

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO”**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

INGRID CAROLINA RIVAS ALONZO

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, abril de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º :	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º :	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º :	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º :	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL 5º :	P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Administración y Finanzas:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Matemática-Estadística:	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Mercadotecnia y Admón. de Operaciones:	Lic. César Augusto Marroquín Dueñas

JURADO EXAMINADOR DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
SECRETARIO:	Lic. Alvaro David Reyes
EXAMINADOR:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

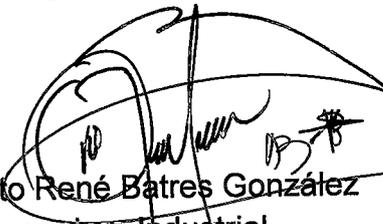
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha ocho de noviembre de dos mil ocho, en que se me designa asesor de tesis de Ingrid Carolina Rivas Alonzo, con carné No. 9010289, con el tema: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO", me permito informarle que cumple con las normas y requisitos académicos correspondientes y a la vez constituye un aporte para la carrera académica.

En virtud de lo anterior y considerando que se cumple con los requisitos reglamentarios de la Facultad, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Ing. Otto René Batres González
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 6310



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

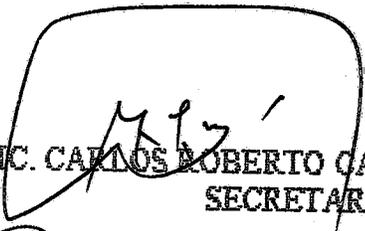
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE MAYO DE DOS MIL ONCE.

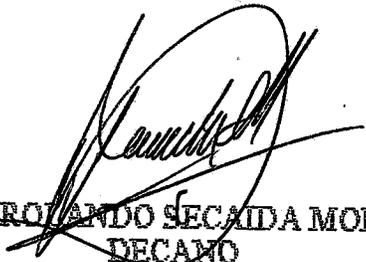
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 11-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 005-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de febrero de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO", que para su graduación profesional presentó la estudiante INGRID CAROLINA RIVAS ALONZO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROGANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
RIVAS ALONZO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Por ser mi padre, mi consolador y mi sanador a lo largo de mi vida.

A MIS PADRES: Marco Tulio Rivas Rodas y Nivea Marilanda Alonzo de Rivas. Por el amor, la comprensión, el respeto, la sabiduría, la perseverancia y el esfuerzo que me han mostrado.

A MI HERMANA: Flor de María Rivas Alonzo, Con amor fraterno.

A MIS SOBRINOS: José Efraín Santizo Rivas y María Victoria Santizo Rivas, Por ser personas muy importantes en mi vida.

A MIFAMILIA: Con especial cariño.

A MIS ASESORES: Licenciado Nery Leonidas Guzmán de León, Licenciado Jorge Isaac Luttmann Arévalo e Ingeniero Otto René Batres González, por el tiempo, conocimientos y experiencias que compartieron para que este proyecto se realizara.

A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO:

Por permitir que este estudio se realizara en beneficio mutuo

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Con respeto y agradecimiento

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Administración	1
1.1.1. Proceso administrativo	1
1.2. Dirección estratégica	1
1.2.1. Planeación estratégica	2
1.2.1.1. Visión de la empresa	3
1.2.1.2. Misión de la empresa	3
1.2.1.3. Oportunidades y amenazas externas	4
1.2.1.4. Fortalezas y debilidades internas	4
1.2.1.5. La matriz FODA y su aplicación	4
1.2.1.6. El proceso de análisis de la matriz FODA	6
1.2.1.7. Objetivos a largo plazo	8
1.2.1.8. Políticas	8
1.2.1.9. Estrategias	9
1.2.1.10. Planes de acción	10
1.2.1.11. Implantación de la estrategia	10
1.2.1.12. Evaluación de la estrategia	11
1.3. Modelo	12
1.4. Cooperativa	12
1.4.1. Definición de cooperativa	12
1.4.2. Tipos de cooperativa	13
1.4.3. Cooperativa de Ahorro y Crédito	14

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL
ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

	Página
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Organización	17
2.1.2 Funciones	20
2.1.3 Servicios	20
2.2 Elementos de la planeación estratégica en la cooperativa de ahorro y Crédito	23
2.2.1 Visión	23
2.2.2 Misión	25
2.2.3 Objetivos generales	26
2.2.4 Políticas	26
2.2.5 Estrategias	26
2.3 Análisis FODA de la cooperativa de ahorro y crédito	27
2.3.1 Fortalezas	33
2.3.2 Oportunidades	33
2.3.3 Debilidades	33
2.3.4 Amenazas	33

CAPÍTULO III
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO

3.1 Descripción de la propuesta	34
3.2 Plan estratégico	35
3.2.1 Visión	35
3.2.2 Misión	36
3.2.3 Objetivos generales	36
3.2.4 Políticas	37

	Página
3.2.5 Estrategias	37
3.2.6 Selección de estrategias	38
3.2.7 Planes de acción	38
3.2.8 Costo de implementación	42
3.2.9 Guía de evaluación de las estrategias propuestas	43
3.2.10 Organigrama general propuesto	45
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	49

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Página
No. 1	Modelo integral de dirección estratégica	2
No. 2	Servicios más utilizados	21
No. 3	Servicios que han provocado problemas	22
No. 4	Conocimiento de la visión de la cooperativa de ahorro y crédito por parte de los empleados	24
No. 5	Conocimiento de la misión de la cooperativa de ahorro y Crédito por parte de los empleados	25
No. 6	Existencia de algún tipo de control o retroalimentación para las actividades y planes	27
No. 7	Existencia de programas para actividades que tengan como fin la optimización de recursos	28
No. 8	Instalaciones, mobiliario y tecnología adecuados para la realización del trabajo	29
No. 9	Frecuencia de capacitación	30

ÍNDICE DE CUADRO

No. 1	5
No. 2	42

ÍNDICE DE ANEXOS

- No. 1. Cuestionario para personas asociadas y no asociadas a la cooperativa de ahorro y crédito
- No. 2. Cuestionario para directivos de la cooperativa de ahorro y crédito
- No. 3. Cuestionario para empleados de la cooperativa de ahorro y crédito

INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial se experimentan cambios políticos, sociales, económicos y financieros, lo que sugiere que tanto gobiernos como sector privado hagan uso de herramientas como la planeación estratégica, que más que un proceso de previsión es una planeación a largo plazo que exige el establecimiento de metas y objetivos que deben ser logrados en un tiempo específico, por medio de la implantación de estrategias para obtener los resultados deseados. Por consiguiente, se presenta este documento que consta de tres capítulos, mediante los cuales se determinan los pasos a seguir para que se aplique la planeación estratégica en la cooperativa de ahorro y crédito que constituyó la unidad de análisis, ya que la misma carece de elementos de planeación.

El primer capítulo contiene el marco conceptual, que sirvió de base para la realización de este documento, conceptos importantes relacionados con administración, planeación estratégica, proceso de análisis de la matriz FODA y los conceptos básicos de cooperativa.

En el segundo capítulo se presenta la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito, sus antecedentes, el análisis ambiental y organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito y el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas.

Finalmente, en el tercer capítulo se presenta un modelo de planeación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito, en el que se define la visión, misión, objetivos generales, políticas, estrategias, planes de acción, el costo de su implementación y una guía de evaluación de las estrategias propuestas. Además, se presentan conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

“Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (4:7)

1.1.1 Proceso administrativo

La administración es el proceso de llevar a cabo las cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control, y todo esto para alcanzar las metas que la organización se ha propuesto.

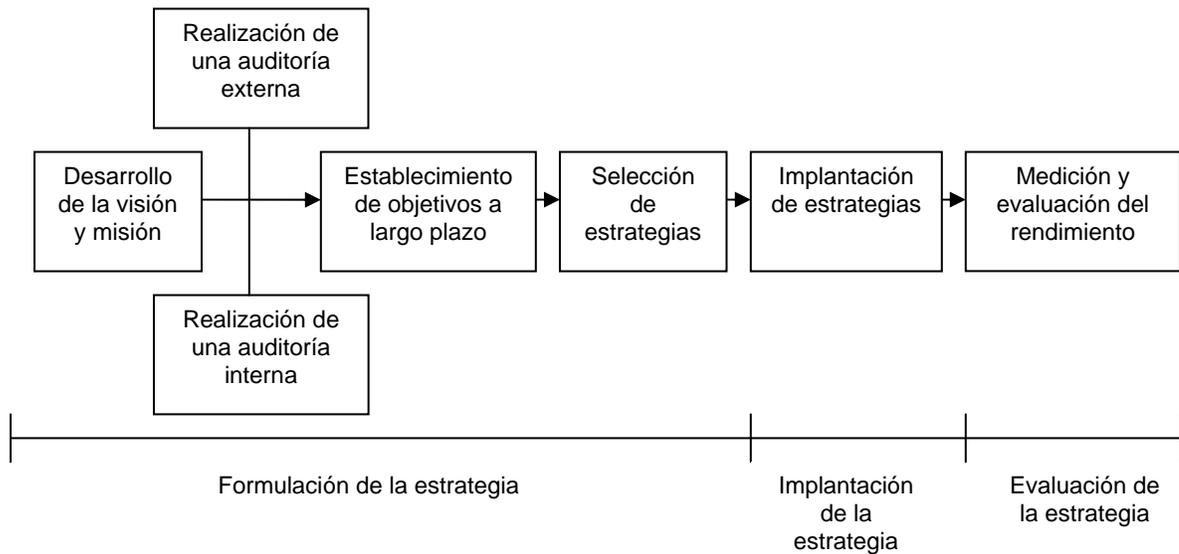
1.2 Dirección estratégica

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir”. (3:5)

Gráfica 1

Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 14

En el esquema 1 se hace mención de la realización de una auditoría externa e interna, lo cual se refiere a la identificación, evaluación y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proceso que debe hacerse previo al establecimiento de los objetivos a largo plazo.

1.2.1 Planeación estratégica

“Es una planeación global a largo plazo, es más que un simple proceso de previsión, ya que exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante un tiempo específico, define estrategias y políticas para alcanzar estas metas y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. “No sólo tiene que ver con decisiones futuras sino que está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización

en el futuro. Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a examinar los riesgos que deben asumir, a través de la evaluación de las amenazas ambientales y oportunidades que se presentan”. (6:11)

La planeación estratégica es una planeación a largo plazo, que puede ser un período de cinco años hacia el futuro, que enfoca a la organización como un todo. Por lo que los administradores tratarán de determinar lo que su organización deberá hacer, para tener éxito en ese tiempo establecido.

1.2.1.1 Visión de la empresa

“La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica”. (3:9)

La visión es una ambición empresarial, que se construye cada día por medio del esfuerzo planeado y coordinado de todos los colaboradores de la empresa.

1.2.1.2 Misión de la empresa

“La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro”. (3:10)

La misión es un enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de una empresa.

“Los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones”. Los valores son factores, convicciones que agrupan, reúnen y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva”. (5:27)

1.2.1.3 Oportunidades y amenazas externas

“Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa”. (3:10)

1.2.1.4 Fortalezas y debilidades internas

“Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente y deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica”. (3:11)

Para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la cooperativa de ahorro y crédito se utiliza una matriz FODA.

1.2.1.5 La matriz FODA y su aplicación

“Para poder visualizar los elementos de la matriz FODA, y proceder a su correspondiente análisis, es necesario tamizar los diferentes elementos del

mismo en la denominada matriz FODA, ésta permite conocer los elementos y listarlos a efecto de que se puedan tomar las consideraciones o decisiones que sean necesarias para neutralizar los aspectos de debilidad o amenaza.

En la barra superior horizontal de la matriz, se colocarán los elementos del FRENTE INTERNO, que son las Fortalezas y las Debilidades y, en la columna izquierda vertical, se colocarán los elementos del FRENTE EXTERNO, que son las Oportunidades y las Amenazas. El cruce de las diferentes casillas que determinan cada una de las características proporcionará diferentes estrategias para la toma de decisiones”. (2:23)

CUADRO 1

FRENTE EXTERNO	FRENTE INTERNO	FORTALEZAS INTERNAS (F)	DEBILIDADES INTERNAS (D)
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)		ESTRATEGIA FO. MAXI-MAXI	ESTRATEGIA DO. MINI-MAXI
		FÁCIL	DÍFICIL
AMENAZAS EXTERNAS (A)		ESTRATEGIA FA. MAXI-MINI	ESTRATEGIA DA. MINI-MINI
		DESAFIANTE	IMPOSIBLE

Fuente: Byron Estuardo Contreras Aceituno, La Aplicación de la FODA en el Dictamen Final del Análisis de Crédito Bancario.

“MAXI-MAXI, corresponde a las potencialidades surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, y señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización, razón por la que se le denomina fácil.

MINI-MINI, son las limitaciones determinadas por una combinación de debilidades y amenazas que colocan una seria advertencia sobre la organización.

MINI-MAXI Y MAXI-MINI, éstas se dan como consecuencia de los riesgos y los desafíos, determinadas por su correspondiente combinación de factores que exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable”. (2:24)

1.2.1.6 El proceso de análisis de la matriz FODA

“El análisis de la matriz FODA se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, programa o propuestas, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información del contexto externo.

Cuando se consideran los puntos fuertes y débiles del programa o la propuesta, el equipo de planeación o análisis debe examinar la administración, gestión, capacidad financiera, entorno y otros elementos relacionados con la circunstancia a evaluar. Para lograr lo anterior se lleva a cabo la siguiente secuencia de actividades:

- a. Elaborar un cuestionario tipo entrevista no estructurada, en la cual se traten los aspectos que interesan, enfocando la atención sobre los elementos fodales.
- b. Se trata de que estas entrevistas se lleven cabo con elementos claves de la organización que tengan que ver con los objetivos fodales.

- c. Antes de proceder al tamizado en la matriz FODA, se procede al examen de la propuesta para determinar qué información se utilizará y cuál se descartará.
- d. Se procede a trasladar a la matriz, los elementos que corresponden a cada uno de los cuadrantes de la misma, de tal manera de que todos se incluyan.
- e. Se examina la planeación estratégica de la empresa para tener un marco conceptual dentro del cual se harán las recomendaciones de la FODA.
- f. Después de trasladar a la matriz la información, se pueden determinar las siguientes estrategias, recomendaciones o elementos para la toma de decisiones:
 - Fortaleza Interna con Oportunidad Externa, sugiere una acción a seguir de Maximización-Maximización (potencialidades), que corresponden al aprovechamiento total de coyunturas favorables internas y externas.
 - Debilidades Internas con Oportunidades Externas, sugiere la acción a seguir de Minimización-Maximización (desafíos), que corresponden a un fortalecimiento de los aspectos débiles internos con un aprovechamiento total de las coyunturas favorables externas.
 - Fortalezas Internas con Amenazas Externas, sugiere una acción a seguir de Maximización-Minimización (riesgos), que corresponden a sacar el máximo provecho de los elementos favorables de la organización tratando de minimizar el impacto negativo de la coyuntura externa.

- Debilidades Internas con Amenazas Externas, sugiere una acción a seguir de Minimización-Minimización (limitaciones), que correspondería a un replanteamiento total de las políticas externas e internas de la organización”. (2:25)

1.2.1.7 Objetivos a largo plazo

“Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros”. (3:11)

1.2.1.8 Políticas

“Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”. (3:13)

Las políticas pueden ser establecidas en varios niveles

- Nivel directivo
- Nivel departamental
- Nivel funcional

1.2.1.9 Estrategias

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa”. (3:11)

Tipos de estrategias

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas

Estrategias de integración:

Son las estrategias que permiten a una empresa obtener control sobre sus distribuidores, proveedores y competidores.

Estrategias intensivas:

Son las estrategias que permiten desarrollar productos, desarrollar mercados y tener una mayor penetración en mercados ya existentes.

Estrategias de diversificación:

Son las estrategias que permiten a una empresa diversificar sus servicios o productos.

Estrategias defensivas

Son las estrategias que permiten a una empresa reducir sus costos, obtener capital o dejar de perder dinero, estas pueden ser de recorte de gastos, enajenación o liquidación.

1.2.1.10 Planes de acción

Son los planes formados por el conjunto de actividades que se deberán de ejecutar para facilitar el logro de las estrategias establecidas con anterioridad.

1.2.1.11 Implantación de la estrategia

“La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la

utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa.

El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos”. (3:6)

1.2.1.12 Evaluación de la estrategia

“Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre

problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen”.
(3:6)

Actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito es posible que aún no se haya establecido ni la visión ni la misión, que no se haya realizado un diagnóstico de la situación de la cooperativa, por lo tanto es probable que no se hayan identificado sus fortalezas, oportunidades, debilidades ni sus amenazas, de igual forma puede ser que no se tengan definidos los objetivos a largo plazo, ni las estrategias a seguir.

En la investigación que se realiza, se propone un modelo de planeación estratégica, en el cuál únicamente se lleva a cabo la fase de formulación de la estrategia y no la implantación ni la evaluación de la misma.

Las estrategias que se implantarán serán determinadas después de realizar la matriz FODA.

1.3 Modelo

“Representación gráfica o esquemática de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma clara los elementos que involucran un todo”. (7:1)

1.4 Cooperativa

1.4.1 Definición de cooperativa

“Las cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente ley.

Tendrán personalidad jurídica propia y distinta de las de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas.

Toda Cooperativa deberá estar integrada por lo menos de veinte asociados”.
(1:1)

“Las Cooperativas para tener la consideración de tales, deberán cumplir los principios siguientes:

- a. Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común;
- b. No perseguir fines de lucro, sino de servicios a sus asociados;
- c. Ser de duración indefinida y de capital variable, formado por aportaciones nominativas de igual valor, transferibles sólo entre los asociados;
- d. Funcionar conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros;
- e. Conceder a cada asociado un sólo voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que posea. El ejercicio del voto podrá ser delegado, cuando así lo establezcan los Estatutos;
- f. Distribuir los excedentes y las pérdidas, en proporción a la participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa;
- g. Establecer un fondo de reserva irrepartible entre los asociados; y
- h. Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales”. (1:2)

1.4.2 Tipos de cooperativas

“Las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de la producción, el consumo y los servicios, compatible con los principios y el espíritu cooperativista”. (1:2)

“Serán cooperativas especializadas las que se ocupen de una sola actividad económica, social o cultural, tales como agrícola, pecuarias, artesanales, de comercialización, de consumo, de ahorro y crédito, de transportes, de vivienda, de seguros, de educación.

Serán cooperativas integrales o de servicios varios, las que se ocupen de varias de las actividades económicas, sociales o culturales, con el objeto de satisfacer necesidades conexas y complementarias de los asociados”. (1:3)

1.4.3 Cooperativa de Ahorro y Crédito

La cooperativa de ahorro y crédito objeto de estudio, fue creada como un fondo para ahorrar, aproximadamente en el mes de diciembre de 1947, en ese tiempo únicamente se llevaba un libro de cuenta corriente donde se anotaban los aportes de cada miembro.

Cuando la cooperativa de ahorro y crédito inició contaba únicamente con cuarenta miembros, pero con el paso del tiempo este número fue incrementándose.

Transcurrieron 15 años aproximadamente para que, mediante los trámites respectivos se obtuviera la personería jurídica de la cooperativa de ahorro y crédito, en abril de 1962.

Servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito:

- Cambio de cheques de bancos del sistema
- Servicio funerario
- Pagos de agua, teléfono y tarjeta de crédito
- Transferencias electrónicas

- Emisión de cheques certificados
- Constitución de cuentas de ahorro corriente
- Recepción de depósitos a plazo fijo
- Otorgamiento de préstamos fiduciarios
- Otorgamiento de préstamos hipotecarios
- Cajero automático

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DENTRO DEL ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para llegar a establecer la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito fue necesario realizar encuestas, éstas fueron dirigidas a personas asociadas y no asociadas a la entidad, empleados y miembros de la junta directiva. Esto se complementó con un taller, que se explica más adelante.

En el caso de las encuestas realizadas a personas asociadas y no asociadas a la entidad fueron 111, dicha cantidad equivale al 7% del universo, que fue el resultado de aplicar la fórmula de cálculo de la muestra ($n = Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N / E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q$), de las cuales 106 indicaron ser socios y 5 no.

Para el caso de los empleados se realizó las encuestas a 18 personas que equivale al 100% del personal. Y por último, en el caso de los directivos se realizaron 11 encuestas que también equivale al 100% de los directivos.

Posteriormente, los resultados de las encuestas fueron trasladados a cuadros de tabulación de información, éstos fueron graficados y colocados en una presentación, la que a su vez sirvió como base para la realización de un taller con los miembros de la junta directiva y personal de altos y medios mandos.

2.1 ANTECEDENTES

Desde su creación en el año de 1947 cuando contaba con 40 asociados, hasta la fecha, sesenta y tres años después, se puede decir que la cooperativa de ahorro y crédito ha tenido un crecimiento de 1584 asociados y cuenta con 18 empleados, quienes a su vez han requerido instalaciones más amplias, mobiliario

adecuado, equipo y tecnología para la realización de su trabajo en beneficio de los asociados, ya que de igual manera ha existido un crecimiento en la cantidad de servicios que se presta a los mismos.

2.1.1 ORGANIZACIÓN

El gobierno y la administración de la cooperativa de ahorro y crédito están a cargo de la Junta General de Asociados, la Junta Directiva, el Tribunal de Honor y la Comisión de Auditoría.

La Junta General de Asociados la constituye la reunión de todas las personas que están debidamente inscritas en la cooperativa de ahorro y crédito. Algunas de las facultades y obligaciones de la Junta General de Asociados son:

- Acordar y modificar los estatutos
- Aprobar y modificar la política crediticia anual de la asociación
- Conocer el informe anual que debe presentarle la Junta Directiva y adoptar las disposiciones que estime convenientes
- Acordar las tasas de interés de los servicios que la cooperativa de ahorro y crédito presta a sus asociados

La Junta Directiva está integrada por un presidente, vicepresidente, tesorero, protesorero, secretario y prosecretario, electos por la Junta General de Asociados y que durarán en el ejercicio de sus cargos dos años. Renovándose el 50% de los cargos de manera alterna.

Algunas atribuciones, facultades y obligaciones de la Junta Directiva son:

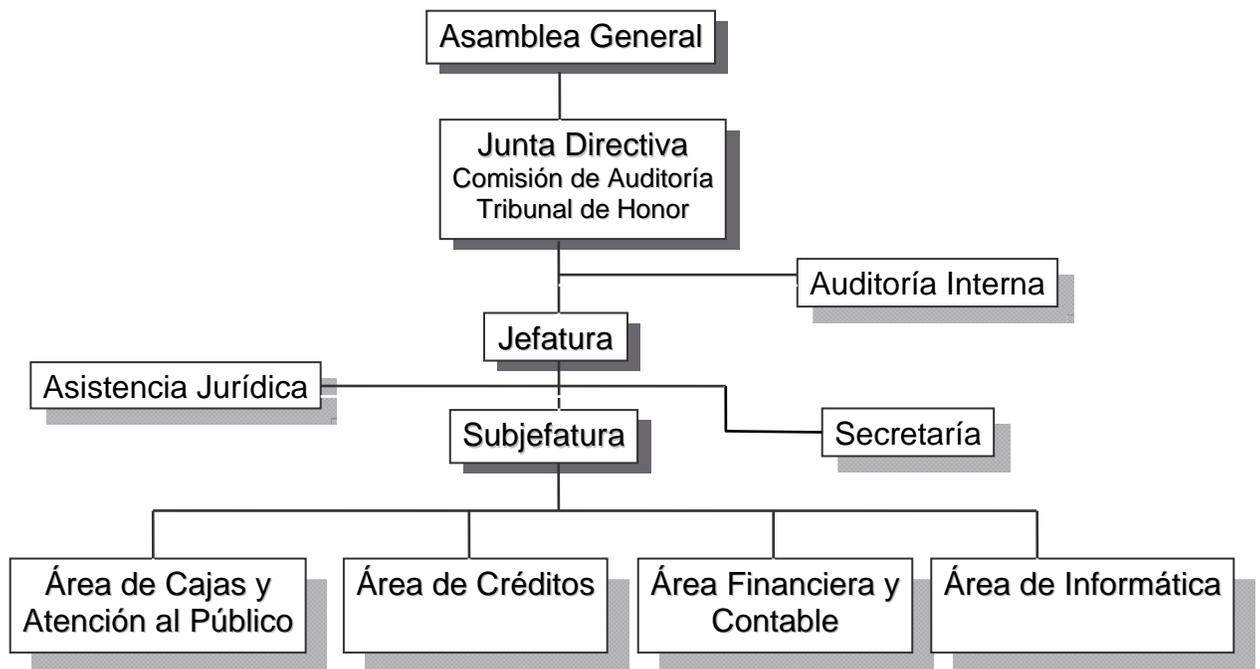
- Velar por el cumplimiento de los estatutos, y cumplir y hacer cumplir las resoluciones y disposiciones de la Junta General de Asociados
- Conocer y resolver las solicitudes de préstamos de los asociados y determinar las condiciones en que se otorguen
- Proponer a la Junta General de Asociados las tasas de interés por los servicios que la cooperativa de ahorro y crédito preste a sus miembros
- Proponer a la Junta General de Asociados en su sesión ordinaria el proyecto de presupuesto anual de la cooperativa de ahorro y crédito
- Rendir a la Junta General de Asociados en su sesión ordinaria un informe detallado de las labores realizadas durante el período social anterior
- Procurar la mejor administración financiera de la cooperativa de ahorro y crédito.

El Tribunal de Honor está conformado por tres miembros que se eligen en la Junta General Ordinaria, y se constituye para investigar, conocer y resolver los casos de sindicación a cualquiera de los miembros de la cooperativa de ahorro y crédito, de no cumplir sus obligaciones para con la misma, o de cometer o haber cometido actos contrarios a la ética o al prestigio de ella, durarán en el ejercicio de sus cargos un año.

La Comisión de Auditoría está conformada por dos miembros, quienes durarán un año en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de que puedan ser removidos por la Junta General de Asociados, y quienes deberán rendirle un informe de sus actividades, en la fecha en que se conozcan los informes del período, que debe presentar la Junta Directiva.

La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con organigrama el cual es del conocimiento de todo el personal.

**Organigrama General
Cooperativa de Ahorro y Crédito*
Febrero 2009**



*Fuente: Subjefatura Cooperativa de Ahorro y Crédito.

2.1.2 FUNCIONES

La cooperativa de ahorro y crédito tiene las siguientes funciones:

- Captación de ahorro de los asociados
- Otorgamiento de préstamos a tasas inferiores a las del sistema bancario
- Invertir y vigilar los depósitos que realiza en el sistema bancario

2.1.3 SERVICIOS

La cooperativa de ahorro y crédito ofrece dos tipos de servicios: financieros y no financieros, entre los servicios financieros están los siguientes:

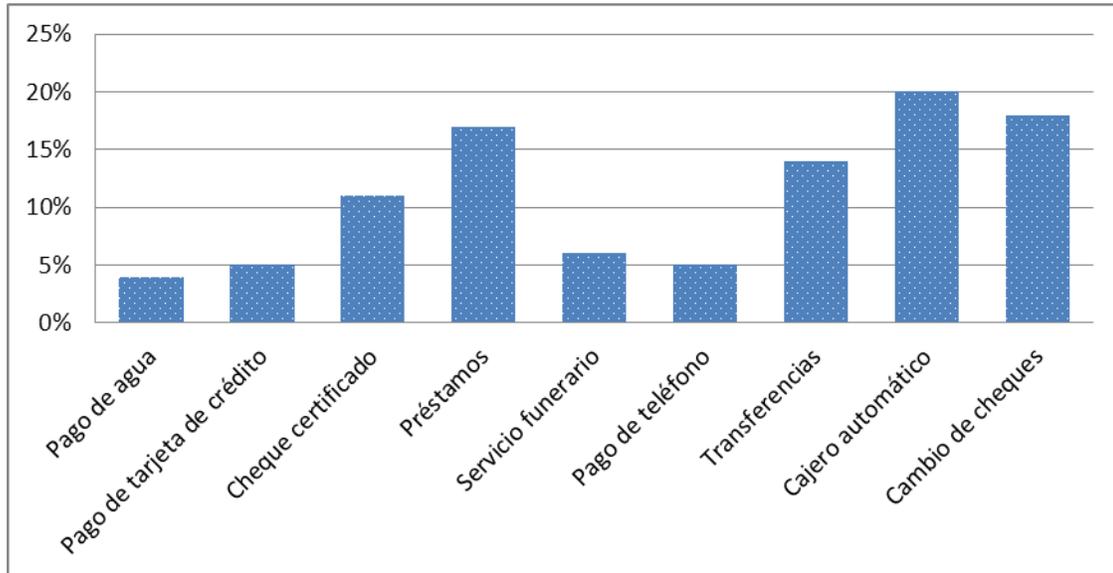
- Cambio de cheques de bancos del sistema
- Transferencias electrónicas
- Emisión de cheques
- Otorgamiento de préstamos
- Cajero automático

Y los servicios no financieros que ofrece la cooperativa de ahorro son:

- Servicio funerario
- Pagos a cuenta ajena (servicio de agua, teléfono y pago de tarjetas de crédito)

Con base en los resultados obtenidos de las 106 encuestas realizadas a socios, con el fin de conocer la percepción en relación a la prestación de servicios, se obtuvieron los resultados siguientes:

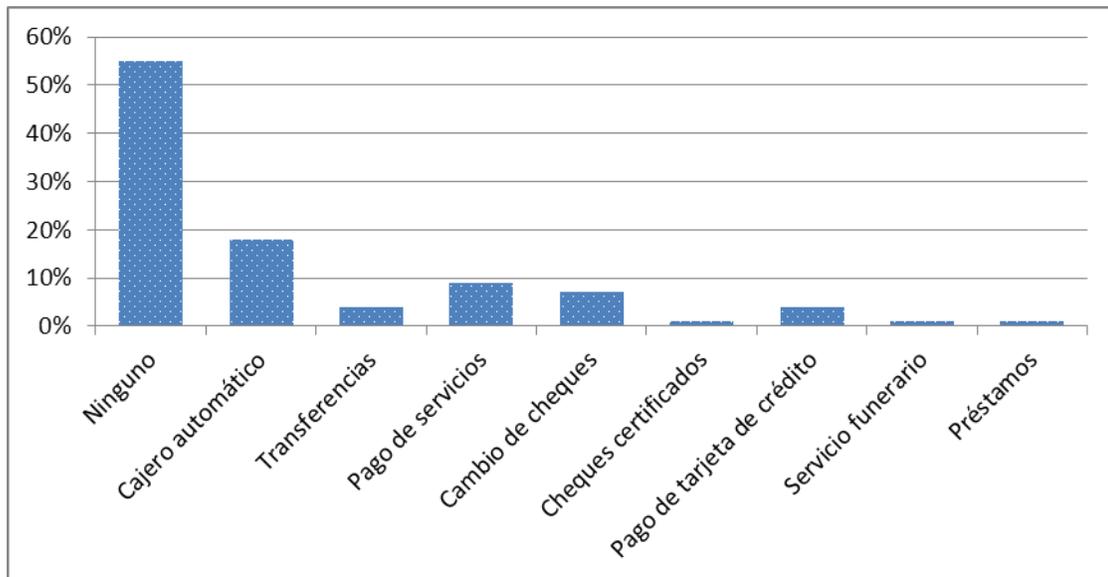
Gráfica 2
Servicios más utilizados
Cooperativa de Ahorro y Crédito



Fuente: Investigación de campo, 2009

Los resultados de la gráfica anterior, muestran que el servicio que más utilizan los socios es el cajero automático con un 20%, luego el cambio de cheques de bancos del sistema, con un 18%, sin embargo también muestra que los servicios menos utilizados son los pagos a cuenta ajena con un 4 y 5 %, y la razón es porque únicamente se pueden hacer pagos a las siguientes empresas: empagua, telgua y conticredit.

Gráfica 3
Servicios que han provocado problemas
Cooperativa de Ahorro y Crédito



Fuente: Investigación de campo, 2009

La gráfica 3 muestra que el 55% de los socios mencionan no haber tenido ningún problema con los servicios que presta la cooperativa de ahorro y crédito, el 45% restante señaló que sí ha tenido problemas y que el servicio que más problema les ha causado es el cajero automático con un 18 %, y esto es porque al momento de terminar su jornada de trabajo y retirarse del edificio, el cajero está fuera de servicio por estarse realizando el cierre contable diario, lo que genera que los socios no puedan realizar sus retiros de efectivo cuando lo necesitan.

2.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

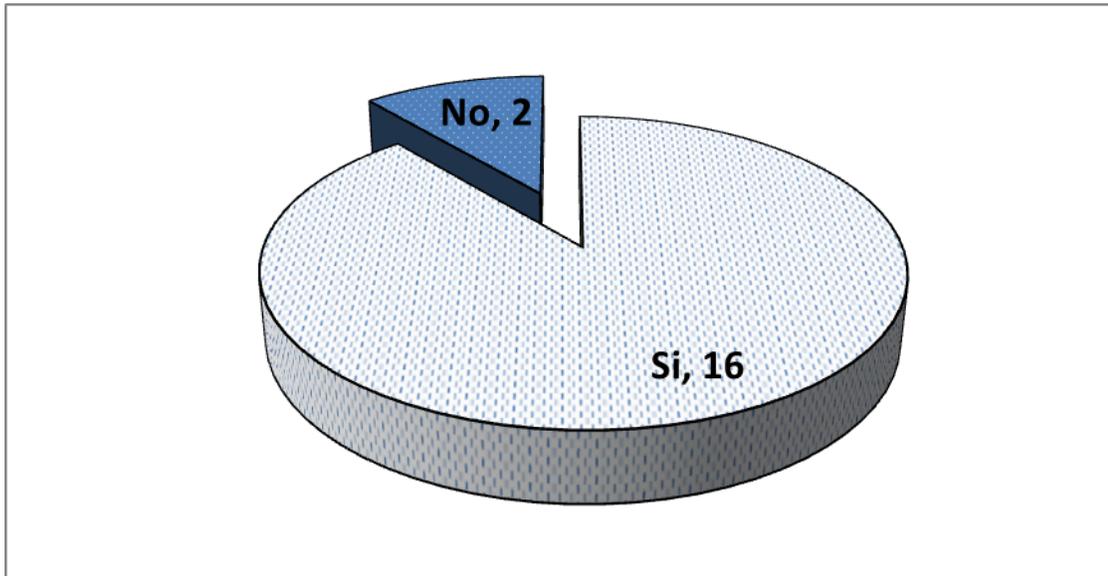
Se refiere a los elementos como visión, misión, objetivos generales, políticas y estrategias que conforman la planeación estratégica. La cooperativa de ahorro y crédito carece de una visión en la que exprese qué desea alcanzar de acuerdo a los recursos con que cuenta. También carece de una misión donde se ponga de manifiesto qué es la institución y a que se dedica. Para obtener información acerca de éstos elementos se realizaron encuestas a empleados y directivos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Dentro de las encuestas trasladadas a los directivos se les preguntó si conocen que es planeación estratégica, si la cooperativa de ahorro y crédito utiliza o ha utilizado la planeación estratégica y si consideran que es de beneficio utilizar un plan estratégico, a las que los 11 directivos respondieron que sí conocen lo que es la planeación estratégica, que la cooperativa nunca la ha utilizado y que sí sería de beneficio tener un plan estratégico.

2.2.1 VISIÓN

En la cooperativa de ahorro y crédito actualmente no existe una visión que esté definida y publicada como tal. Sin embargo, la siguiente gráfica muestra los resultados de las encuestas trasladadas a los empleados de la misma.

Gráfica 4
Conocimiento de la visión por parte de los empleados
Cooperativa de Ahorro y Crédito



Fuente: Investigación de campo, 2009

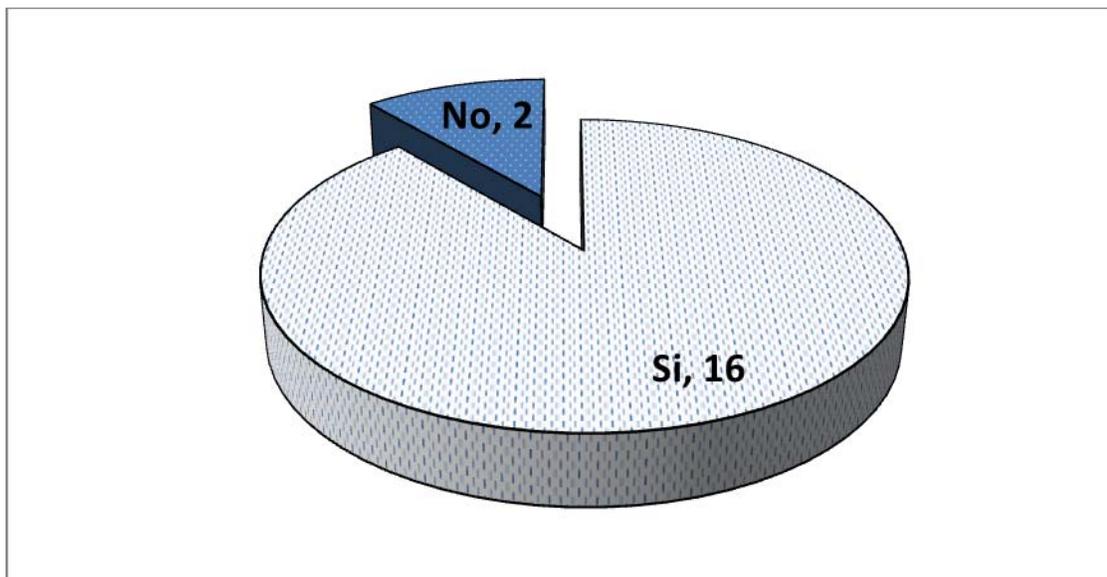
Como lo muestra la gráfica 4, 16 empleados respondieron que sí conocen la visión de la cooperativa de ahorro y crédito a pesar de que esta no está definida ni plasmada en ningún documento y consideran que podría ser:

- Ser una buena opción para custodia de los ahorros de los asociados
- Ser la primera opción en servicios financieros para sus asociados
- Llegar a ser una asociación que sea capaz de cubrir las necesidades de los asociados

2.2.2 MISIÓN

Al igual que la visión, actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito no existe una misión que esté definida y publicada como tal. Sin embargo, la siguiente gráfica muestra los resultados de las encuestas trasladadas a los empleados de la misma.

Gráfica 5
Conocimiento de la misión por parte de los empleados
Cooperativa de Ahorro y Crédito



Fuente: Investigación de campo, 2009

Como lo demuestra la gráfica 5, 16 empleados respondieron que sí conocen la misión de la entidad y consideran que podría ser:

- Dar más y mejores servicios a los asociados
- Implementar servicios en beneficio de los asociados
- Prestar un servicio excelente a los asociados

Derivado de lo anterior se infiere que los empleados realizan su trabajo de acuerdo a lo que ellos consideran que debe ser y no bajo un mismo lineamiento previamente establecido.

2.2.3 OBJETIVOS GENERALES

Al igual que los dos elementos anteriores, la cooperativa de ahorro y crédito no tiene documentados sus objetivos generales, sin embargo los 18 empleados consideran que sí conocen los objetivos generales, los que podrían ser:

- Ser una asociación de servicio de calidad para sus asociados, fomentando el ahorro y otorgamiento de préstamos a tasas favorables
- Facilitar al asociado la realización de sus transacciones con eficacia
- Buscar altos rendimientos para las cuentas de los asociados
- Fomentar el hábito de ahorro entre sus asociados y crear una fuente de crédito, a un tipo de interés razonable

2.2.4 POLÍTICAS

Como se ha mencionado con anterioridad, la cooperativa de ahorro y crédito no cuenta con ninguno de los elementos de planeación estratégica, incluyendo los que son las políticas.

2.2.5 ESTRATEGIAS

Partiendo del concepto que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, y al no estar documentados los objetivos de la entidad, se considera que las estrategias que se han utilizado no son las más adecuadas.

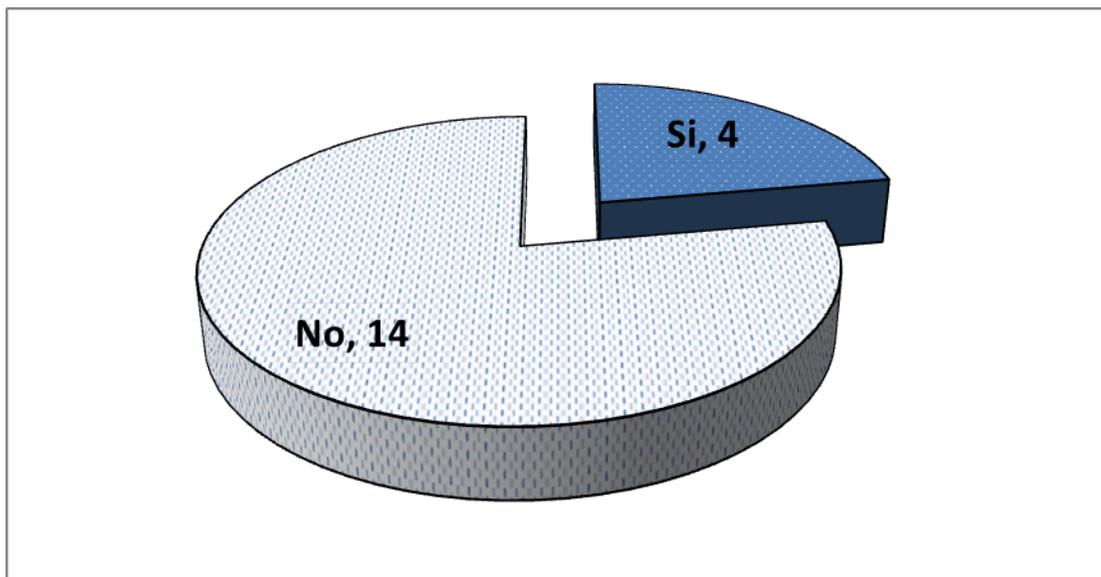
2.3 ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Dentro de las encuestas trasladadas a los empleados de la cooperativa, se les hizo algunas preguntas que se grafican a continuación, lo cual ayudó a poder establecer algunas fortalezas y debilidades de la cooperativa.

Gráfica 6

¿Se adopta algún tipo de control o retroalimentación para las actividades y planes?

Cooperativa de Ahorro y Crédito



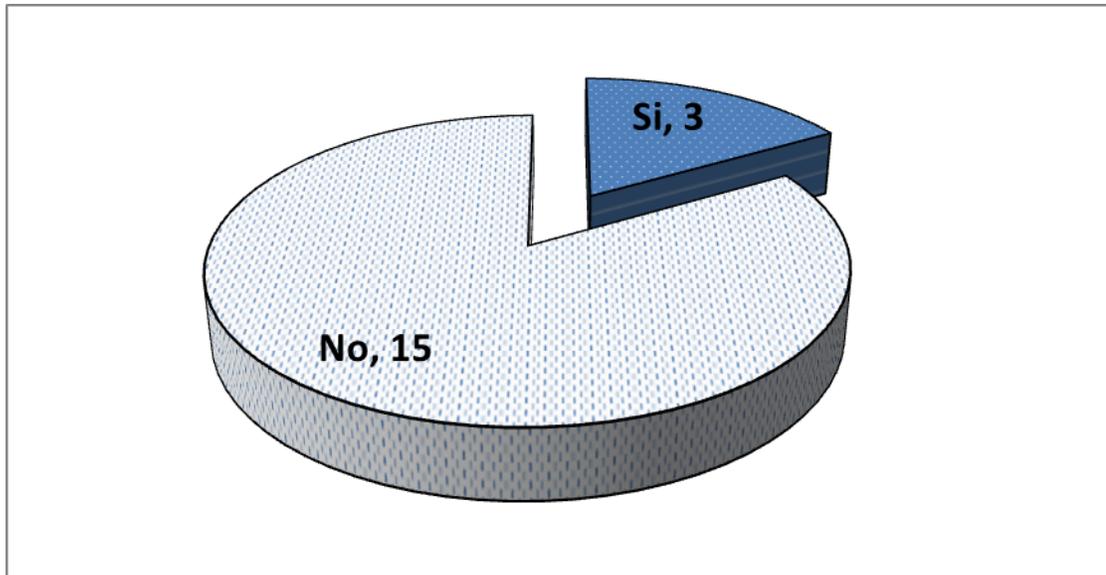
Fuente: Investigación de campo, 2009

Como se puede ver en la gráfica anterior, 14 personas respondieron que no se adopta ningún tipo de control o retroalimentación para las actividades y planes, y es porque cuando se emiten instrucciones para actividades o planes no se hace el seguimiento para saber si se están llevando a cabo, o si se necesita hacer alguna corrección para mejorarlos.

Gráfica 7

¿Se cuenta con programas para actividades que tengan como fin la optimización de recursos?

Cooperativa de Ahorro y Crédito



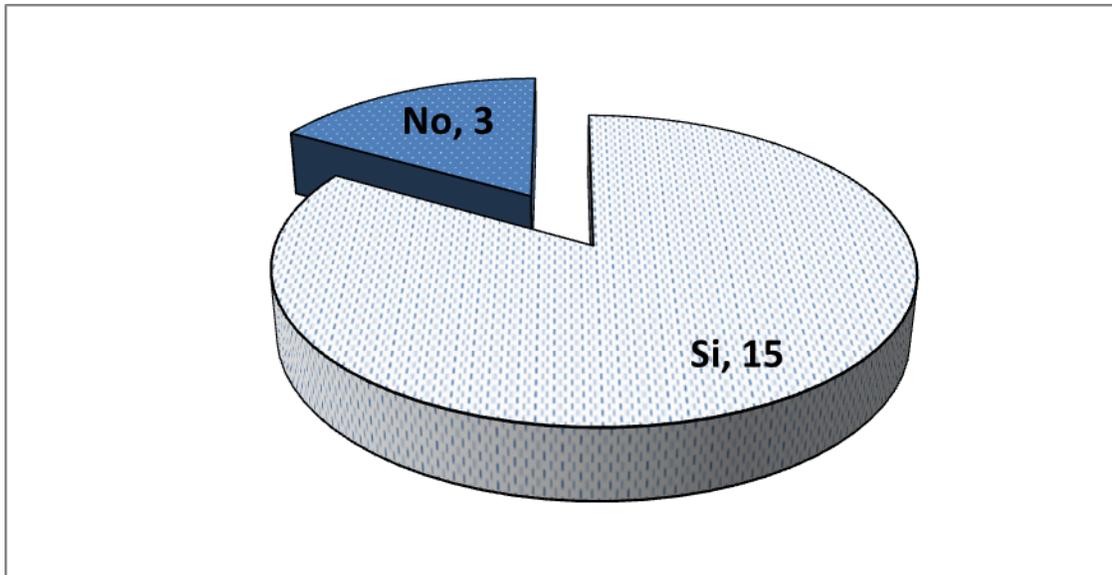
Fuente: Investigación de campo, 2009

En la anterior gráfica se muestra que 15 empleados de los 18 empleados respondieron que no hay ningún programa para optimizar los recursos y que consideran que es por falta de planeación adecuada y de políticas administrativas.

Gráfica 8

¿Considera que las instalaciones, mobiliario, tecnología con que se cuenta son los adecuados para la realización del trabajo?

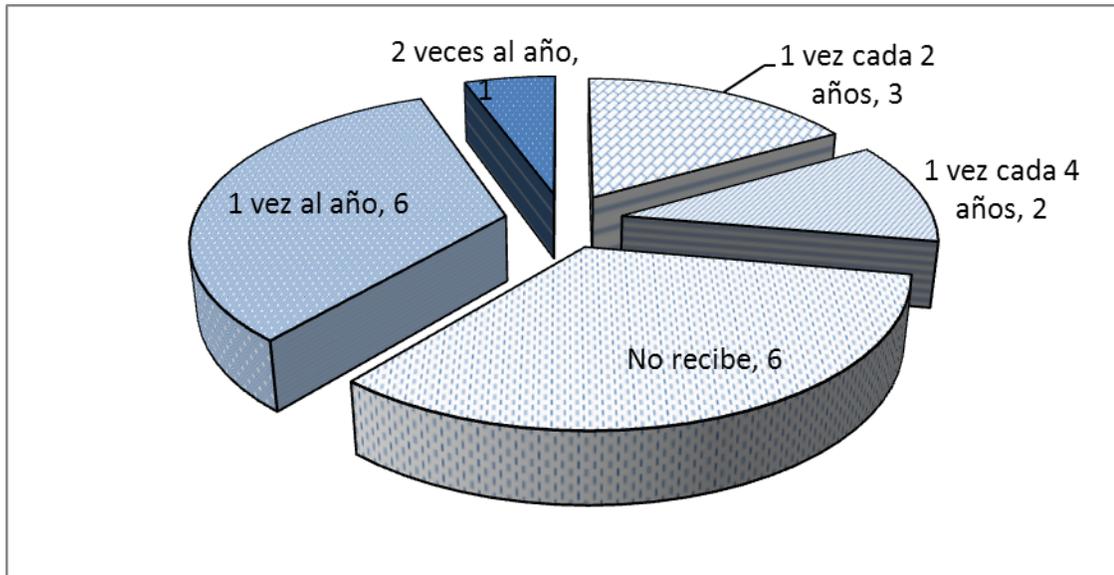
Cooperativa de Ahorro y Crédito



Fuente: Investigación de campo, 2009

Como se muestra en la gráfica anterior, 3 personas respondieron que no a la pregunta y esto es porque los servidores no cuentan con un área específica que cumpla con los requerimientos adecuados, y el área de créditos no cuenta con cubículos para dar una atención personalizada a los socios.

Gráfica 9
¿Recibe capacitación y con qué frecuencia?
Cooperativa de Ahorro y Crédito



Fuente: Investigación de campo, 2009

Como se observa en la gráfica 9, existen 6 personas que no han recibido capacitación y también existe una persona que recibe capacitación dos veces al año, esto significa que no existe un programa integral de capacitación que incluya a todos los integrantes del equipo de trabajo, lo que provoca desmotivación en algunos empleados de la cooperativa de ahorro y crédito.

Como se mencionó anteriormente, se llevó a cabo un taller con los miembros de la Junta Directiva y personal de altos y medios mandos, dicho taller se realizó en un hotel de la zona 13 en un horario de 8 a 18 horas el día 19 de septiembre de 2009.

El programa para la realización del taller fue el siguiente:

TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2009-2011
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

PROGRAMACIÓN

INAUGURACIÓN (Presidente)

PRESENTACIÓN DEL OBJETIVO, METODOLOGÍA Y GRUPOS DE TRABAJO
(Tesorero)

INTRODUCCIÓN AL TEMA (Tesorero, Presidente, Tribunal de Honor)

- Fundamentos teóricos sobre planificación estratégica en general
- Aspectos generales sobre la planificación estratégica
- Video sobre planificación estratégica

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (FODA)

DESARROLLO DE 1ra. FASE

- Validar y definir el entorno externo: oportunidades y amenazas
- Validar y definir el entorno interno: fortalezas y debilidades

DESARROLLO DE 2da. FASE

- Formular la misión
- Diseño de la visión de futuro
- Definición de valores

DESARROLLO DE 3ra. FASE

- Formulación de los objetivos estratégicos
- Formulación de las estrategias

Elaboración de la versión final del plan estratégico

Presentación del plan estratégico a la Junta Directiva y al personal de la cooperativa de ahorro y crédito.

A continuación se detallan los factores que podrían beneficiar o perjudicar a la cooperativa, analizando las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas de la cooperativa de ahorro y crédito. El instrumento que se utilizó fue la matriz FODA, indispensable para conocer la situación actual de la misma

MATRIZ FODA

Cooperativa de Ahorro y Crédito

<p>FRENTE INTERNO</p> <p>FRENTE EXTERNO</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Junta Directiva conformada por personal multidisciplinario 2. Solidez y liquidez, que le permite otorgar préstamos a sus asociados e invertir en certificados de depósito a plazo en el sistema bancario 3. Personal identificado, honrado y discreto 4. Ahorro de costos, en concepto de alquiler, promoción y publicidad. 5. Brinda seguridad y discrecionalidad a sus asociados, toda vez que sus oficinas están dentro de un edificio que cumple con todas las medidas de seguridad 6. Prestar el servicio de cajero automático 7. Los beneficios que más aprecian los socios de la cooperativa de ahorro y crédito son la confianza y la seguridad 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un plan estratégico 2. No se dan a conocer entre sus asociados todos los servicios que se prestan 3. Poco conocimiento del personal sobre aspectos financieros, bursátiles y temas afines 4. No se tiene una política de inversión actualizada 5. No hay diversificación de servicios 6. No se hace mayor uso de la información financiera para la toma de decisiones 7. No se cuenta con un programa de recursos humanos y rutas de desarrollo para el personal 8. Los procedimientos no están documentados 9. Los procesos son bastante burocratizados y no optimizados 10. No se cuenta con un programa de capacitación 11. No se tiene establecido un sistema integrado de control interno
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de asociados 2. Mayor cantidad de préstamos otorgados 3. Obtención de mejor tecnología a precios más bajos 4. Depositar recursos en títulos valores del Banguat 5. Realizar contratos con bancos del sistema bancario para ampliación de servicios 6. Expandirse en el mercado financiero 	<p>Estrategia FO: Maxi-Maxi</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Establecer un programa de seguimiento para posibles asociados (F7-O1) II. Promocionar el crédito hipotecario (F2-O1) III. Negociar con el Banguat la realización de depósitos en títulos valores (F2-O5) IV. Desarrollar el crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito (O6-F5) V. Ampliar el servicio de cajero automático (O5-F3) 	<p>Estrategia DO: Mini-Maxi</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Promocionar los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito (D2-O1) II. Implementar un programa integral de capacitación (D3,D10-O6) III. Contratar nuevos servicios con el sistema bancario (D5-O5) IV. Establecer un programa integral de recursos humanos (D7-O6) V. Adquirir y mejorar equipo y software de computo (D8,D9-O3)
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de recursos por estar invertidos en bancos del sistema 2. Deterioro de la situación económica mundial 3. Que la cooperativa de ahorro y crédito tenga que ubicar sus oficinas fuera del edificio en el que se encuentra actualmente 4. El tipo de administración gubernamental que puede afectar su desarrollo 5. Que ocurra algún siniestro 6. Las implicaciones financieras de los entes con injerencia sobre las tasas de interés en el ámbito nacional e internacional 	<p>Estrategia FA: Maxi-Mini</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Negociar la permanencia dentro del edificio (F4-A5) II. Readecuar el espacio físico de las áreas de créditos y servidores (F4-A5) 	<p>Estrategia DA: Mini-Mini</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Revisar la política de inversión y sugerir posibles cambios (D4-A1) II. Implementar programa de control interno (D6,D11-A2)

Con base en los resultados del diagnóstico realizado por medio de la matriz FODA, en el capítulo III, se desarrolla la propuesta de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito.

CAPÍTULO III

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se presenta la propuesta del plan estratégico, la cual contiene elementos importantes como la visión y misión propuestas de la cooperativa de ahorro y crédito, las que son fundamentales ya que expresan tanto el propósito básico de ser o existir de una institución como la declaración de qué se quiere llegar a ser como institución, y los objetivos y estrategias. Esta propuesta se basa en el modelo integral de dirección estratégica, del cual se hace referencia en el apartado de marco teórico de este trabajo de tesis.

El proceso de planeación estratégica está conformado por dos etapas:

Primera etapa: diagnóstico de la situación actual, cuyos pasos son:

1. Análisis del entorno (oportunidades y amenazas en el ambiente externo)
2. Análisis organizacional (fortalezas y debilidades internas)

Todo lo anterior fue desarrollado en el capítulo anterior

Segunda etapa:

Elaboración del plan estratégico cuyos pasos son:

Componente filosófico

1. Misión
2. Visión de futuro
3. Valores

Componente estratégico

1. Objetivos (priorizados)

2. Políticas
3. Estrategias (ponderadas)
4. Planes de acción

Como se mencionó en el capítulo II para la realización de la segunda etapa se llevó a cabo un taller con los miembros de la Junta Directiva y personal de altos y medios mandos, dicho taller se realizó en un hotel de la zona 13 en un horario de 8 a 18 horas el día 19 de septiembre de 2009.

3.2 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico está conformado por:

- Visión
- Misión
- Objetivos generales
- Políticas
- Estrategias
- Planes de acción
- Costo de implementación
- Guía de evaluación de las estrategias propuestas

3.2.1 VISIÓN

La visión que se definió en el taller fue: “Ser la mejor alternativa en servicios financieros y no financieros para los asociados”, ya que existen más cooperativas de ahorro en las instituciones a las que se les presta el servicio.

3.2.2 MISIÓN

De igual manera que la visión, la misión definida fue: “Brindar a los asociados servicios financieros y no financieros eficientes y de calidad, optimizando los niveles de seguridad, rentabilidad y liquidez, contando con personal altamente capacitado, con procesos eficientes y tecnología de vanguardia”.

Asimismo, los valores organizacionales considerados la base de la cooperativa de ahorro y crédito son:

- Ética
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Confidencialidad

3.2.3 OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales definidos para el plan estratégico que abarca el período 2009-2011 son los siguientes:

- Fortalecer la administración financiera de la cooperativa de ahorro y crédito
- Ampliar los servicios que presta la cooperativa de ahorro y crédito a sus asociados
- Fortalecer la gestión del talento humano de las personas que laboran en la cooperativa de ahorro y crédito

3.2.4 POLÍTICAS

A continuación se detallan algunas políticas que se sugieren para ayudar a que las estrategias se materialicen:

- Mantener actualizada una base de datos de posibles socios de la cooperativa de ahorro y crédito
- Realizar inversiones de un máximo de 20% de la cartera total
- Revisar anualmente los incentivos laborales y hacer propuestas
- Revisar anualmente los reglamentos y proponer cambios
- Asignar el presupuesto de capacitación de forma equitativa entre todas las áreas de trabajo

3.2.5 ESTRATEGIAS

Para poder alcanzar los objetivos anteriormente indicados, se formularon las siguientes estrategias:

- Establecer un programa de seguimiento para posibles asociados
- Promocionar el crédito hipotecario
- Negociar con el Banguat la realización de depósitos en títulos valores
- Desarrollar el crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito
- Ampliar el servicio de cajero automático
- Promocionar los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito
- Implementar un programa integral de capacitación
- Contratar nuevos servicios con el sistema bancario
- Establecer un programa integral de recursos humanos
- Adquirir y mejorar equipo y software de computo
- Negociar la permanencia dentro del edificio

- Readecuar el espacio físico de las áreas de créditos y servidores
- Revisar la política de inversión y sugerir posibles cambios
- Implementar programa de control interno

3.2.6 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Dentro del grupo de estrategias arriba mencionadas, se han elegido cinco estrategias que se consideran las más importantes, ya que si se aplican de manera eficiente pueden dar soluciones a los problemas detectados. Algunas de estas estrategias son de fáciles de aplicar ya que no se necesita de recurso humano adicional. Las estrategias que se proponen son las siguientes:

- Desarrollar el crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito
- Contratar nuevos servicios con el sistema bancario
- Implementar programa de control interno
- Adquirir y mejorar equipo y software de computo
- Promocionar los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito

3.2.7 PLANES DE ACCIÓN

Para que las estrategias formuladas con anterioridad sean implementadas se requiere llevar a cabo algunos planes de acción, los que se presentan a continuación:

Plan de acción No. 1

Estrategia: Desarrollar el crecimiento de la cooperativa de ahorro y crédito, en esta estrategia lo que se desea es expandir la cooperativa, ya que actualmente solo presta sus servicios a los empleados de dos instituciones y lo que se busca es poder prestar sus servicios a nivel capitalino.

Objetivo: Servir de guía en la realización de las actividades para llevar a cabo la estrategia uno.

Período: Septiembre 2009 a Diciembre 2011

No.	Acción	Duración	Inicio	Finalización	Responsable
1	Estudio de factibilidad por medio de una firma de auditoría de reconocido prestigio	4 meses	Sep-09	Dic-09	Junta Directiva
2	Autorización de asamblea general	1 mes	Ene-10	Ene-10	Junta Directiva

Plan de acción No. 2

Estrategia: Contratar nuevos servicios con el sistema bancario, con esta estrategia se busca que el socio pueda disponer de más servicios sin necesidad de arriesgarse saliendo de su lugar de trabajo y con comodidad.

Objetivo: Servir de guía en la realización de las actividades para llevar a cabo la estrategia dos.

Período: Septiembre 2009 a Diciembre 2011

No.	Acción	Duración	Inicio	Finalización	Responsable
1	Contratar el servicio ACH del banco industrial, para hacer una diversificación de servicios	16 meses	Sep-09	Dic-10	Jefatura, subjefatura, encargado del área de informática, tribunal de honor y presidencia

Plan de acción No. 3

Estrategia: Implementar programa de control interno, con esta estrategia se desea hacer un programa de control interno para que sirva de base para la correcta toma de decisiones.

Objetivo: Servir de guía en la realización de las actividades para llevar a cabo la estrategia tres.

Período: Septiembre 2009 a Diciembre 2011

No.	Acción	Duración	Inicio	Finalización	Responsable
1	Elaborar una herramienta de índices financieros	4 meses	Sep-09	Dic-09	Jefatura, subjeftura y secretaría
2	Definir la matriz de riesgo	16 meses	Sep-09	Dic-10	Comisión de auditoría y auditoría interna
3	Elaborar guías de auditoría	16 meses	Sep-09	Dic-10	Auditoría interna, comisión de auditoría y secretaría

Plan de acción No. 4

Estrategia: Adquirir y mejorar equipo y software de computo, con esta estrategia lo que se desea es poder trabajar con tecnología de vanguardia como se menciona en la misión que se propuso con anterioridad.

Objetivo: Servir de guía en la realización de las actividades para llevar a cabo la estrategia cuatro.

Período: Septiembre 2009 a Diciembre 2011

No.	Acción	Duración	Inicio	Finalización	Responsable
1	Rediseño de página web	24 meses	Ene-10	Dic-11	Encargado del área de informática y tribunal de honor
2	Diagnosticar los sistemas informáticos utilizados y proponer mejoras	24 meses	Ene-10	Dic-11	Encargado del área de informática y tribunal de honor

Plan de acción No. 5

Estrategia: Promocionar los servicios de la cooperativa de ahorro y créditos, con esta estrategia lo que se busca es promocionar en forma general y personalizada todos los servicios que se prestan.

Objetivo: Servir de guía en la realización de las actividades para llevar a cabo la estrategia cinco.

Período: Septiembre 2009 a Diciembre 2011

No.	Acción	Duración	Inicio	Finalización	Responsable
1	Colocar televisiones en las instituciones a las que se les presta servicio	5 meses	Ene-10	May-10	Jefatura, subjefatura
2	Llamar a los socios para ofrecerlos los servicios	16 meses	Ene-10	Abr-11	Área de atención al público

3.2.8 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN

Para conocer el costo que requiere poner en marcha el plan estratégico propuesto, se muestran a continuación los costos de los planes de acción:

CUADRO 2
COSTO DE IMPLEMENTACION DE PLANES DE ACCIÓN
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Acción	Costo
Estudio de factibilidad por medio de una firma de auditoría de reconocido prestigio	Q50,000.00
Autorización de asamblea general	Q1,000.00
Contratar el servicio ACH del banco industrial, para hacer una diversificación de servicios	Q1,500.00
Elaborar una herramienta de índices financieros	Q1,000.00
Definir la matriz de riesgo	Q1,000.00
Elaborar guías de auditoría	Q1,000.00
Rediseño de página web	Q230,000.00
Diagnosticar los sistemas informáticos utilizados y proponer mejoras	Q415,000.00
Colocar televisiones en las instituciones a las que se les presta servicio	Q10,000.00
Llamar a los socios para ofrecerlos los servicios	Q2,000.00
Total	Q712,500.00

3.2.9 GUIA DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

A continuación se muestra una guía que servirá para evaluar las estrategias que fueron propuestas, este control se actualizará cada dos meses y el responsable de llevar esta guía es el jefe, en el primer cuadro se coloca la acción a seguir, luego se marca si ya fue ejecutada en su totalidad o no, si no se ha ejecutado totalmente se escribe la etapa en la que se encuentra la acción y por último los factores favorables o desfavorables que han influido en el cumplimiento.

Las etapas que se tomarán en cuenta son:

- Etapa 1: Solicitud de acción
- Etapa 2: Elaboración de acción
- Etapa 3: Entrega de informe
- Etapa 4: Aprobación de acción

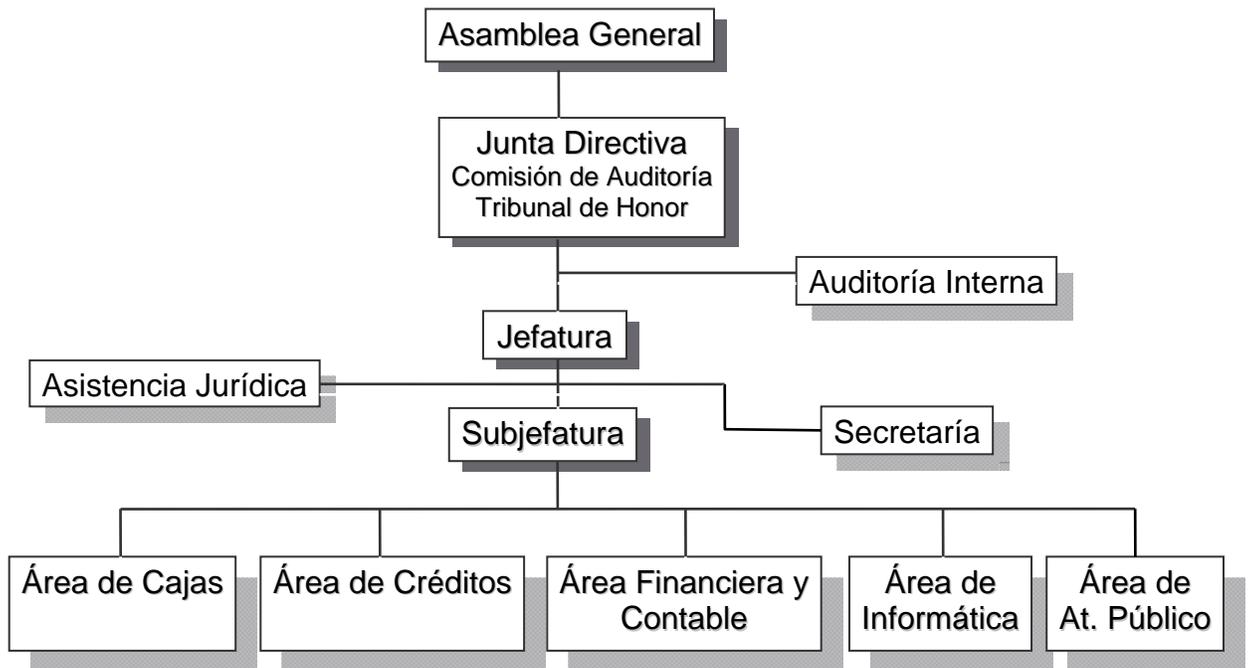
A cada etapa se le dará un 25% de avance en la acción a realizar, cuando ya esté realizada la etapa 4 se puede decir que la acción está realizada en un 100%.

GUIA DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS
Cooperativa de Ahorro y Crédito

CONTROL BIMENSUAL DE ACCIONES					
Acción	Ejecutado		Etapa	Factores	
	Si	No		Fav.	Desfav.
Estudio de factibilidad por medio de una firma de auditoría de reconocido prestigio					
Autorización de asamblea general					
Contratar el servicio ACH del banco industrial, para hacer una diversificación de servicios					
Elaborar una herramienta de índices financieros					
Definir la matriz de riesgo					
Elaborar guías de auditoría					
Rediseño de página web					
Diagnosticar los sistemas informáticos utilizados y proponer mejoras					
Colocar televisiones en las instituciones a las que se les presta servicio					
Llamar a los socios para ofrecerlos los servicios					

3.2.10 ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO

A partir de que una de las estrategias propuestas es contratar nuevos servicios para uso de los socios, se considera que el área de cajas y atención al público tendrán un incremento en sus actividades, por lo que las mismas deben ser independientes y cada una debe de tener su encargado, por lo mismo se propone el siguiente organigrama general.



CONCLUSIONES

1. La cooperativa de ahorro y crédito nunca ha trabajado bajo un esquema de planeación estratégica.
2. La ausencia de políticas hace que no existan reglas y procedimientos establecidos para tomar decisiones que vayan en función de la obtención de los objetivos.
3. Se estableció que no se da seguimiento ni se tiene realimentación de las actividades o planes que se realizan.
4. Se estableció que se han descuidado aspectos importantes como la capacitación, motivación y la promoción de los valores organizacionales de la entidad, los cuales son fundamentales para el fortalecimiento y desarrollo futuros de la misma.

RECOMENDACIONES

1. Que se implemente el plan estratégico propuesto, ya que éste permitirá garantizar el funcionamiento adecuado y la optimización de todos los recursos de la cooperativa de ahorro y crédito.
2. Es fundamental que se acepten las políticas propuestas a modo de tener guías para la correcta toma de decisiones, y por ende el logro de los objetivos.
3. Es fundamental realizar una realimentación, mediante la utilización de instrumentos de medición, los cuales permitirán identificar el grado de avance de las actividades y planes que se realizan, así como determinar si son los adecuados para la cooperativa de ahorro y crédito.
4. Que se realice un diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC y que posteriormente se defina un programa de capacitación, además que se promuevan los valores organizacionales y se creen maneras de motivar al personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la República de Guatemala, 1978. Ley General de Cooperativas. Guatemala, 23 p.
2. Contreras Aceituno, B.E. 2002. La Aplicación de la FODA en el Dictamen Final de Análisis de Crédito Bancario. Tesis Licenciado en Administración de Empresas. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 67 p.
3. David, F.R. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. edición. México, Pearson Educación. 336 p.
4. Robbins, S.P. y Coulter, M. 2005. Administración. 8ª. edición. México, Pearson Educación. 614p.
5. Trujillo Grajeda, M.I. y Tejeda Vielman, K.D. 2004. Propuesta de un modelo de administración por valores para implementarse en empresas guatemaltecas. Tesis Licenciada en Psicología. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Psicológicas. 69 p.
6. Zamora Portales, E. 2006. La Planeación estratégica, para la optimización de los recursos de la municipalidad de Amatitlán. Tesis Licenciada en Administración de Empresas. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. 104 p.
7. <http://es.wiktionary.org/wiki/modelo>, 26/10/10.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA PERSONAS ASOCIADAS Y NO ASOCIADAS A LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO

Presentación:

Para obtener información sobre el funcionamiento y los servicios que presta la Caja de Ahorro y Préstamo que está a su servicio, le solicitamos responder la presente encuesta. La información se utilizará para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que servirán de punto de partida para la realización del proceso de Planeación Estratégica de dicha Caja de Ahorro. Este ejercicio forma parte del trabajo profesional de Tesis denominado “Planeación Estratégica en una Caja de Ahorro y Préstamo”

Instrucciones:

El cuestionario se contesta en forma sencilla, por favor conteste las preguntas, no tardará más de 5 minutos. Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines exclusivamente aplicables a los ya indicados. Marcar con una X lo que en cada caso proceda.

1. ¿Es usted socio de la Caja de Ahorro y Préstamo?

Si _____ No _____

Si su respuesta es no, por qué: _____

2. ¿Qué servicios ha utilizado más en la Caja de Ahorro y Préstamo?

Préstamos	_____	Cambio de cheques de bancos	_____
Contratos funerarios	_____	Pago de servicio de agua	_____
Pago de servicio telefónico	_____	Pago de tarjeta de crédito	_____
Transferencias electrónicas	_____	Emisión de cheques certificados	_____
Cajero automático	_____		

3. ¿Qué beneficios aprecia más de la Caja de Ahorro y Préstamo?

Pago de intereses	_____	Derecho a dividendos o utilidades	_____
Rapidez	_____	Seguridad	_____
Confianza	_____	Tasas activas bajas	_____

Otros:

Especifique: _____

4. ¿Además de los servicios y beneficios que recibe actualmente de la Caja de Ahorro y Préstamo, que otro esperaba obtener en el futuro? _____

5. ¿Cómo le ha parecido el nivel de servicio y atención que presta el personal de la Caja de Ahorro y Préstamo?

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

6. ¿De las siguientes áreas, cuáles cree que pueden mejorarse en la Caja de Ahorro y Préstamo?
¿Cómo?

Créditos	_____	_____
Pago de servicios	_____	_____
Inversiones	_____	_____
Atención a socios	_____	_____
Rapidez en los trámites	_____	_____
Rapidez en las cajas	_____	_____
Ubicación física	_____	_____

Otros:
Especifique: _____

7. ¿Consulta la página web de la Caja de Ahorro y Préstamo?

Si _____ No _____

Si su respuesta es no, por qué: _____

8. ¿Qué es lo que más consulta en la página web de la Caja de Ahorro y Préstamo?

Estados de cuenta	_____	Circulares	_____
Formularios	_____	Reglamentos	_____

Otros:
Especifique: _____

9. ¿Qué servicios de la Caja de Ahorro y Préstamo le ha provocado algún problema?

Préstamos	_____	Cambio de cheques	_____
Contratos funerarios	_____	Pago de servicios	_____
Pago de tarjeta de crédito	_____	Transferencias electrónicas	_____
Cheques certificados	_____	Cajero automático	_____

Otro
Descríbalo: _____

OBSERVACIONES _____

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO

Presentación:

Para obtener información sobre el funcionamiento y los servicios que presta la Caja de Ahorro y Préstamo que está a su servicio, le solicitamos responder la presente encuesta. La información servirá para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que servirán de punto de partida para la realización del proceso de Planeación Estratégica de dicha Caja de Ahorro. Este ejercicio forma parte del trabajo profesional de Tesis denominado “Planeación Estratégica de una Caja de Ahorro y Préstamo”.

1. ¿Considera que la Caja de Ahorro y Préstamo cumple de manera satisfactoria los fines por los cuáles fue creada?

- Promover la cooperación y solidaridad entre sus miembros
- Fomentar el hábito de ahorro entre sus asociados y crear una fuente de crédito, a un tipo de interés razonable
- Promover el mejoramiento cultural de los asociados

Si _____ No _____

Si su respuesta es no, por qué:

2. ¿Conoce usted lo que es la planeación estratégica?

Si _____ No _____

3. ¿Utiliza o ha utilizado la Caja de Ahorro y Préstamo algún tipo de planeación estratégica?

Si _____ No _____

4. ¿Cree que sería de beneficio que la Caja de Ahorro y Préstamo contara con un plan estratégico?

Si _____ No _____

Especifique: _____

5. ¿Cómo visiona la Caja de Ahorro y Préstamo en un futuro?

6. ¿Considera que la misión de la Caja de Ahorro y Préstamo está vigente?

“La Caja de Ahorro y Préstamo del personal del Banco de Guatemala, es una asociación de beneficio social, integrada por las personas que laboran en el Banco de Guatemala y sus dependencias, por las asociaciones de su personal, así como por aquellas personas que laboran en entidades afines a la Institución y que manifiesten su deseo de ingresar a la Caja”

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Qué valores institucionales considera que deben ser la base de la Caja de Ahorro y Préstamo?

Honradez	_____	Confidencialidad	_____
Actitud de servicio	_____	Respeto	_____
Ética	_____	Honestidad	_____
Responsabilidad	_____		

8. ¿Qué oportunidades y amenazas externas considera que tiene la Caja de Ahorro y Préstamo en los siguientes ámbitos?

	Oportunidades	Amenazas
Económico	_____	_____
Social	_____	_____
Cultural	_____	_____
Demográfico	_____	_____
Ambiental	_____	_____
Político	_____	_____
Legal	_____	_____
Gubernamental	_____	_____
Tecnológico	_____	_____
Financiero	_____	_____
Otro	_____	_____

9. ¿Qué fortalezas y debilidades internas considera que tiene la Caja de Ahorro y Préstamo en los siguientes ámbitos?

	Fortalezas	Debilidades
Dirección	_____	_____
Mercadeo	_____	_____
Finanzas	_____	_____
Contabilidad	_____	_____
Desarrollo	_____	_____
Manejo de sistemas de inf.	_____	_____
Procedimientos	_____	_____
Procesos	_____	_____
Estructura	_____	_____
Recursos Humanos	_____	_____
Estrategias	_____	_____
Controles	_____	_____
Otro	_____	_____

10. ¿Cuáles considera que deben ser los objetivos a largo plazo de la Caja de Ahorro y Préstamo?

OBSERVACIONES _____

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO

Presentación:

Para obtener información sobre el funcionamiento y los servicios que presta la Caja de Ahorro y Préstamo que está a su servicio, le solicitamos responder la presente encuesta. La información servirá para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que servirán de punto de partida para la realización del proceso de Planeación Estratégica de dicha Caja de Ahorro. Este ejercicio forma parte del trabajo profesional de Tesis denominado “Planeación Estratégica en una Caja de Ahorro y Préstamo”.

Instrucciones:

El cuestionario se contesta de forma sencilla, por favor conteste las preguntas, no tardará más de 5 minutos. Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines exclusivamente aplicables a lo ya indicado. Marcar con una X lo que en cada caso proceda.

1. ¿Conoce cuál es la visión (hacia dónde se proyecta) y la misión (razón de ser o existir) de la Caja de Ahorro y Préstamo?

Si _____ No _____

Especifique: _____

2. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la Caja de Ahorro y Préstamo y de su área de trabajo?

Si _____ No _____

Especifique: _____

3. ¿Qué tipo de planeación utiliza actualmente la Caja de Ahorro y Préstamo?

Corto _____ Mediano _____ Largo _____

Ha resultado efectiva ésta planeación: Si _____ No _____

4. ¿Se adopta algún tipo de control o retroalimentación (medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido las metas propuestas) para las actividades y planes?

Si _____ No _____

Especifique: _____

5. ¿Cuenta la Caja de Ahorro y Préstamo con programas para actividades que tengan como fin la optimización de recursos?

Si _____ No _____

6. ¿Qué factores considera usted, que no permiten la optimización de los recursos?

Falta de una planeación adecuada _____
Ausencia de políticas administrativas _____
Otras _____

7. ¿Considera que las instalaciones, mobiliario, equipo, tecnología y software con que cuenta la Caja de Ahorro y Préstamo, son los adecuados para la realización de su trabajo?

Si _____ No _____

8. ¿Recibe capacitación, y con qué frecuencia?

Si _____ No _____ _____

9. ¿Cuáles son los principales problemas para la capacitación?

10. ¿Cuáles son las áreas en las que necesita capacitación?

11. ¿Qué técnicas de motivación de personal utiliza la Caja de Ahorro y Préstamo?

12. ¿Cómo considera el clima organizacional que existe en la Caja de Ahorro y Préstamo?

OBSERVACIONES _____
