la entidad lo cual abona al desarrollo del plan estratégico de crecimiento.

### 3. ¿De cuáles de los siguientes servicios hace uso usted en las instituciones financieras?

Objetivo: Determinar cuál de los servicios que brindan las instituciones financieras son de preferencia por los encuestados afiliados a AGEPYM.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro a la Vista	2	2%
Ahorro programado	0	0%
Cuenta Corriente	5	5%
Depósito a plazo	10	10%
Seguro de Vida	25	26%
Préstamo	30	31%
Préstamo hipotecario	0	0%
Otros	45	47%
n=		96



Interpretación:

Atraves del Cuestionario 2 se determinó que el servicio que utilizan los empleados públicos y municipales son las cuentas de ahorro (representada en los comentarios de la categoría "Otros" en la pregunta n°3 del cuestionario 2) que proporcionan los bancos debido a que a muchos se les deposita su salario por medio de esta, por otro lado, otro servicio que es más usado por la población son los préstamos que le ayudan a solventar sus compromisos económicos. También existen servicios que brindan las instituciones financieras que no son muy utilizados tales como los depósitos a plazos y las cuentas corrientes.

#### 4. ¿Acostumbra usted a ahorrar una parte de su salario mensualmente?

Objetivo: Identificar si las personas encuestadas afiliadas a AGEPYM tiene el hábito de ahorrar una parte de su salario mensualmente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	58%
No	40	42%
Total	96	100%



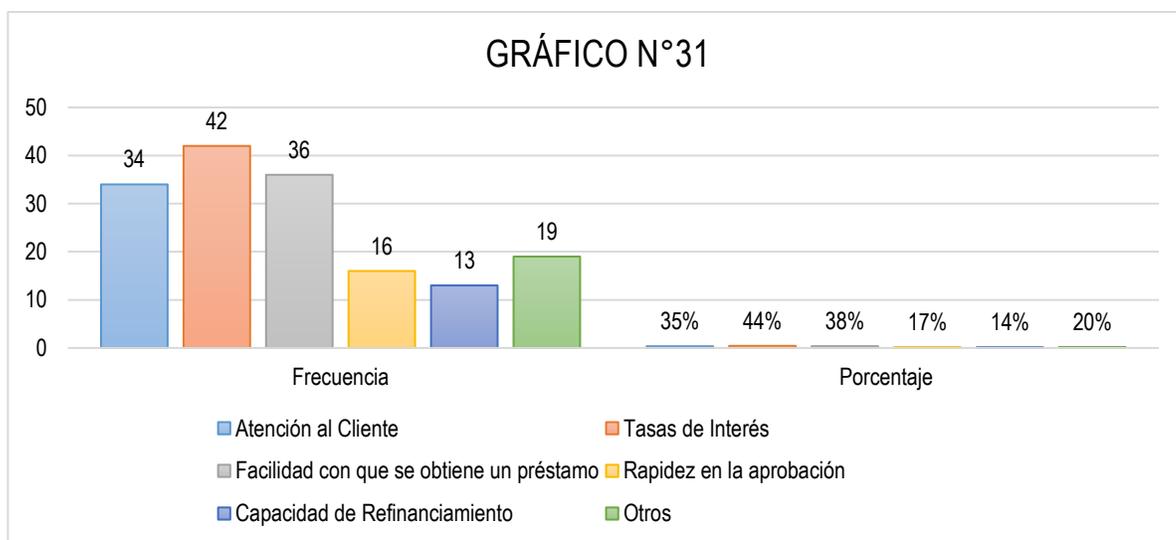
Interpretación:

Podemos destacar que el 58% de los asociados poseen el hábito de ahorrar cierta parte de su salario mensualmente, mientras que el resto de los encuestados indicaron que no lo hacen, lo cual genera una oportunidad para inducirlos a este hábito con diversas estrategias como implementación de programas de ahorro, visitas personalizadas o informativos masivos mediante herramientas tecnológicas para atraer nuevos afiliados a ACEPYMES de R.L.

**5. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera de mayor importancia al momento de contraer un préstamo?**

Objetivo: Determinar que atributos son los que prefieren los encuestados afiliados a AGEPYM al momento de contraer un préstamo.

categoria	Frecuencia	Porcentaje
Atención al Cliente	34	35%
Tasas de Interés	42	44%
Facilidad con que se obtiene un préstamo	36	38%
Rapidez en la aprobación	16	17%
Capacidad de Refinanciamiento	13	14%
Otros	19	20%
n=		96



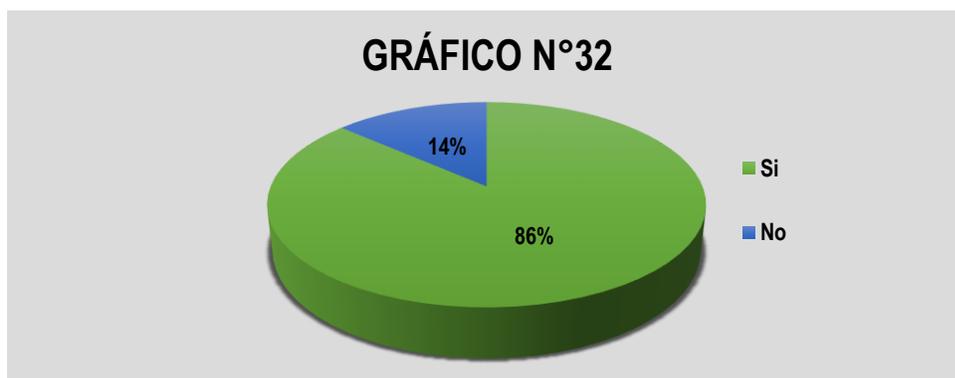
Interpretación:

Al momento de contraer préstamos el 44% de los encuestados consideran de mayor importancia la tasa de interés, seguido de la facilidad de obtenerlo, debido a que los trabajadores necesitan el dinero lo más rápido posible, y que le ofrezcan buenas condiciones para cancelar sus deudas.

**6. ¿Sabe usted que para obtener préstamos además de las instituciones financieras bancarias existen las Asociaciones Cooperativas?**

Objetivo: Identificar si los encuestados afiliados a AGEPYM conocen de la existencia de las asociaciones cooperativas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	83	86%
No	13	14%
Total	96	100%



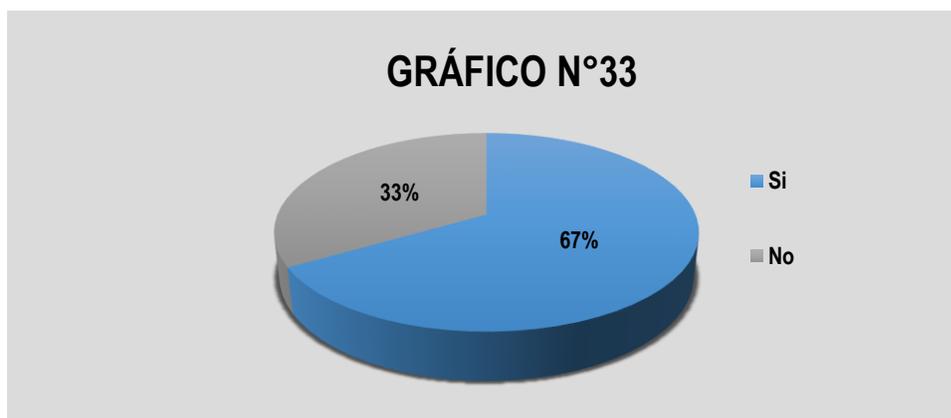
Interpretación:

Se podría decir que más de la tercera parte de los encuestados conocen que por medio de las cooperativas se pueden solicitar préstamos, esto nos permite hacer llegar información a los afiliados de AGEPYM mostrando las ventajas de realizar un préstamo en una cooperativa que en un banco, y motivar a la afiliación con la cooperativa ACEPYMES de R.L.

**7. ¿Ha escuchado de los servicios que brindan las Asociaciones Cooperativas a sus afiliados?**

Objetivo: Medir si los encuestados afiliados a AGEPYM conocen de los servicios que brindan las asociaciones cooperativas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	67%
No	32	33%
Total	96	100%



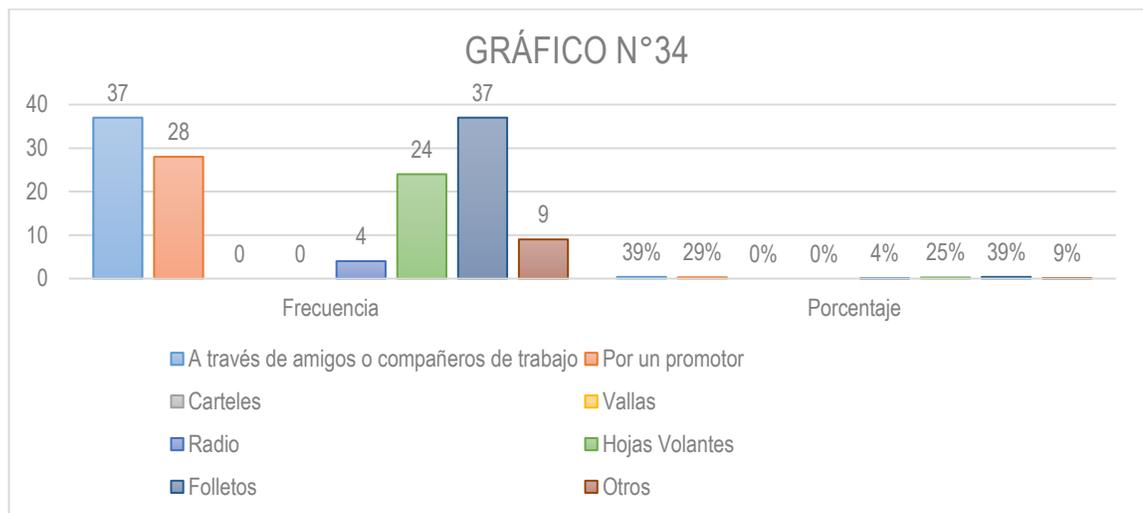
Interpretación:

Casi la tercera parte de los afiliados a AGEPYM conocen sobre los beneficios que brindan las asociaciones cooperativas, mientras un porcentaje menor pero significativo indican que no los conocen, lo que podría servir para proporcionarles información de los beneficios que tendrían oportunidad de optar si se afilian a la Cooperativa ACEPYMES de R.L. De manera que se les motive a ser parte de la entidad.

## 8. ¿En qué medios de comunicación ha escuchado hablar sobre las Asociaciones Cooperativas?

Objetivo: Identificar cuáles son los medios de comunicación más representativos en los que se puede promover una asociación cooperativa.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A través de amigos o compañeros de trabajo	37	39%
Por un promotor	28	29%
Carteles	0	0%
Vallas	0	0%
Radio	4	4%
Hojas Volantes	24	25%
Folletos	37	39%
Otros	9	9%
n=		96



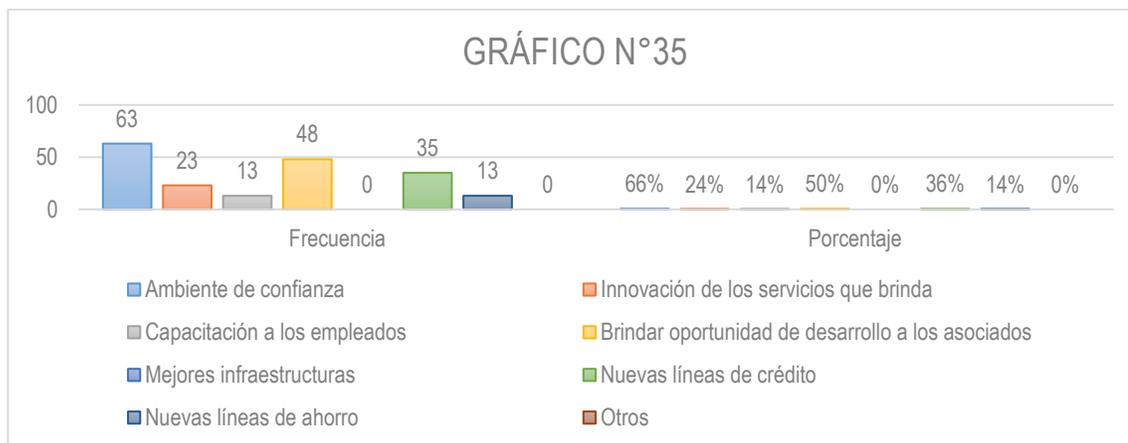
**Interpretación:**

Se observa que el medio por el cual la mayoría de los encuestados ha escuchado hablar de las cooperativas es mediante folletos y a través de compañeros de trabajo, lo que nos permite identificar que transmitir información por escrito aún no está desfasado, sin embargo otra parte importante es lo que nuestros afiliados hablen de la cooperativa ya que es una forma de atraer a nuevos miembros.

## 9. ¿Qué cree que se debe hacer internamente para que una Asociación Cooperativa Crezca?

Objetivo: Determinar que atributos son los que deben de tomar en cuenta las asociaciones cooperativas para crecer.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente de confianza	63	66%
Innovación de los servicios que brinda	23	24%
Capacitación a los empleados	13	14%
Brindar oportunidad de desarrollo a los asociados	48	50%
Mejores infraestructuras	0	0%
Nuevas líneas de crédito	35	36%
Nuevas líneas de ahorro	13	14%
Otros	0	0%
n=		96



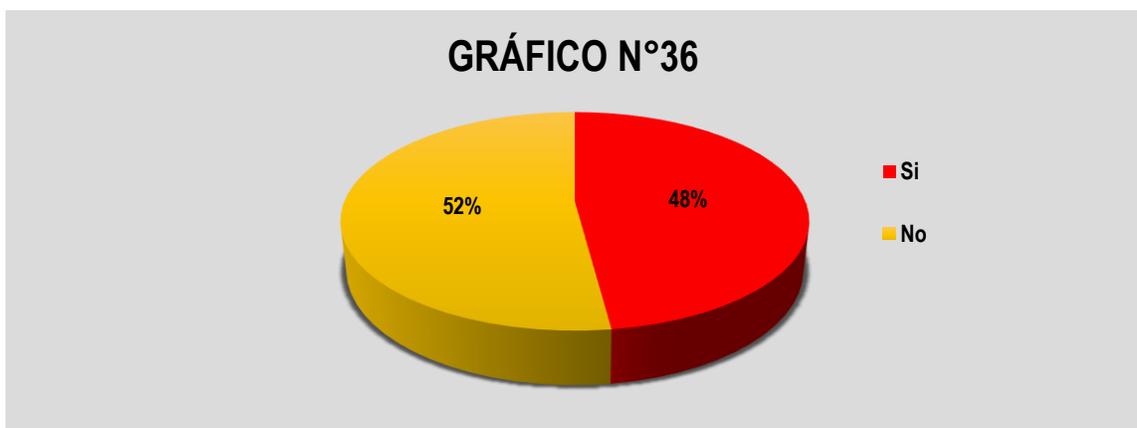
**Interpretación:**

A partir de los resultados, podemos notar que el 66% de los asociados indican que un ambiente de confianza es importante para que una cooperativa crezca, para lo cual el personal que brinda el servicio es una pieza importante ya que son el rostro de la asociación y es en el primer momento en el que ellos deben mostrar a la persona que la entidad es fiable; por otra parte la oportunidad de desarrollo es un atributo que permite el crecimiento de la cooperativa ya que es 'causa efecto' si el asociado crece la cooperativa también. Sin embargo no hay que dejar de lado los atributos en relación a la innovación a los servicios enfocados al ahorro y crédito ya que estos atraen la atención de los miembros y no miembros de la cooperativa.

**10. ¿Ha escuchado sobre la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.)?**

Objetivo: Medir en qué porcentaje los encuestados afiliados a AGEPYM conocen sobre la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.).

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	48%
No	50	52%
Total	96	100%



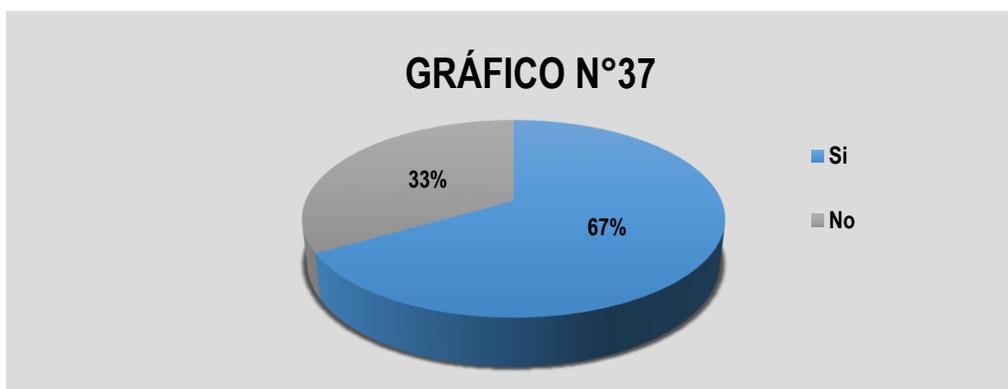
Interpretación:

En los resultados obtenidos se refleja que más de un medio de la población encuestada dijo que no conoce sobre la cooperativa ACEPYMES de R.L., esto permite brindarles toda la información correspondiente de la entidad y abordarlos para que tengan la oportunidad de asociarse, conocer las necesidades que presentan para proporcionarles una opción a la cual pueden optar por medio de los servicios integrales en la asociación.

**11. ¿Sabía que para pertenecer a ACEPYMES de R.L. es necesario realizar una aportación económica que en el futuro le brinda beneficios?**

Objetivo: Conocer si los encuestado saben que deben de realizar una aportación económica que les brinda beneficios a futuro como afiliados de la asociación cooperativa ACEPYMES de R.L.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	67%
No	32	33%
Total	96	100%



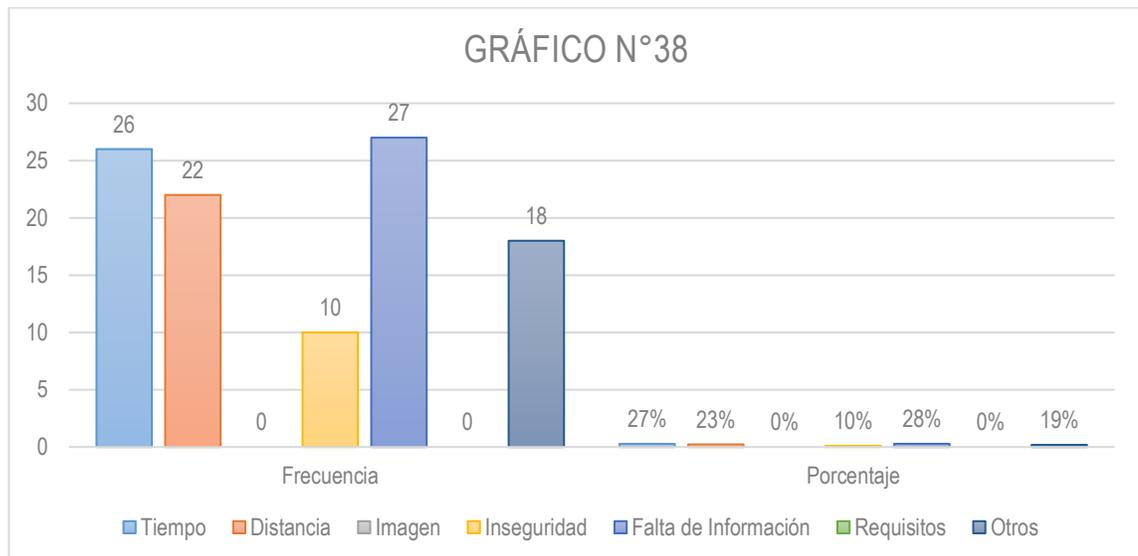
Interpretación:

Dos terceras partes de los encuestados conocen que para pertenecer a ACEPYMES de R.L. es necesario realizar una aportación económica que en un futuro les brinda beneficios, la parte restante desconoce que este es un requisito y a la vez un beneficio, lo cual nos deja una ventaja para atraerlos a afiliarse y optar por este beneficio a largo plazo.

**12. ¿Por qué razón no se ha afiliado usted a la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.)?**

Objetivo: Identificar cuáles son los motivos por los cuales los asociados de AGEPYM no se han afiliado a ACEPYMES de R.L.

categoria	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo	26	27%
Distancia	22	23%
Imagen	0	0%
Inseguridad	10	10%
Falta de Información	27	28%
Requisitos	0	0%
Otros	18	19%
n=		96



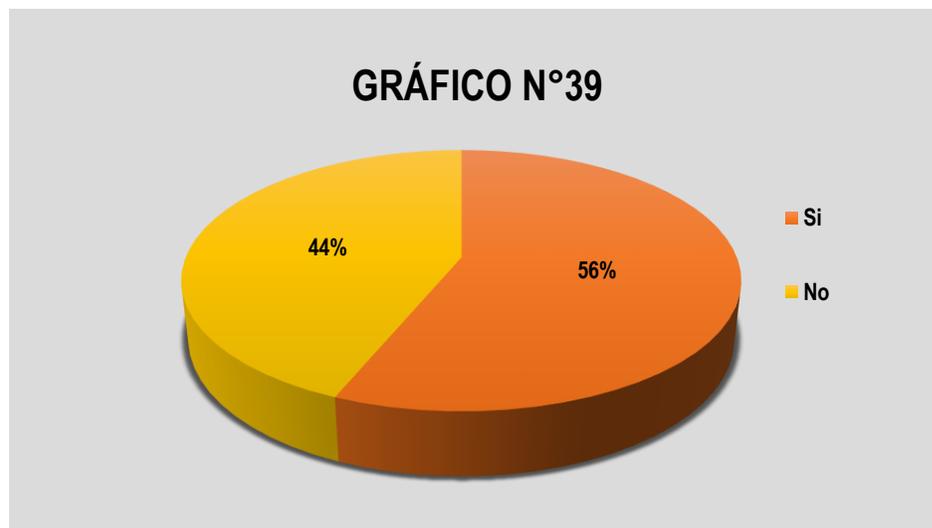
Interpretación:

Tres porciones relativamente iguales de los encuestados indican que no se han afiliado a ACEPYMES de R.L. debido a falta de información, a la distancia y falta de tiempo, estos resultados permitirán mejorar los aspectos mencionados para que en el plan estratégico de crecimiento sean abordados.

**13. ¿Consideraría la posibilidad de afiliarse a una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito como ACEPYMES de R.L.?**

Objetivo: Determinar qué porcentaje de los afiliados a AGEPYM estarían dispuestos a asociarse a ACEPYMES de R.L.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	56%
No	42	44%
Total	96	100%



Interpretación:

El 56% de la muestra indicó que estaría dispuestos a afiliarse a ACEPYMES de R.L., es importante mencionar que de acuerdo a los resultados con las preguntas anteriores las personas no son miembros de la asociación por falta de conocimiento sobre los servicios y beneficios que brinda la cooperativa, por lo cual es necesario establecer estrategias informativas.

# *ANEXO 3*

### ANEXO 3: MODELO DE CUESTIONARIO N°1



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido a las personas que forman parte de La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES DE R.L.).

**Objetivo:** Recopilar Información que facilite el estudio titulado: "Plan estratégico para el crecimiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.)"

**Indicaciones:** Por favor, lea detenidamente cada pregunta, marque con una "X" o conteste de forma clara y veraz, según lo que se le solicita. La información que proporcione será utilizada de forma discreta y únicamente para fines académicos.

#### A. DATOS GENERALES

1. Sexo:      Femenino       Masculino
  
2. Edad:
  - a) 18 a 22 años
  - b) 23 a 27 años
  - c) 28 a 32 años
  - d) Más de 32 años

**B. CONTENIDO**

1. ¿Cómo califica el desempeño de la cooperativa hasta esta fecha?

- a) Excelente (10 puntos)
- b) Muy Bueno (8-9 puntos)
- c) Bueno (6-7 puntos)
- d) Deficiente (menos de 5 puntos)

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser miembro de la cooperativa?

- a) Menos de 1 año
- b) 1 a 2 años
- c) Más de 3 años

3. ¿Considera que la cooperativa le brinda un ambiente agradable y cómodo para realizar sus trámites?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

---

4. ¿Qué tan eficientes ha sido la respuesta a sus necesidades en la cooperativa?

- a) Excelente ( 10 puntos)
- b) Muy Bueno ( 8-9 puntos)
- c) Bueno ( 6-7 puntos)
- d) Deficiente ( menos de 5 puntos)

5. ¿Recibe usted algún informe o estado de cuenta de parte de Cooperativa vía correo electrónico o física?

Sí  No

6. ¿Qué servicios consideraría usted valiosos que la cooperativa brindara?

---

---

---

7. ¿Está de acuerdo con la actual ubicación de la cooperativa?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

---

8. ¿Las instalaciones de la cooperativa le brindan la comodidad que requiere?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

---

9. En las siguientes preguntas escoja la respuesta adecuada

	SI	NO
a) La cooperativa mantiene un adecuado sistema de señalización	( )	( )
b) Conoce el eslogan, el sello y los distintivos de la cooperativa	( )	( )
c) La cooperativa mantiene un sistema de difusión adecuado de los servicios.	( )	( )

10. ¿La situación económica del país influye en que usted destine un porcentaje de sus ingresos al ahorro?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

---

---

11. ¿Qué cree que debe hacer internamente para que la cooperativa crezca y de esta manera le proporcione mejores beneficios?

Nuevas líneas de crédito

Mejor Atención a los clientes

Reorganizar la administración

Capacitar al personal

Mejorar el paquete tecnológico

Nuevas líneas de ahorro

Otros

Especifique \_\_\_\_\_

12. El trato que recibe por parte del personal que trabaja en la cooperativa es:

- a) Excelente ( 10 puntos)
- b) Muy Bueno ( 8-9 puntos)
- c) Bueno ( 6-7 puntos)
- d) Deficiente ( menos de 5 puntos)

13. A su criterio los servicios que presta la Cooperativa son:

- a) Excelente (10 puntos)
- b) Muy Bueno (8-9 puntos)
- c) Bueno (6-7 puntos)
- d) Deficiente (menos de 5 puntos)

14. ¿Qué servicios de ACEPYMES de R.L. le atraen más la atención?

- Ahorro a la vista
- Ahorro navideño
- Ahorro escolar
- Ahorro programado
- Ahorro infantil
- Ahorro en depósitos a plazo fijo
- Créditos
- Otros

Especifique \_\_\_\_\_

15. ¿Considera que la cuota de aportación es la adecuada?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

16. ¿A su criterio la cooperativa cuenta con el personal suficiente para atender adecuadamente las necesidades de los asociados?

Sí  No

17. ¿Qué tan ventajoso sería para usted como asociado el uso de una página web para realizar sus consultas y transacciones en línea?

Muy conveniente   
Conveniente   
Poco conveniente   
No me interesa

18. ¿Estaría interesado en un programa de capacitación sobre cómo ahorrar su dinero adecuadamente con la ayuda de la cooperativa?

Muy interesado   
Interesado   
Poco interesado   
No me interesa

19. ¿Qué le recomendaría a ACEPYMES de R.L. para que crezca como cooperativa y pueda brindarle mejores servicios a futuro?

---

---

---

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesto: \_\_\_\_\_

# *ANEXO 4*

## ANEXO 4: MODELO DE CUESTIONARIO N°2



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido a las personas que forman parte de La Asociación General de Empleados Públicos y Municipales (AGEPYM) que no están afiliados a La Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.).

**Objetivo:** Recopilar información que facilite el estudio titulado: “Plan estratégico para el crecimiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.).

**Indicaciones:** Por favor, lea detenidamente cada pregunta, marque con una “X” o conteste de forma clara y veras, según lo que se le solicita. La información que proporcione será utilizada de forma discreta y únicamente para fines académicos.

### A. DATOS GENERALES

1. Sexo:

Femenino  Masculino

2. Edad:

- a) 18 a 22 años
- b) 23 a 27 años
- c) 28 a 32 años
- d) Más de 32 años

3. Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_

**B. CONTENIDO**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser miembro de AGEPYM?

- a) Menos de 1 año
- b) 1 a 2 años
- c) Más de 3 años

2. ¿Utiliza los servicios de Alguna Institución Financiera?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

3. ¿De cuáles de los siguientes servicios hace uso usted en las instituciones financieras?

- a) Ahorro a la vista
- b) Ahorro programado
- c) Cuenta corriente
- d) Cuenta de ahorro
- e) Depósito a plazo
- f) Seguro de Vida
- g) Préstamo
- h) Préstamo Hipotecario
- i) Otros

Especifique:

---

4. ¿Acostumbra usted a ahorrar una parte de su salario mensualmente?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

5. ¿Cuáles de los siguientes atributos considera de mayor importancia al momento de contraer un préstamo?

- a) Atención al cliente
- b) Tasas de interés
- c) Facilidad con que se obtiene un préstamo
- d) Rapidez en la aprobación
- e) Capacidad de refinanciamiento
- f) Otros

Especifique:

---

6. ¿Sabe usted que para obtener préstamos además de las instituciones financieras bancarias existen las Asociaciones Cooperativas?

Sí  No

7. ¿Ha escuchado de los servicios que brindan las Asociaciones Cooperativas a sus afiliados?

Sí  No

Mencione alguno de ellos:

---

---

8. ¿En qué medios de comunicación ha escuchado hablar sobre las Asociaciones Cooperativas?

- a) A través de amigos o compañeros de trabajo
- b) Por un promotor
- c) Carteles
- d) Vallas
- e) Radio

- f) Hojas Volantes
- g) Folletos
- h) Otros

Especifique:

---

9. ¿Qué cree que se debe hacer internamente para que una Asociación Cooperativa Crezca?

- a) Ambiente de Confianza
- b) Innovación en los Servicios que brinda
- c) Capacitación a los empleados
- d) Brindar oportunidades de desarrollo a los asociados
- e) Mejores Infraestructuras
- f) Nuevas líneas de Crédito
- g) Nuevas líneas de Ahorro
- h) Otros

Especifique \_\_\_\_\_

10. ¿Ha escuchado sobre la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.)?

Sí  No

11. ¿Sabía que para pertenecer a ACEPYMES de R.L. es necesario realizar una aportación económica que en el futuro le brinda beneficios?

Sí  No

12. ¿Por qué razón no se ha afiliado usted a la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.)?

- a) Tiempo
- b) Distancia
- c) Imagen
- d) Inseguridad
- e) Falta de Información
- f) Requisitos
- g) Otra

Especifique \_\_\_\_\_

13. ¿Consideraría la posibilidad de Asociarse a una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito como ACEPYMES de R.L.?

S  No

¿Por qué?

---

---

---

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuestado: \_\_\_\_\_

# *ANEXO 5*

## ANEXO 5: MODELO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Dirigido a:** Cuerpos Directivos, Gerentes Generales y Financieros, Jefes del Departamento de Créditos y Cobros.

**Objetivo:** Recopilar Información que facilite el estudio titulado: “Plan estratégico para el crecimiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los Empleados Públicos y Municipales de El Salvador de Responsabilidad Limitada (ACEPYMES de R.L.).

1. ¿Cuáles son los tipos de créditos o servicios que ofrece la cooperativa a sus asociados?
2. ¿Cuáles son las diferentes tasas de interés cobradas para cada uno de los distintos tipos de servicios que ofrece ACEPYMES de R.L.?
3. ¿Qué características buscan en los nuevos asociados?
4. ¿Cuáles promociones aplica la cooperativa para atraer nuevos asociados?

5. ¿Cuáles son los tipos de planes que son utilizados por la cooperativa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. De las promociones que se han utilizado, ¿Cuál ha sido la que ha dado mejores resultados?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
7. ¿El personal que trabaja en la cooperativa se encuentra informado sobre los objetivos de ACEPYMES de R.L. pretende cumplir?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. ¿Cuáles son los proyectos de inversión que realiza actualmente la cooperativa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
9. ¿Cuenta la cooperativa con las fuentes de financiamiento necesarias para desarrollar sus proyectos de inversión?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. Considera que existen obstáculos que influyen para que la cooperativa no crezca

11. ¿A qué plazos son proyectados los objetivos de la cooperativa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
12. ¿Posee una unidad específica que identifique, evalúe, y corrija si se está cumpliendo con lo planeado?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
13. ¿Qué estrategias emplea actualmente ACEPYMES de R.L. para posicionarse en el mercado de los empleados públicos y municipales?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
14. ¿Considera que ACEPYMES de R.L. cuenta con los recursos económicos necesarios para su crecimiento?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
15. ¿Realiza la cooperativa un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
16. ¿Considera que las instalaciones, mobiliario, equipo, tecnología y software con que cuenta ACEPYMES de R.L., son las adecuadas para el desempeño de sus actividades?

# *ANEXO 6*

## Anexo 6: Matriz DOFA

ESTRATEGIAS OFENSIVAS						
 <b>FORTALEZAS</b>		F1	F2	F3	F4	F5
		<b>OPORTUNIDADES</b>		Personal con plaza fija suficiente para cubrir las necesidades de los asociados.	Factibilidad en el pago de aportaciones por parte de los afiliados desde el lugar de trabajo.	Ubicación actual accesible para los asociados de ACEPYMES de R.L.
O1	Cuenta con un mercado potencial poco explotado que puede incrementar el número de asociados.	Atraer el mercado de los asociados potenciales, con la ayuda del personal suficiente para incrementar el número de afiliados.		Aprovechar la ubicación geográfica de la cooperativa para atraer más asociados.		
O2	Los asociados de ACEPYMES de R.L. pueden ser promotores de los servicios de la cooperativa con sus compañeros de trabajo.				Hacer uso de la publicidad no pagada, con la ayuda de los asociados para que difundan los beneficios de la cooperativa.	
O3	Diversificación de los servicios que proporciona la cooperativa.		Ofrecer servicios de consumo para diversificar los servicios de la cooperativa y favorecer a los asociados.			
O4	Incremento de recursos con el cobro de intereses por los préstamos concebidos.		Fortalecer el capital social (aportaciones), para incrementar los recursos de la cooperativa mediante el pago de aportaciones.			
O5	Mejorar sus recursos tecnológicos a precios accesibles.					Inversión en el equipo tecnológico por medio del incremento en el pago de intereses en los créditos otorgados por la cooperativa.

## ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS				
		F1	F2	F3	F4	F5
FORTALEZAS		Personal con plaza fija suficiente para cubrir las necesidades de los asociados.	Factibilidad en el pago de aportaciones por parte de los afiliados desde el lugar de trabajo.	Ubicación actual accesible para los asociados de ACEPYMES de R.L.	ACEPYMES de R.L es una cooperativa de confianza, segura y con discrecionalidad con la información de sus asociados.	Brinda diferentes tipos de servicios con tasas intereses atractivas para los asociados.
AMENAZAS						
A1	Creacion de nuevas instituciones financieras que acaparen el mercado ofreciendo servicios atractivos.					Difundir los beneficios de las tasas de ahorro entre los asociados y no asociados, para disminuir los efectos de la competencia.
A2	La aprobación de nuevas leyes tributarias y financieras que pongan en desventaja a las asociaciones cooperativas.	Capacitación a los empleados, asociados y no asociados sobre las ventajas del cooperativismo, para que se sientan identificados con la cooperativa y la defiendan como suya.				
A3	Disminución del poder adquisitivo de los empleados públicos y municipales afiliados a ACEPYMES de R.L.		Difundir los beneficios que contrae el pago de las aportaciones e incentivar al ahorro, para beneficiar al asociados ante la carente situación económica.			
A4	Dificultad para obtener nuevas fuentes de financiamiento externa.					Sostenibilidad en el nivel de los ingresos, con el fin de evitar recurrir a fuentes de financiamiento externa.
A5	Estancamiento de los recursos tecnológicos que dificulten el crecimiento de la asociación.					

## ESTRATEGIAS DE REORIENTACION

		DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5
			OPORTUNIDADES		ACEPYMES de R.L. no cuenta con una promotora propia para difundir los servicios, ni con un departamento de mercadeo q se encarge de la publicidad.	El mercado potencial esta limitado a los afiliados de AGEPYM de los cuales casi la mayoría desconoce la existencia de la cooperativa.	Existe deficiente comunicación entre jefes y empleados por lo cual estos no conocen los objetivos y planes de la cooperativa.
O1	Cuenta con un mercado potencial poco explotado que puede incrementar el numero de asociados.	Contratación de promotoras que difundan los beneficios que brinda ACEPYMES de R.L. en eventos sociales para darse a conocer con el mercado potencial.					
O2	Los asociados de ACEPYMES de R.L. pueden ser promotores de los servicios de la cooperativa con sus copañeros de trabajo.		Informar constantemente a los asociados sobre los servicios que brinda mediante las redes sociales, para dar a conocer de la existencia de la cooperativa.				
O3	Diversificación de los servicios que proporciona la cooperativa.				Mejorar el plan de trabajo y crear nuevos servicios para brindar mejores beneficios a los afiliados.		
O4	Incremento de recursos con el cobro de intereses por los prestamos concebidos.						Inversion en los activos de la cooperativa para mejorar los servicios y la comodidad del asociado.
O5	Mejorar sus recursos tecnológicos a precios accesibles.						Proponer un mejor registro y control sistematizado de la informacion relacionada a los asociados, para mejorar la efectividad de los tramites de los asociados.

## ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

		DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5
			AMENAZAS		ACEPYMES de R.L. no cuenta con una promotora propia para difundir los servicios, ni con un departamento de mercadeo q se encarge de la publicidad.	El mercado potencial esta limitado a los afiliados de AGEPYM de los cuales casi la mayoría desconoce la existencia de la cooperativa.	Existe deficiente comunicación entre jefes y empleados por lo cual estos no conocen los objetivos y planes de la cooperativa.
A1	Creacion de nuevas instituciones financieras que acaparen el mercado ofreciendo servicios atractivos.	Identificar los puntos deficientes por medio del Benchmarking, por medio del departamento de marketing para hacerle frente a la copetencia.					
A2	La aprobación de nuevas leyes tributarias y financieras que pongan en desventaja a las asociaciones cooperativas.		Aprovechar la credibilidad de algunas instituciones empresariales para lograr financiamiento de seminarios taller sobre los beneficios del cooperativismo.				
A3	Disminución del poder adquisitivo de los empleados públicos y municipales afiliados a ACEPYMES de R.L.			Capacitar al personal en el area de servicio al cliente, y difundan mejor los benficios de la cooperativa para incentivar al ahorro.			
A4	Dificultad para obtener nuevas fuentes de financiamiento externa.				Elaboracion del presupuesto de publicidad y promocion para ejecutar el plan de trabajo.		
A5	Estancamiento de los recursos tecnológicos que dificulten el crecimiento de la asociación.					Realizar alianzas estrategicas con entidades comerciales, para propiciar el crecimiento de la asociacion.	

# *ANEXO 7*

**Anexo 7: Productos Promocionales**

**Squeezes**



**Llaveros**



**Camisas**



**Lapiceros y Portaminas**



**Gorras**



**Sombrillas**



Vasos Térmicos



Tazas



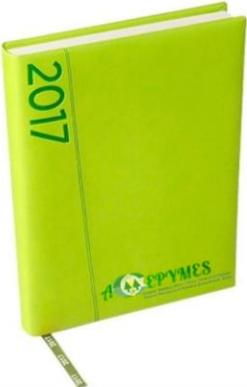
**Toallitas**



**Loncheras**



**Agendas**



## Folleto



---

*"El cooperativismo afirma el espíritu democrático, colabora para conseguir la paz y contribuye al bienestar de los pueblos".*

*(Clara Lugo de Sendra)*

---

Gracias a nuestros asociados que confían en nuestra administración como una alternativa económica y social, segura donde se esta fomentando la cultura del ahorro a través de las diferentes manera de hacerlo.

Consejo de Administración.

OFICINA CENTRAL DE ACEPYMES  
EN EDIFICIO DE AGEPYM.  
Acepymes\_sv@yahoo.es  
Teléfono: 2235-2085



**ACEPYMES DE R.L**  
**2017**

---



## Nuestra Visión

Ser la mejor cooperativa de Ahorro y Crédito al servicio de los Empleados Públicos, Municipales, Instituciones Autónomas y Pensionados para satisfacer sus necesidades económicas y sociales de nuestros asociados.

## Nuestra Misión

La cooperativa es una institución de servicios financieros, accesibles e innovadores con el propósito de contribuir en el desarrollo y calidad de vida de los asociados.

## Valores

IGUALDAD

AYUDA MUTUA

DEMOCRACIA

SOSTENIBILIDAD

## Nuestro Lema

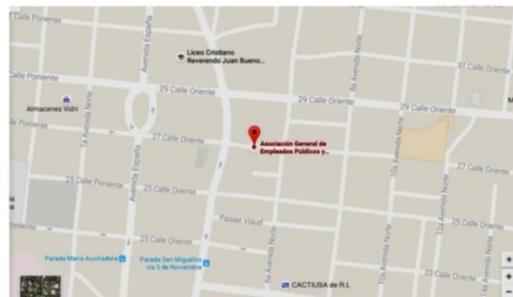
*“La mejor alternativa para contribuir al desarrollo económico y social de los empleados públicos y municipales”*

## Quiénes somos

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

## SERVICIOS QUE OFRECEMOS

- Ahorro a la vista
- Ahorro navideño
- Ahorro escolar
- Ahorro programado
- Ahorro infantil
- Ahorro en depósito a plazo fijo
- Préstamos



Ubicados en el edificio de AGEPYM, Atrás del teatro de cámara Roque Dalton

## Póngase en contacto con nosotros

27 Calle Oriente,  
San Salvador

(503) 2235-2085  
acepy-  
mes\_sv@yahoo.es

