

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD  
CASO: “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN Y  
PROGRESO PACHALUNENSE RESPONSABILIDAD LIMITADA”.**

**INGENIERO INDUSTRIAL MARIO GUILLERMO RODRÍGUEZ FLORES**

**Guatemala, mayo del 2,011**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD  
CASO: “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN Y  
PROGRESO PACHALUNENSE RESPONSABILIDAD LIMITADA”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto: SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero del 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio del 2009.

**ASESOR: Ph.D. José Flavio Ortiz Pérez**

**POSTULANTE: Ing. Mario Guillermo Rodríguez Flores**

**Guatemala, mayo del 2,011**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE**  
**TESIS, SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE:**

Presidente:	Lic. MAI Santiago Alfredo Urbizo Guzmán
Secretario:	Ing. MSc. Hugo Romeo Arriaza Morales
Vocal I:	MA. Caryl Orlando Alonzo Jiménez
Asesor:	Ph.D. José Flavio Ortiz Pérez



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ADENDUM  
ACTA No. 20-2010

En el salón número 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 8 de noviembre de 2010, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Ingeniero **Mario Guillermo Rodríguez Flores**, Carné No. **100012936**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada **"LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN Y PROGRESO PACHALUNENSE RESPONSABILIDAD LIMITADA"**.

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador. Previa a la aprobación final de la tesis, el postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los ocho días del mes de noviembre del año dos mil diez.

Lic. MAI. Santiago Alfredo Urbizo Guzmán

Ing. MSc. Hugo Romeo Arriaza Morales  
Secretario



MA. Caryl Orlando Alonzo Jiménez  
Vocal I

Ing. Mario Guillermo Rodríguez Flores  
Postulante





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 4.1.2 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 Escuela de Estudios de Postgrado No. 20-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos, denominado: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPETITIVIDAD CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN Y PROGRESO PACHALUNENSE RESPONSABILIDAD LIMITADA", que para su graduación profesional presentó el Ingeniero MARIO GUILLERMO RODRÍGUEZ FLORES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"D Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.

## ACTO QUE DEDICO

**A DIOS:** Fuente de vida, sabiduría, salud, protección y amor para con su hijo.

**A MIS PADRES:** Julio César Rodríguez Flores y Eneida Miriam Flores de Rodríguez por ser ejemplo a seguir y aconsejarme en todo momento.

**A MIS HERMANOS:** Julio César, Marco Vinicio y Silvia Liliana por su apoyo incondicional demostrado en todo momento.

**A MI ESPOSA:** Claudia Cristina Guzmán Díaz de Rodríguez por la motivación constante que me proporcionó para finalizar este trabajo.

**A MI HIJO:** Cristian Guillermo Rodríguez Guzmán para que le sirva de inspiración para superarse

**A MIS SOBRINOS:** Que sirva de ejemplo para alcanzar sus metas.

**A MI ASESOR:** Ph.D. José Flavio Ortiz Pérez por sus consejos y orientación en el presente trabajo de tesis.

**A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:** Por su amistad y solidaridad, exhortándolos a seguir adelante.

**A LA COOPERATIVA UNION Y PROGRESO PACHALUNENSE, R.L.:** Por brindarme la oportunidad e información necesaria para realizar el presente trabajo de tesis.

**A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Alma Mater y Centro de Estudios que me cobijo en sus aulas durante mi formación

**A LA ESCUELA DE ESTUDIOS POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS:** Por los conocimientos brindados a través de su staff de catedráticos.

**AL INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD:** Por asignarme como asesor a la institución objeto de análisis en el presente trabajo.

**A GUATEMALA:** País de la eterna primavera donde se han forjado mis ideales.

**A EL QUICHE:** Departamento lleno de colorido y tradición donde se ha integrado mi experiencia como asesor y facilitador de cooperativas.

**A PACHALUM:** Joya Promisoria Quichelense con un crecimiento y desarrollo potencial prominente.

## INDICE

<b>RESUMÉN EJECUTIVO</b> .....	I
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Justificación.....	4
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	5
2.1 Administración estratégica.....	5
2.1.1 Contexto de lo estratégico.....	5
2.1.2 Características de la administración estratégica.....	5
2.1.3 Procesos de administración estratégica.....	6
2.2 Globalización.....	6
2.2.1 Marco de la globalización.....	6
2.2.2 Características de la globalización.....	6
2.2.3 Efectos de la globalización.....	7
2.2.4 Oportunidades de la globalización.....	7
2.2.5 Amenazas de la globalización.....	7
2.3 Competitividad.....	7
2.3.1 Ámbito de la competitividad.....	7
2.3.2 Cuando se considera una organización competitiva.....	7
2.3.3.Herramientas para hacer más competitiva a Organización.....	8
2.3.4 Factores que han incidido en el cambio de la estructura Competitiva.....	8
2.3.5 La globalización y la competitividad de las Organizaciones.....	8
2.3.6 Elementos claves para la competitividad de las Organizaciones...9	
2.4 Planeación estratégica.....	9
2.4.1 Ámbito de la planeación estratégica.....	9
2.4.2 Características de la planeación estratégica.....	10
2.4.3 Beneficios de planear estratégicamente.....	10
2.4.4 Proceso de planeación estratégica.....	10
a. Diagnóstico participativo.....	11
b. Definir la visión.....	11
c. Definir la misión.....	11
d. Definir los valores.....	12
e. Definir los objetivos estratégicos.....	12
f. Análisis FODA.....	12
g. Estrategia.....	13
h. Proponer y seleccionar estrategias.....	13
i. Instrumentar estrategia.....	14
j. Programas de inversiones.....	17
2.5 Otras teorías.....	17
2.5.1 Teoría de clúster.....	17
2.5.2 Teoría de competitividad.....	18
2.5.3 Cadenas de valor.....	22
2.5.4 Balanced Scorecard.....	26
2.5.5 Benchmarking.....	28

2.6 Las cooperativas.....	28
2.6.1 Contexto de las cooperativas.....	29
2.6.2 Principios de las cooperativas.....	29
2.6.3 Tipos de cooperativas.....	29
2.6.4 Marco legal de las cooperativas.....	30
<b>CAPITULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>32</b>
3.1 Planteamiento del problema a resolver.....	32
<b>CAPITULO IV. OBJETIVOS Y METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
4.1 Objetivo General.....	44
4.2 Objetivo específico.....	44
4.3 Metodología.....	44
<b>CAPITULO V ESTUDIO: APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA UNION Y PROGRESO PACHALUNENSE R.L. ....</b>	<b>46</b>
5.1 Caracterización del área de influencia.....	46
5.1.1 Características demográficas, económicas y sociales del Municipio de Pachalùn.....	46
5.2 Datos generales de la cooperativa.....	50
5.2.1 Requisitos para asociarse.....	51
5.3 Diagnóstico participativo de la cooperativa.....	51
5.4 Visión.....	51
5.5 Misión.....	51
5.6 Valores.....	51
5.6.1 Responsabilidad.....	52
5.6.2 Obediencia.....	52
5.6.3 Veracidad.....	52
5.6.4 Sinceridad.....	52
5.6.5 Generosidad.....	52
5.6.6 Tenacidad.....	53
5.7 Objetivos Estratégicos.....	53
5.8 Análisis FODA.....	53
5.9 Matriz FODA.....	55
5.10 Estrategias por cada objetivo.....	56
5.11 Programa de Inversión.....	63
5.12 Evaluación de la Planeación Estratégica.....	66
5.12.1 Control Estratégico.....	66
a. Contexto.....	66
b. Proceso de control.....	66
c. Áreas de control.....	66
d. Factores a controlar.....	67
e. Formas de control.....	68
f. Características de un sistema de control.....	69
g. Aplicación de metodologías.....	70
h. Indicadores Balanced Scorecard.....	70



<b>CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPITULO VII RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>82</b>

## **ANEXOS**

Anexo 1 : Mapa del Departamento del Quiché.....	88
Anexo 2. Mapa del Municipio de Pachalúm.....	89
Anexo 3: Ingresos por venta de combustibles, lubricantes e intereses.....	90
Anexo 4: Gastos de Operación.....	90
Anexo 5: Activos Totales.....	91
Anexo 6: Captación de ahorro y aportaciones.....	91
Anexo 7: Cluster del cooperativismo.....	92
Anexo 8: Cadena de valor de la cooperativa.....	93
Anexo 9. Fotos de los talleres realizados.....	94
Anexo 10. Fichas de proyectos de inversión.....	95

## **INDICE DE GRAFICAS**

1. Principales gastos Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L. Año 2008, en quetzales.....38

## **INDICE DE CUADROS**

1. Análisis de participación o involucrados.....	34
2. Comparación de Indicadores financieros de Cooperativa Pachalunense R.L. con cooperativas del sistema federado.....	36
3. Comparación de gastos de operación años 2007 y 2008 de la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L. en quetzales.....	37
4. Análisis de alternativas.....	40
5. Matriz de marco lógico.....	41
6. Población total por sexo y etnia.....	46
7. Población económicamente activa e inactiva de 7 años y más edad.....	46
8. Población alfabeta de 7 años y más edad.....	47
9. Población de 7 años y más edad por nivel de escolaridad.....	47
10. Asistencia a establecimientos educativos.....	47
11. Causas de inasistencia escolar (Población de 7 a 14 años).....	47
12. Hogares por tipo de propiedad.....	47
13. Estado civil.....	47
14. Capacidad productiva por grano Municipio de Pachalúm.....	48
15. Datos generales de la cooperativa.....	50
16. FODA institucional.....	54
17. Matriz FODA.....	55
18 Cronograma Institucional 2010-2014.....	61
19. Identificación de proyectos de inversión.....	64
20. Control administrativo eficaz por áreas de operación.....	68
21. Vinculación de indicadores, con objetivos y metas de la perspectiva financiera.....	73

22. Plan de acción perspectiva financiera.....	74
23. Vinculación de indicadores, con objetivos y metas de la perspectiva clientes.....	74
24. Plan de acción de la perspectiva clientes.....	74
25. Vinculación de indicadores, con objetivos y metas de la perspectiva procesos internos.....	
26. Plan de acción de la perspectiva procesos internos.....	76.
27. Vinculación de indicadores, con objetivos y metas de la perspectiva desarrollo y crecimiento.....	78
28. Plan de acción de la perspectiva desarrollo y crecimiento.....	79

## **INDICE DE FIGURAS**

1. Modelo de un clúster.....	18
2. La Productividad.....	19
3. La competitividad sistémica tiene que ver con.....	20
4. Cadena de valor.....	22
5. Las cinco fuerzas de la competitividad en una industria.....	23
6. diamante de la competitividad.....	25
7. Árbol de Problemas.....	35
8. Árbol de Objetivos.....	39
9. Indicadores de Incidencia de pobreza, Municipio de Pachalúm.....	49
10. Mapa Estratégico Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L....	71

<b>GLOSARIO.....</b>	<b>100</b>
----------------------	------------

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es el estudio sobre la planeación estratégica y su aplicación en la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L., que le permite demostrar que su aplicación eleva el nivel de competitividad dentro de su área de influencia; además se realizó una evaluación estratégica a través de la implementación de indicadores de gestión, cuyos resultados se muestran a continuación.

La planeación estratégica es un proceso que consta de una serie de pasos a partir de la elaboración de un diagnóstico organizacional. El presente estudio aplicó las metodologías: el marco lógico a través del análisis de problemas e involucrados y el análisis FODA de la cooperativa (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

En ese mismo contexto para los análisis de participación y de problemas participaron directivos, personal y asociados de la cooperativa, aplicándose la técnica de grupos focales y como resultado, se llegó a determinar que el problema principal que afecta a la cooperativa es la baja rentabilidad (1.28% sobre activos), debido principalmente a las siguientes causas: alta morosidad (15%), baja colocación de créditos (13% sobre activos netos), y altos gastos operativos (24.5% sobre promedio de activos).

De igual manera se procedió a elaborar el análisis FODA; una de las fortalezas es una alta captación de ahorros con su producto líder: "Cuenta Maravilla"; una debilidad son los indicadores financieros mostrados anteriormente; una oportunidad supone que la cooperativa pueda federarse, mientras que una amenaza es la falta de confianza de algunas personas en la comunidad.

Estas dos metodologías para realizar diagnóstico determinaron la situación en que se encuentra la cooperativa y por consiguiente la preocupación de la administración en encontrar las solución a los problemas.

Por otro lado, con la participación de directivos y la gerencia de la cooperativa se procedió a definir la visión para los próximos 5 años donde resalta que se desea ser líderes a nivel regional; de igual forma, con la incorporación de asociados y personal se procedió a elaborar la misión, la cual es "Proveer servicios financieros para el mejoramiento económico social y cultural de los asociados y sus familias, usuarios y población en general, sin ánimo de lucro individual, con base en la ayuda mutua y cooperación, practicando el código de ética y valores" y al mismo tiempo se definieron los valores institucionales: a.) responsabilidad; b) obediencia; c) veracidad; d) sinceridad; e) generosidad y f) tenacidad, los cuales servirán de base para el desarrollo ético de la organización. .

Luego se establecieron los objetivos estratégicos: a) Aumentar la rentabilidad a un mínimo de 3.5% del promedio de activos; b) reducir los gastos de operación a un 5% del promedio de activos c) Aumentar la colocación de créditos a un 60% de los activos totales, d) Reducir la morosidad a un 5%; e) Aumentar la captación de ahorro y aportaciones entre un 70 y 80% de los activos totales; f) Promover los productos y servicios financieros; g) Conformar alianzas estratégicas con otras organizaciones h) fortalecer el departamento de recursos humanos; i) Implementar el sistema de informática, con la característica principal que fueran medibles y se extrajeron del árbol de objetivos. Estos objetivos financieros se tomaron como base de los indicadores estándar de las cooperativas federadas a nivel nacional, ya que al no contar con suficientes registros consistentes de los estados financieros no se podía realizar una proyección.

Para alcanzar los objetivos estratégicos, la cooperativa necesita de estrategias que se puedan aplicar en determinadas situaciones teniendo la opción de escoger entre posiciones genéricas (liderazgo de costos, diferenciación y focalización), posiciones estratégicas (necesidad, variedad o acceso al cliente) o herramientas como las 5 fuerzas de Porter (rivalidad entre competidores, entrada de nuevos competidores, productos y servicios sustitutos, poder de los proveedores, poder de los compradores), la cual sirve para medir la competitividad de una organización.

Se elaboró además el cronograma institucional donde se identificaron las actividades, los recursos, las fechas y los responsables de ejecutar dicho plan, para los próximos 5 años a (partir del 2010 hasta el 2014).

Por último, se propuso el programa de inversiones que incluyó los proyectos de impacto en los cuales la cooperativa planifica invertir para beneficio de sus asociados, siendo estos: una lotificación, canchas de papi-fútbol, sucursales de la cooperativa; y, construcción y alquiler de locales comerciales.

Lo importante de alcanzar los objetivos financieros es que los resultados se vayan dando periódicamente, por lo que se selecciono el método Balanced Scorecard, que es una herramienta que permite traducir la visión expresada a través de estrategias, en términos y objetivos específicos para todos los niveles de la organización, los cuales se deben medir por medio de indicadores.. En este método se elaboró un mapa estratégico donde se definieron cuatro perspectivas: a) la financiera; b) la de los clientes; la de procesos internos; y d) la de aprendizaje y desarrollo. A partir de estas perspectivas, se establecieron una serie de indicadores, los cuales deben monitorearse constantemente con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Finalmente, el estudio logró determinar que la cooperativa presenta ventajas comparativas como lo son: a.) su ubicación; b) la gasolinera propiedad de la cooperativa; c) contabilidad al día; y, d) atractivas tasas de interés. Y

puede adquirir una serie de ventajas competitivas como la aplicación de las teorías que en este trabajo se proponen como el aprovechamiento del cluster en que esta inmersa, el diamante de la competitividad, la cadena de valor, etc.

Como resultado se determinó que las causas de un alto indicador de morosidad es: a) un deficiente análisis de créditos; b) los altos gastos de operación se deben a: i) sanciones de la Superintendencia de Administración Tributaria; ii) alta rotación de personal y por consiguiente pago de prestaciones laborales; iii) pago de servicios profesionales; y, c) poco otorgamiento de créditos por iliquidez debido a: activos extraordinarios ociosos, los cuales no son fáciles de vender y por lo tanto no se cuenta con los recursos necesarios para poner a trabajarlos.

Entre las principales conclusiones se dispone de una serie de estrategias a utilizar y que su aplicación depende de las ventajas que se quiera tener sobre la competencia, por lo que es necesario realizar un monitoreo, el cual debe ser periódico y no solo al final, ya que si no se va en la dirección correcta se puede tomar las acciones correctivas necesarias.

En ese mismo contexto se concluyó que las alianzas estratégicas son fundamentales para el crecimiento de la cooperativa, por lo que deben estar fundamentadas en el cluster al que pertenece la cooperativa, con el compromiso ganar-ganar,

Finalmente se recomienda que los proyectos de impacto previo a su autorización deben contar con los estudios necesarios, a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad, para reducir la incertidumbre y vulnerabilidad garantizando así el éxito de los mismos, porque se pretende beneficiar a los asociados..



## **INTRODUCCION**

La planeación estratégica hoy en día es una herramienta que utilizan las organizaciones para enfrentar de mejor manera su futuro, analizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para alcanzar los objetivos estratégicos y por consiguiente la visión organizacional. De aquí se desprenden las diferentes estrategias que se pueden aplicar para resolver situaciones que se presenten.

Las cooperativas no son ajenas a la globalización y los retos que esta presenta, por lo que deben estar preparadas para enfrentar los cambios. Hoy en día este tipo de organizaciones ha crecido en número y aceptación debido a la aplicación de principios solidarios y democráticos donde los asociados se benefician grandemente. Dentro de los tipos de cooperativas, las de ahorro y crédito son las que en su mayoría tienen presencia a nivel nacional; por ejemplo las cooperativas federadas suman un millón de asociados con aproximadamente 200 puntos de servicio a nivel nacional. Y es que se puede decir que estas organizaciones prestan múltiples servicios financieros, atractivas tasas de interés y trámites ágiles necesarios para la obtención de créditos

El presente estudio surge de la necesidad de implementar la planeación estratégica, como una herramienta de apoyo en la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L., con el propósito de proponer una solución a su problema principal: la baja rentabilidad, eliminando con ello las causas que lo originan y por consiguiente los efectos ocasionados. Se espera que sirva además como una guía para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

Se seleccionó a la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L. como organización objeto de estudio y con ese propósito se realizó un plan de investigación donde se establecieron las preguntas problema, que posteriormente se convirtieron en los objetivos de investigación, ya que estas preguntas no podían ser respondidas con la consulta de material bibliográfico, sino que hubo la necesidad de utilizar las fuentes primarias a través de técnicas de campo.

Fue así que se utilizaron varias técnicas para recolección de información como: talleres con directivos, asociados y empleados de la cooperativa moderados por un consultor externo, grupos focales, entrevistas con expertos, cuestionarios, consulta documental, etc.

Esta fue la base para elaborar este trabajo de investigación que esta estructurado en siete capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo, comprende los antecedentes que abordan la historia de la cooperativa, estudios que se han realizado para resolver el problema y la justificación centra su atención en las motivaciones profesionales, socioeconómicas y organizacionales de atender determinado caso.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico, y es donde se da respuesta a todas aquellas preguntas planteadas en relación al tema, subtema y objeto de investigación. Por ejemplo se abordan temas como la globalización, la competitividad, la planeación estratégica y otras teorías necesarias para aumentar la competitividad, como: los clusters, las cinco fuerzas de Porter, las cadenas de valor, el diamante de la competitividad, etc.

El tercer capítulo se refiere al planteamiento del problema, el cual hace referencia al problema principal, que es la baja rentabilidad de la cooperativa, las causas que lo provocan como la morosidad, la baja colocación de créditos, los gastos operativos y sus efectos a corto, mediano y largo plazo en la organización

El cuarto capítulo se refiere a los objetivos de investigación, tanto generales como específicos y la metodología utilizada para desarrollar el presente estudio.

El quinto capítulo es el estudio que incluye la caracterización del municipio y el área de influencia, datos generales de la cooperativa objeto de análisis, la implementación del proceso de la planeación estratégica: la visión, la misión, los valores, los objetivos estratégicos, el análisis FODA, la matriz estratégica FODA, las estrategias, el programa de inversiones y el cronograma institucional para los próximos cinco años. También se incluye la evaluación del plan estratégico..

El capítulo sexto se refiere a las conclusiones a que se llegó posteriormente al realizar el estudio y las que dan respuesta a los objetivos de investigación propuestos en el capítulo cuarto.

Y por último en el capítulo séptimo están las recomendaciones para cada una de las conclusiones y las cuales son propuestas concretas que la organización debe atender para lograr una posición más competitiva dentro del ambiente que se desenvuelve y para beneficio de sus asociados en general.

## CAPITULO I

### 1. DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 *Antecedentes*

El cuatro de abril de mil novecientos ochenta y siete se constituyó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Unión y Progreso Pachalunense, Responsabilidad Limitada. El veintitrés de agosto de mil novecientos noventa, se reformaron estatutos quedando su denominación Cooperativa Integral Unión y Progreso Pachalunense, Responsabilidad Limitada, y en virtud de la adopción de sus estatutos, acordada en Asamblea General Extraordinaria el diecinueve de diciembre del dos mil seis, modificó su denominación social, quedando como: Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Unión y Progreso Pachalunense, Responsabilidad Limitada, que podrá identificarse como COOPACH R.L.

Durante la existencia de COOPACH, R.L., se han tomado decisiones en torno a resolver los problemas que afectan a la organización. Dentro de estas acciones esta la contratación de los servicios de consultores externos a través del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, para realizar diferentes asistencias técnicas, entre ellas: La elaboración del plan estratégico, análisis financiero, auditoria del sistema contable, etc.

Para la elaboración del plan estratégico se requirió previamente la elaboración de un diagnóstico organizacional, en el cual se detectó los problemas que afectan a la Cooperativa, sus causas, los efectos, las posibles soluciones. y algunos datos relevantes como por ejemplo para finales del año 2,009, la cooperativa tenía cerca de mil asociados, una cartera de préstamos de Q.4,478,034.31, una cartera de ahorros y aportaciones de Q.11,460,283.32. y una utilidad de Q.30,121.51. También con el diagnóstico se detectaron las necesidades de capacitación y asistencia técnica prioritarias para la cooperativa, entre las cuales tuvo mayor relevancia: la actualización de la contabilidad, requisito para realizar un análisis financiero que permitiera conocer la situación financiera de la cooperativa.

Lo anterior se respaldó con las visitas anuales que realizan la Inspección General de Cooperativas, quienes detectaron debilidad en el sistema contable de la cooperativa y dieron un plazo para resolver tales inconformidades. Ante esto la Administración de la cooperativa contrató a un auditor, quien verificó y rectificó la contabilidad de por los menos tres años anteriores, y con base en ello elaborar y validar los estados financieros de cada año.

A la fecha la cooperativa cuenta con una contabilidad al día, siendo una ventaja comparativa, lo que hasta hace algunos meses era una debilidad, por lo que de aquí en adelante se pueden aplicar diferentes estrategias que permitan tomar las decisiones para alcanzar los objetivos y hacer de la cooperativa una organización más competitiva, que es el deseo de la administración y asociados.

## **1.2 Justificación**

En el marco de la globalización se requiere para subsistir ser competitivo y las cooperativas de ahorro y crédito no son ajenas a este fenómeno, por lo que se deben preparar con las herramientas necesarias y entre ellas la planeación estratégica es una opción hoy en día para ser más competitivas.

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones que involucran a varias personas, principalmente de los lugares donde se encuentran ubicadas, por lo que al identificar problemas, proponer soluciones para resolverlos y aún más identificar proyectos de impacto futurista beneficiará a los habitantes del área de influencia de la cooperativa

Las cooperativas a nivel nacional e internacional resultan ser una opción de organización efectiva para todos los asociados que buscan sobre todo el desarrollo de sus comunidades a través de diferentes opciones de servicio y basadas principalmente en el apoyo mutuo de todos sus integrantes que buscan afanosamente su superación.

La presente investigación pretende que sea una propuesta para resolver el problema principal de La Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada, identificado a través del diagnóstico, y para su realización se aplicaron distintas metodologías como el marco lógico y el análisis FODA.

En este sentido, la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L. busca que el presente plan estratégico sea un soporte para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, en todas sus actividades y con ello los proyectos de impacto que se realicen puedan beneficiar a los asociados y sus comunidades, minimizando los riesgos y por lo tanto ser menos vulnerables a los acontecimientos del sector y del área de influencia de dicha cooperativa.

Esta investigación pretende también dar respuesta a los objetivos planteados a través de las conclusiones y recomendaciones a que se llegó posterior a realizar el estudio de la cooperativa y donde se propone la aplicación e varias teorías para la competitividad.

Se espera que esta investigación sirva de modelo a otras cooperativas a nivel nacional que deseen ser más productivas y por consiguiente más competitivas, aplicando diferentes tipos de estrategias dentro de su área de influencia, lo que les permitirá gozar de cierto grado de liderazgo.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

En el presente capítulo se responde a las preguntas teóricas formuladas en el plan de investigación, posterior a consultar diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con la teoría general, tema, subtema, objeto de investigación y unidad de análisis, siguiendo una secuencia de lo general a lo particular.

#### 2.1 Administración Estratégica:

##### 2.1.1 Contexto de lo estratégico

La administración estratégica se define como: "Proceso de administración, el cual establece que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos".

La Administración Estratégica<sup>1</sup> implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes<sup>2</sup>.

##### 2.1.2 Características de la Administración Estratégica <sup>3</sup>

Dentro de las principales características de la Administración Estratégica están:

- a. Es un proceso.
- b. Parte de los objetivos y metas.
- c. Toma en cuenta los recursos de la organización.
- d. Formula estrategias.
- e. Se puede evaluar.
- f. Es a largo plazo.
- g. Se basa en acciones.

---

<sup>1</sup>Stones, Albert "Estrategia y Dirección Estratégica", *Introducción a la Administración Estratégica*, 03/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no12/admonest.htm>, (29 de Enero del 2009).

<sup>2</sup>Carlos López, "Estrategia y Dirección Estratégica", *Introducción a la Administración Estratégica*, 03/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>, (29 de Enero del 2009).

<sup>3</sup> Ibíd.



### 2.1.3 Proceso de la Administración Estratégica

Los cinco pasos de la Administración Estratégica son:<sup>4</sup>

- a. Establecer la misión y la visión.
- b. Establecer la gran estrategia.
- c. Formular los planes estratégicos.
- d. Llevar a cabo los planes estratégicos.
- e. Mantener el control estratégico.

## 2.2 Globalización

### 2.2.1 Marco de la globalización

Se conoce por globalización al fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de personas e ideas, difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación.<sup>5</sup>

### 2.2.2 Características de la globalización

- a. Lo que se globaliza es el sector industrial, comercial y servicios, no el país.
- b. Presenta disminución de los costos y el incrementar la participación en el mercado.
- c. Aumento de la competencia.
- d. Diversificación de nuevos productos y servicios.
- e. Mejoramiento continuo de precios.
- f. Internacionalización de la producción.
- g. Políticas de la desregulación aduanera.
- h. Tecnologías de la comunicación logística y distribución.<sup>6</sup>

### 2.2.3 Efectos de la globalización

Entre los efectos más importantes se encuentran:

- a. La estandarización de productos y servicios.
- b. La reducción de barreras arancelarias.
- c. Las economías de escala.
- d. Cierre de empresas que no compiten en mercados internacionales.
- e. Desempleo.
- f. Migraciones.
- g. Decrementos en ingresos fiscales<sup>7</sup>.

<sup>4</sup>Ana Paula Arana, Et. Al., "Los 5 pasos de la Administración Estratégica", [www.tupublicas.com/docs/02:11-23-10-2003-Administracion\\_Estrategica.doc](http://www.tupublicas.com/docs/02:11-23-10-2003-Administracion_Estrategica.doc), (29 de Enero del 2,009).

<sup>5</sup>Definición legal.com, "Definición de globalización", <http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm>, (29 de Enero del 2,009)

<sup>6</sup>María Elizabeth Martínez Medina, "Características de la globalización", *La Globalización*, <http://www.monografias.com/trabajos14/globalizac/globalizac.shtml>, (29 de Enero del 2,009).

<sup>7</sup>Paola Barroso, Et. Al., "Efectos de la Globalización", *Globalización*, <http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml>, (29 de Enero del 2,009).

### 2.2.4 Oportunidades de la globalización

- a. Mejorar la competitividad a nivel internacional.
- b. Mayor fuente de inversión.
- c. Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- d. Reducción de costos<sup>8</sup>.

### 2.2.5 Amenazas de la globalización

Un hecho salta a la vista, la heterogeneidad de un fenómeno que se aplica a los bienes, servicios, capitales y de manera bastante desigual, a los hombres. Todo transcurre como si de alguna manera la globalización estuviera aun deshabitada. La economía global destruye los lazos de solidaridad entre los ciudadanos, enriquecen aun más a los mejores calificados a la vez que condenan a los demás al empeoramiento de su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, condenado a una mayor precariedad y a remuneraciones más débiles.<sup>9</sup>

## 2.3 Competitividad

### 2.3.1 Ámbito de la competitividad

Competitividad nacional, es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.<sup>10</sup>

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad.<sup>11</sup>

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.<sup>12</sup>

### 2.3.2 Cuando se considera una organización competitiva

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan, para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y

<sup>8</sup> Ibíd.

<sup>9</sup> Ibíd.

<sup>10</sup> Ivancevich, Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición

<sup>11</sup> Mónica Márquez Pérez, "Cuando se considera una Organización competitiva, *Competitividad en las Organizaciones*, 11/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm> (30 de Enero del 2009).

<sup>12</sup> Ibíd.

adaptando las prácticas líderes del entorno (benchmarking), así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.<sup>13</sup>

### **2.3.3 Herramientas que hacen más competitiva a una organización**

Se debe olvidar que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas demuestran que los competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías.<sup>14</sup>

### **2.3.4 Factores que han incidido en el cambio de la estructura Competitiva**

Los factores que inciden directamente en la estructura organizacional de una empresa, están orientados a lo siguiente:

- a. Globalización de la Economía.
- b. Avances tecnológicos.
- c. Desarrollo de las comunicaciones.
- d. Niveles de demanda de productos de alta calidad.
- e. Incremento de la población económicamente activa calificada y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo.<sup>15</sup>

### **2.3.5 La globalización y la competitividad de las organizaciones**

La globalización de la economía plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua. Herramientas como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo y mantenimiento de una alta ejecución y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales. Esto ha incidido a su vez en el desarrollo de las

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> Mónica Márquez Pérez, "Herramientas para hacer competitiva a una organización", *Competitividad en las Organizaciones*, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>, 30 de Enero del 2009.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobrevivencia.<sup>16</sup>

### 2.3.6 Elementos claves para la competitividad en la organización

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados<sup>17</sup>.

- a. Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- b. Reflexión y análisis.
- c. Ruptura de paradigmas.
- d. Cambio e innovación.
- e. Pro actividad.
- f. Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- g. Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- h. Capacidad de aprendizaje.
- i. Orientación a resultados.
- j. Integración de pensamiento-acción.
- k. Valores compartidos.
- l. Comunicación abierta y fluida.
- m. Intercambio de información.
- n. Visión global.
- o. Trabajo en equipo.
- p. Empoderamiento.
- q. Liderazgo efectivo.
- r. Oportunidades de desarrollo.
- s. Fomento y desarrollo de competencias.

## 2.4 Planeación Estratégica

### 2.4.1 Ámbito de la planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permiten crear o preservar sus ventajas, todo esto en función

<sup>16</sup> Mónica Márquez Pérez, "Globalización y Competitividad", *Competitividad en las Organizaciones*, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.>, 30 de Enero del 2009

<sup>17</sup> Mónica Márquez Pérez, "Elementos clave para la competitividad de las organizaciones". *Competitividad en las Organizaciones*, 11/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>, 30 de enero del 2,009

de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.<sup>18</sup>

“La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”<sup>19</sup>

#### 2.4.2 Características de la planeación estratégica

Las características de la planeación estratégica son:

- a. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- b. Establece un marco de referencia a toda la organización.
- c. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- d. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- e. Su parámetro es la eficiencia.<sup>20</sup>

#### 2.4.3 Beneficios de planear estratégicamente

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: a) el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; b) como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente ;c) como la forma de competir en el mercado; d) como la visión a largo plazo; o e) como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?.<sup>21</sup>

#### 2.4.4 Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica es una serie de pasos que se aplican en forma ordenada los cuales se mencionan a continuación:

- a. Diagnóstico participativo, aprobado y conducido por la alta Gerencia
- b. Definir la visión.
- c. Definir la misión.
- d. Definir los valores.
- e. Definir los objetivos estratégicos.

<sup>18</sup> Jeffte Evoli, “Definición de Planeación Estratégica”, *Planeación Estratégica*, <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, (30 de Enero del 2,008).

<sup>19</sup> Mintzberg y Waters, “Definición de Planeación Estratégica”, *Introducción a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos*, <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>, (2 de Febrero del 2,009).

<sup>20</sup> Rodolfo Caldera Mejía, “Características de la Planeación Estratégica”, *Introducción a la Planeación Estratégica*, <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>, (2 de Febrero del 2,009).

<sup>21</sup> Mónica Guzmán Zúñiga, “Beneficios de Planear” , *Planeación Estratégica ¿Para Qué?* , 2006 , [http://www.miespacio.org/cont/qi/para\\_que.htm](http://www.miespacio.org/cont/qi/para_que.htm), (2 de Febrero del 2,009).



- f. Análisis FODA.
- g. Proponer estrategias.
- h. Seleccionar estrategias.
- i. Instrumentar la estrategia.
- j. Programas de inversiones.

### a. Diagnóstico

En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.<sup>22</sup>

### b. Visión

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Se debe preguntar ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia donde debe dirigirse la organización?. Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?<sup>23</sup>

### c. Misión

Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa. Define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.<sup>24</sup> Responde a preguntas

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué nos compran y prefieren?

<sup>22</sup>Henry Cañón Salazar, "Definición de Diagnóstico", *Diagnóstico Empresarial*, 2,008 , <http://proyectosuniminuto.blogspot.com/>, (11 de Octubre del 2,009)

<sup>23</sup>Gerencia y Negocios.com, "La Visión", *Planeación Estratégica*, [http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion\\_estrategica/conceptos\\_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n), (2 de Febrero del 2,009).

<sup>24</sup>Gerencia y Negocios.com, "La Misión", *Planeación Estratégica*, [http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion\\_estrategica/conceptos\\_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n), (2 de Febrero del 2,009).

#### d. Valores organizacionales

Son aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones"<sup>25</sup>

Ejemplo:

- Honradez.
- Confianza.
- Responsabilidad.
- Honestidad.

#### e. Objetivos estratégicos

Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización.<sup>26</sup> Pueden transformarse en metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.<sup>27</sup>

#### f. Análisis FODA<sup>28</sup>

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

- **Las fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- **Las oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas
- **Las debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Las amenazas** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. En síntesis
  - las fortalezas deben utilizarse.
  - las oportunidades deben aprovecharse.
  - las debilidades deben eliminarse y
  - las amenazas deben enfrentarse.

<sup>25</sup> Andrade, "Definición de Valores" , *La Cultorocracia en México*, 1995, <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>, (2 de Febrero del 2,009).

<sup>26</sup> Gerencia y Negocios.com, "Objetivos Estratégicos", *Planeación Estratégica*, [http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion\\_estrategica/conceptos\\_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n), (2 de Febrero del 2,009).

<sup>27</sup> *Ibíd.*

<sup>28</sup> *Infomipyme*, FODA, <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>, (2 de Febrero del 2,009).

- **La matriz FODA**

Es una combinación entre las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas;<sup>29</sup>

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Potencialidades	Riesgos
<b>DEBILIDADES</b>	Desafíos	Limitaciones

### g. Estrategia

Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.<sup>30</sup>

- **Táctica**

La táctica por su parte, es un esquema específico para emplearse algunos recursos en una estrategia general. Por ejemplo en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversión es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo.<sup>31</sup>

### h. Tipos de estrategias

Existen 3 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.<sup>32</sup>

- **Estrategia de diferenciación:** los productos o servicios que se va a ofrecer al mercado deben ser "únicos". Debe existir una marcada "Diferenciación" del producto con cualquier otro de la competencia. Si se elige enfocar en éste tipo de producto, se debe cuidar que las diferencias sean realmente percibidas por el público objetivo, de otra manera la diferenciación no estará bien aplicada. Además esta estrategia permite aplicar un precio "Diferencial" o "Premium" (más alto de lo normal) que apoye a nuestra estrategia.

<sup>29</sup>Caja de Herramientas, Matriz de Análisis FODA, [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc1899689](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc1899689), (2 de Febrero del 2,009).

<sup>30</sup>Caja de Herramientas, "Estrategia", *Planificación Estratégica*, [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc1899689](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc1899689), (2 de Febrero del 2,009).

<sup>31</sup>Saberes Biz.com, Ti Liliana Cabrera, "Táctica", *Planeación, Estrategias y Táctica*, <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>, (2 de Febrero del 2,009).

<sup>32</sup>Saberes Biz.com, Tipos de estrategias <http://www.saberesbiz.com/Tipos-de-Estrategias-para-Negocios-Exitosos.htm>, (15 de Octubre del 2,009), (2 de Febrero del 2,009).

- **Estrategia de liderazgo en costos:** para llevar a cabo este tipo de acción es necesario poder ofrecer al mercado el precio más bajo. Es una estrategia recomendable si se tiene alto poder de negociación con los proveedores, y un poder de compra importante en volumen. Por lo tanto, no es una acción recomendable para pequeños comerciantes o emprendimientos de reciente creación
- **Estrategia de focalización:** mediante esta estrategia, lo que se persigue es poner el "Foco" o atención en un grupo muy específico de clientes. O sea, apuntar las acciones de marketing hacia un grupo especial de personas.

### i. Instrumentar estrategia

La instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la organización, La integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Asimismo deben instituirse, procesos y controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.<sup>33</sup>

#### • La gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.<sup>34</sup>

#### • Por que la gestión por procesos

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

#### • Conceptos básicos

Otros términos relacionados con la gestión por procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:<sup>35</sup>

<sup>33</sup>Fernando Dolande, "Estrategia y Dirección Estratégica", *Estrategia, Políticas y Premisas de Planeación*, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/espoprepla.htm>, (3 de Febrero del 2,009).

<sup>34</sup>Excelencia Empresarial, Gestión de procesos, [http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm) (19 de Octubre del 2,009).

<sup>35</sup>Excelencia Empresarial, Gestión por procesos, Conceptos básicos, [http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm), (19 de Octubre del 2,009).

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetición de los proyectos.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- **Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones<sup>36</sup>**
  - Se pueden describir ENTRADAS y SALIDAS.

---

<sup>36</sup>Excelencia Empresarial, Gestión por procesos, *Características de los procesos*, [http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm), (19 de Octubre del 2,009).



- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo

### • Qué son los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.<sup>37</sup> Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

### • Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión: Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: ventaja competitiva, desempeño financiero, flexibilidad, utilización de recursos, calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.<sup>38</sup>

<sup>37</sup>De Gerencia.com, "Indicadores de Gestión", *Qué son los indicadores de gestión*, [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion), (19 de Octubre del 2,009)

<sup>38</sup>De Gerencia.com, "Indicadores de Gestión", *Tipos de indicadores de gestión*, [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion), (19 de Octubre del 2,009).

- **Criterios para establecer indicadores de gestión**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: a) Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización); b) Claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación); c) Fácil de comprender y usar; d) Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo); e) Verificable; f) Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).<sup>39</sup>

- j. **Programa de inversión**

Instrumento mediante el cual se fijan las metas que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital autorizados por la directiva de una organización para un periodo determinado destinadas a incrementar su patrimonio.<sup>40</sup>

## 2.5 Otras teorías

### 2.5.1 Teoría de clúster

#### a. Definición de clúster

Son conglomerados competitivos de industrias relacionadas por características comunes y complementarias, la característica fundamental es que estas industrias se encuentran relativamente concentradas en áreas geográficas particulares ya sea ciudades o países.<sup>41</sup>

Un clúster esta conformado por una red de relaciones a diferentes niveles. Existen distintos tipos de relaciones, por ejemplo:

- Relaciones horizontales entre empresas que comparten canales de distribución.
- Relaciones verticales entre proveedores y clientes.
- Relaciones institucionales y de apoyo con instituciones y asociaciones.

<sup>39</sup>De Gerencia.com, Indicadores de Gestión, *Criterios para establecer indicadores de gestión*, [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion), (19 de Octubre del 2,009).

<sup>40</sup>Definición.org. Definición de Programa de Inversión, <http://www.definicion.org/programa-de-inversion>, (19 de Octubre del 2,009).

<sup>41</sup>Gisela Sánchez, *El Potencial Competitivo de Guatemala*, Guatemala, PRONACOM, 2007. Página 28.

**Figura 1. Modelo de un clúster**



Fuente; El potencial competitivo de Guatemala. PRONACOM 2007

Uno de los rasgos más interesantes de la dinámica de los clúster es que las empresas de productos o servicios que forman el clúster compiten al mismo tiempo que colaboran entre sí, a este fenómeno se le llama “Coopetencia” (competencia y colaboración a la vez). Esto se puede lograr porque tanto la competencia como la colaboración se dan a diferentes dimensiones en diferentes momentos con diferentes actores.

En resumen se puede decir que los clusters afectan más directamente la competitividad de un país porque:

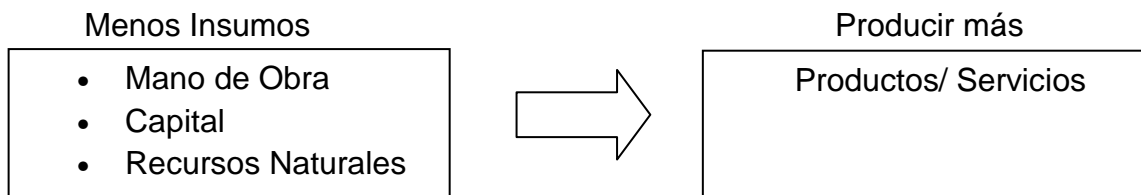
- Aumenta la productividad de las empresas que pertenecen al clusters.
- Mejoran y aumentan la capacidad de innovación.
- Estimulan la formación de nuevas empresas que a su vez amplían y profundizan las ventajas competitivas del clúster

La importancia de la competitividad radica en que se produce a todo nivel (personal, empresas, clústeres y finalmente el país en general). La creación de ventajas comparativas significa que para cada clúster seleccionado el país debe construir un diamante de competitividad que se convierte en escudo protector

## 2.5.2 Teoría de la Competitividad

Competitividad es generar prosperidad y desarrollo de los habitantes de un país, sin recurrir a la explotación del hombre y la naturaleza.<sup>42</sup> Para ser competitivos hay que ser productivos y eficientes.

<sup>42</sup> Ibid.15

**Figura 2. La Productividad**

Fuente; El potencial competitivo de Guatemala. PRONACOM 2007

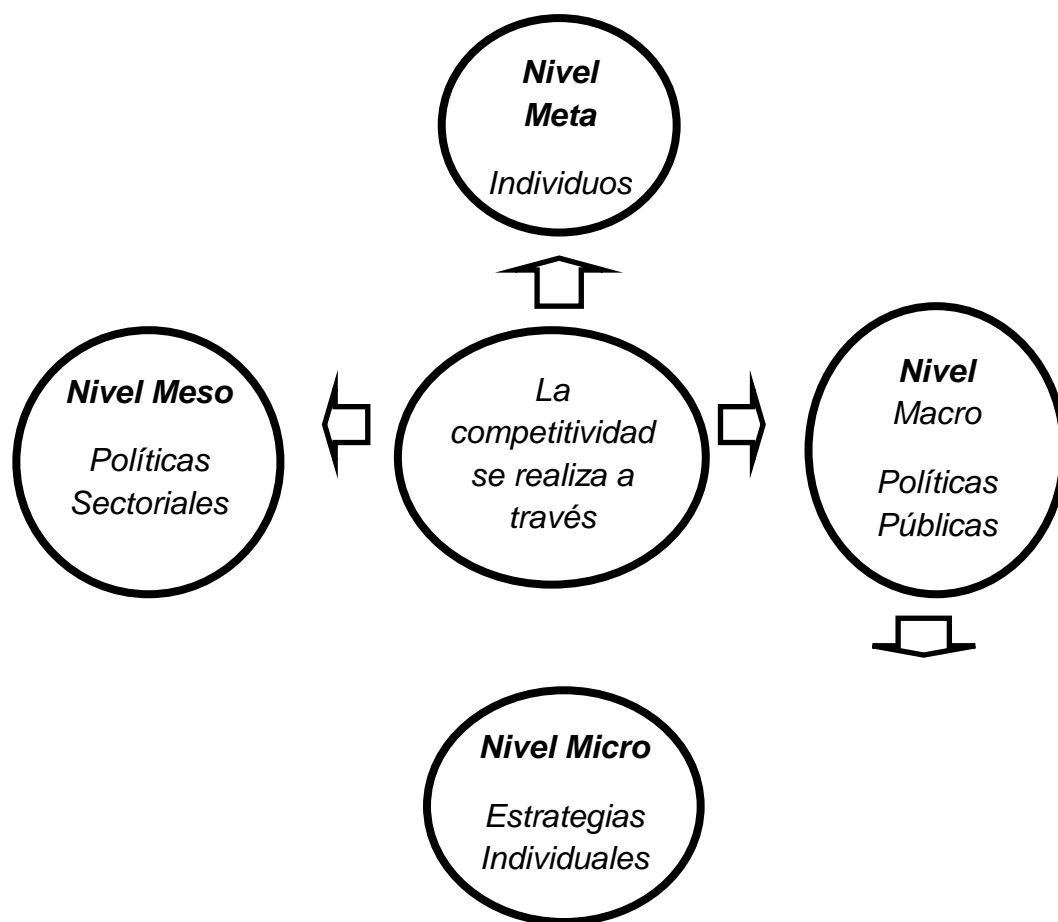
Cuando se habla de competitividad de una persona, una empresa, un sector o un país, se dice porque también ha aumentado su nivel de productividad.

La productividad es producir más con los mismo recursos, o producir lo mismo con menos recursos. La productividad entonces tiene que ver con la utilización óptima de los recursos, es decir no desperdiciarlos. La productividad es también el resultado de la eficiencia más la eficacia.

Pero no solo se trata de producir y producir, sino que hay que hacerlo con calidad; por lo tanto en las organizaciones debe existir la cultura de mejoramiento continuo, es decir, que no importando el proceso, el producto o servicio, todo es susceptible de mejora.

La innovación no es la excepción, continuamente en el mundo se están creando nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los cliente, las cuales cambian a cada instante, por lo que es indispensable técnicas como la lluvia de ideas que permitan desarrollar proyectos innovadores que superen las expectativas de los consumidores.

**Figura 3. La competitividad sistémica tiene que ver con**



Fuente: Potencial competitivo de Guatemala.

PRONACOM. 2007.

### • **Potencial competitivo de Guatemala**

El paso inicial de todo país para escoger un posicionamiento competitivo es analizar cuales son las fortalezas que el país tiene frente a otros países del mundo. Estas fortalezas se denominan ventajas comparativas y sirven como base para construir sectores económicos sobresalientes. A su vez las ventajas competitivas son aquellas fortalezas que el país construye a través la inversión de innovación. A diferencia de las ventajas comparativas que son heredadas, las ventajas competitivas son creadas y reflejan la verdadera capacidad de un país. Esto aplica también a organizaciones.

### **Niveles en que se desarrolla la competitividad**

- **Macro:** A nivel país
- **Meso:** A nivel de sectores/Industrias
- **Micro:** A nivel de empresas/compañías

Para el nivel **Micro** es decir la competitividad a nivel de empresas se debe considerar dos aspectos:

- Desempeño promedio de todos los competidores a que pertenece la industria.
- La posición relativa de la empresa con los competidores.
- **Estrategia competitiva.**

Se basa en la creación de un posicionamiento competitivo y como las empresas son líderes porque logran superar el posicionamiento de sus competidores.

Para crear posicionamiento competitivo se deben considerar:

- 3 alternativas genéricas.
- 3 posiciones estratégicas.

Las posiciones genéricas tienen que ver con:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

Las posiciones estratégicas tienen que ver con:

- Variedad.
- Necesidades.
- Acceso al cliente

Seleccionada la posición estratégica se definen:

- ¿Qué actividades se van a realizar?
- ¿Cómo las va a realizar?
- ¿Cómo las actividades se relacionan entre sí?

La estrategia se refiere a la armonización y ajuste perfecto de esas actividades que la empresa realiza. Existen tres tipos de armonización:

- Consistencia de las actividades.
- Actividades que se refuerzan entre sí y crean sinergia.
- Optimización del proceso.

Cuando más armonización exista entre las actividades de la empresa, más difícil es para un competidor imitar su estrategia y más sostenible será su ventaja competitiva.

### 2.5.3 Cadenas de Valor

Es una herramienta que sirve para analizar una empresa e identificar en que se basa su ventaja competitiva por lo que es conveniente dividirla en actividades (procesos discretos que la empresa realiza para desempeñar su trabajo).<sup>43</sup> La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

**Actividades Primarias:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

**Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Figura 4. Cadena de valor



Fuente: Potencial competitivo de Guatemala. PRONACOM. 2007.

<sup>43</sup> Ibíd. 22

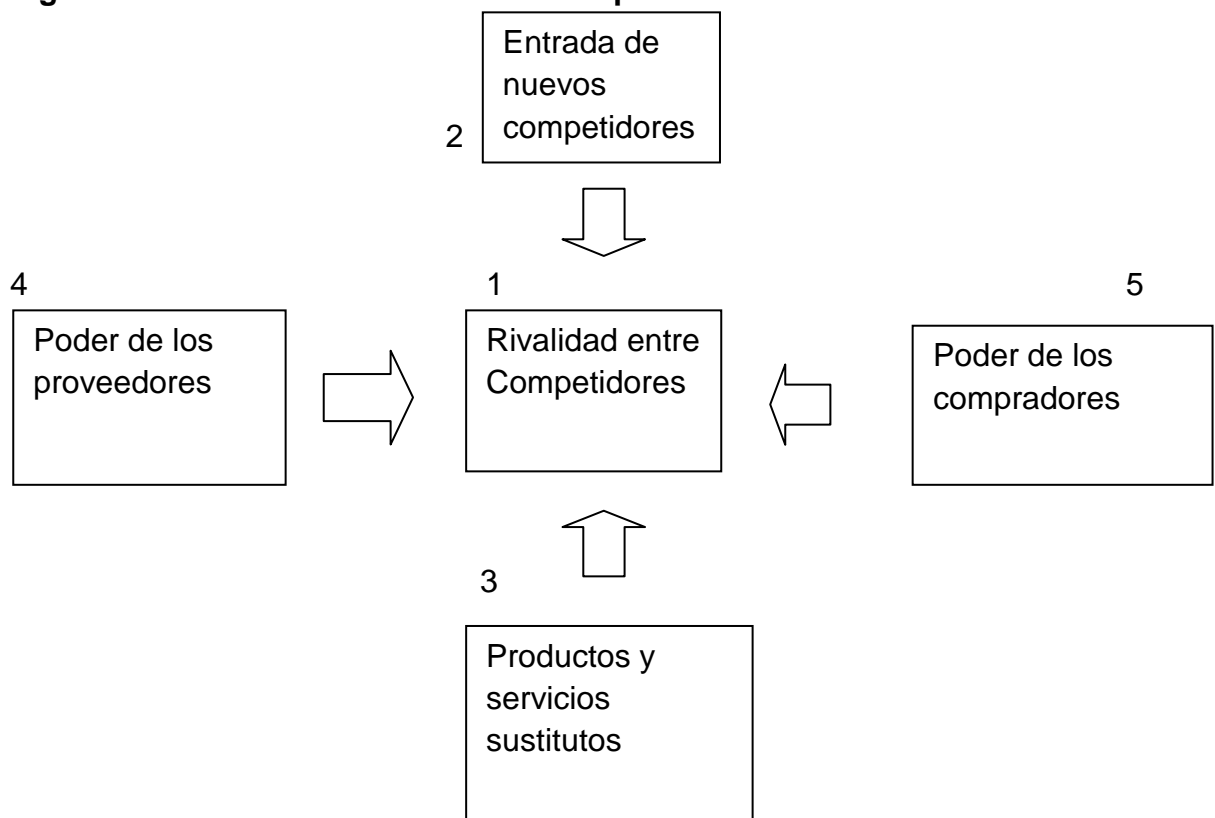
La ventaja competitiva se obtiene cuando las empresas realizan mejor estas actividades mejor que su competencia, además de lograr un ajuste perfecto entre ellas.

**Nivel Meso:** la competitividad a nivel de las industrias.

Análisis de las cinco fuerzas, un método para estudiar la competitividad de una industria.

Las cinco fuerzas determinan la rentabilidad de una industria en el largo plazo y como las compañía que participan en un industria en particular pueden influir en estas cinco fuerzas. En este contexto, rentabilidad de largo plazo se refiere al potencial de generar ingresos y bienestar que tiene una industria en particular.

**Figura 5. Las cinco fuerzas de la competitividad en una industria**



Fuente: Potencial competitivo de Guatemala. PRONACOM. 2007.

- **Rivalidad entre competidores**

Todas las empresas tienen competidores que producen los mismos productos o brindan los mismos servicios. Esta competencia se materializa a través de competencias de precios, introducción de nuevos productos, publicidad, entre otros. El nivel de competitividad se debe entonces a 7 factores:

- Muchos competidores similares/rivalidad alta.
- Si la empresa crece lentamente.



- Si no hay mucha diferencia entre el producto y/o servicio de una compañía y otra.
- Costos fijos altos o productos perecederos/ rivalidad en bajar precios.
- Capacidad de producir aumenta por lo que hay capacidad ociosa.
- Barreras para salir de la industria son muy altas.
- Si los competidores son muy diferentes entre si.

- **Entrada de nuevos competidores**

Además de la competencia actual que una empresa tiene también existe una amenaza que entran nuevos competidores a la industria, porque traen mas capacidad, oferta de productos y servicios y deseos de ganar mercado. Por lo que es necesario analizar seis barreras:

- Economías de escala.
- Diferenciación de producto y servicio.
- Requerimientos de capital para invertir.
- La curva de aprendizaje y la curva de experiencia.
- Acceso a canales de distribución.
- Políticas nacionales.

- **Productos y Servicios Sustitutos**

Los participantes de una industria pueden tener no solo la amenaza de nuevos competidores, sino también de nuevos productos o servicios que cumplen la misma función de los productos presentes en el mercado actual.

- **Poder de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer su poder sobre los participantes de una industria si aumentan los precios de los insumos o reducen la calidad, por lo que se deben de considerar 4 factores:

- Grupo pequeño de proveedores
- Productos o servicios de proveedores son únicos y altamente diferenciados.
- Proveedores amenaza con integrarse verticalmente.
- Si la industria no representa todo como un todo un cliente muy importante para el proveedor.

- **Poder de los compradores o clientes.**

Los clientes pueden obligar a la industria a bajar los precios, demandar más calidad y un mejor servicio y hasta pueden poner a los competidores a pelear entre sí.

- Grupo de competidores compra altos volúmenes.
- Los productos que los clientes compran son estándar.

- Los productos representan una parte muy importante del costo del producto.
- Las ganancias de los compradores son muy modestas.
- Los productos y servicios no son críticos para asegurar la calidad del producto.
- El producto y servicio no le permite ahorrar costos por otro lado.
- El comprador presenta amenaza latente de integración vertical.

**Nivel Macro:** La competitividad a nivel de los países

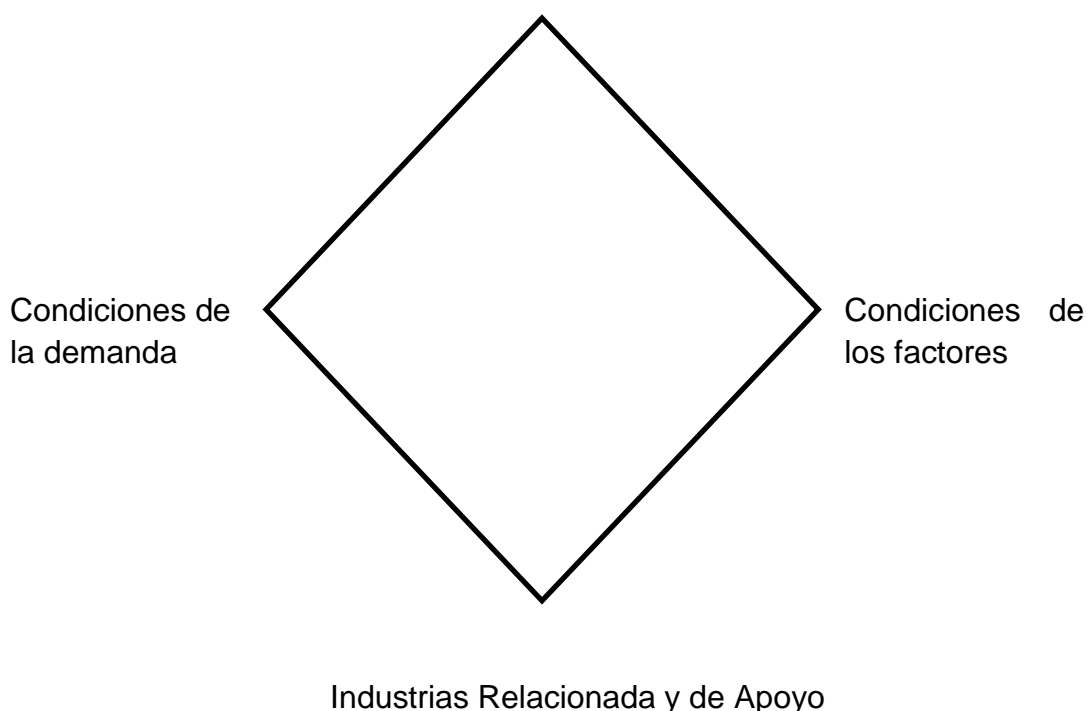
La prosperidad de los países no se hereda, se construye, Por esto para convertir a Guatemala en un país competitivo a nivel mundial es necesario que la industrias, las empresas y la misma gente, se esfuercen por mejorar e innovar constantemente.

- **Diamante de la competitividad** <sup>44</sup>

### Figura 6. Diamante de la competitividad

Estrategia, Estructura y Rivalidad

De las empresas



Fuente: Potencial competitivo de Guatemala. PRONACOM. 2007.

<sup>44</sup> Ibíd.

- **Condiciones de los factores:**

Condiciones básicas que ofrece el país para operar:

**Factores básicos**

- La infraestructura.
- Mano de obra.
- Capital.
- Recursos naturales.

**Factores Avanzados**

- Mano de obra educada y altamente calificada.
- Centros de investigación.

- **Industria relacionada y de apoyo**

Si existen proveedores por ejemplo: que sean a su vez líderes mundiales en el campo que trabajan, fuente de innovación y facilitan mejora continua y se desarrollan vínculos más estrechos de colaboración.

- **Condiciones de la demanda**

Las empresas más competitivas cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo, ya que si se es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes actuales con mayor facilidad se atenderá clientes de otros países.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Se refiere a como las empresas se crean, se administran y como se compite en determinado país. Estas condiciones varían significativamente de un país a otro.

- **Desarrollo del potencial competitivo**

- Aprovechamiento de las ventajas comparativas.
- Construcción de las ventajas competitivas.
- Sostenimiento del modelo de competitividad.
- Competitividad.

#### **2.5.4 Balanced Scorecard (BSC)**

Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>Grupo Yahoo Balanced Scorecard Latinoamérica, "Balanced Scorecard", *Glosario*, [http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm#FACT\\_CRITICOS\\_EXITO](http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm#FACT_CRITICOS_EXITO), (3 de Febrero del 2,009).

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).<sup>46</sup>

- **Qué busca el Balanced Scorecard**

Busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

- **Estrategia Vrs. Acción**

Una buena estrategia no es suficiente, incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. El BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.<sup>47</sup>

- **Las cuatro perspectivas del BSC**

Conjuga indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto.

1. **Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
2. **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus

---

<sup>46</sup>Carlos López, "Balanced Scorecard", *Mejores prácticas*, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>, (3 de Febrero del 2,009)

<sup>47</sup> Ibíd.

objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes,

4. en que procesos de negocio debemos sobresalir?".
5. **Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

### 2.5.5 Benchmarking

Se refiere a realizar una comparación de una empresa con su competencia de acuerdo con ciertos criterios o factores, y determinar con ello en cuales se tiene ventaja y que otros se esta en desventaja, y emprender a partir allí las acciones para tener una mejor posición competitiva, no olvidando que a la competencia no hay que ignorarla sino que hacerle frente.

Por ejemplo una organización que se dedica a la intermediación financiera como el caso de una cooperativa de ahorro y crédito, puede comparar con su competencias aspectos como: a) tasas de interés activa y pasiva; b) montos máximos y mínimos a otorgar en los créditos; c) Plazos establecidos para los créditos; d) productos y servicios financieros; y, e) requisitos para solicitar créditos.

Este análisis de competencia, debe ser periódico con el propósito de establecer las estrategias necesarias para no quedarse en desventaja, por lo para recolectar este tipo de información pueden consultarse los informes que emite la Superintendencia de Bancos u otro tipo de organizaciones reguladoras.

## 2.6 Las Cooperativas

### 2.6.1 Contexto

Una cooperativa es una empresa de ayuda mutua que proporciona servicios a sus miembros. Pertenece a los asociados y es controlada democráticamente por los mismos.<sup>48</sup> La cooperativa es una empresa que genera excedentes, la ley de cooperativas los menciona. (Educación 5%, reserva para pérdidas 20%, reserva para capitalización 25%, obra comunitaria 30%, excedente para los asociados 20%) Si se reparten excedentes en efectivo se debe pagar Impuesto Sobre la Renta (ISR), las operaciones entre no asociados pagan Impuesto al Valor Agregado (IVA) e ISR.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> MICOOPE, [www.micoope.com](http://www.micoope.com), (5 de Febrero del 2,009)

<sup>49</sup> Ley General de Cooperativas, Distribución de excedentes, 7/12/2008, <http://www.neticoop.org.uy/article769.html>, (3 de Febrero del 2,009)

- **Cooperativismo**

El cooperativismo busca desarrollar al ser humano, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo en conjunto.<sup>50</sup>

### 2.6.2 Principios de las cooperativas

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 solo 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.<sup>51</sup>

### 2.6.3 Tipos de Cooperativas

Según la Ley General de Cooperativas, los tipos de las mismas son:

**Artículo 5.** Las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de la producción, consumo y los servicios, compatible con los principios y el espíritu cooperativista. Serán cooperativas especializadas las que se ocupen de una sola actividad económica, social o

---

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ley General de Cooperativas, Tipos de Cooperativas, 7/12/2008, <http://www.neticoop.org.uy/article769.html>, (3 de Febrero del 2,009)

cultural, tales como agrícolas, 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.

- **Cooperativa de ahorro y crédito**

Es un grupo de personas que se asocia para ahorrar y prestarse mutuamente a tasas razonables de interés, y dado el crecimiento de la cooperativa puede llegar a ofrecer una gama extensa de productos y servicios

#### **2.6.4 Marco legal de las cooperativas de ahorro y crédito**

- Decreto 82-78, Ley General de Cooperativas y su Reglamento.
- El Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) será la entidad estatal descentralizada y autónoma encargada de cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos con las cooperativas y en especial la presente ley y sus reglamentos<sup>52</sup>
- Las reglas de funcionamiento de toda cooperativa constituirán sus estatutos, los cuales deberán contener la forma en que se administra y fiscaliza la cooperativa, representación legal, requisitos de convocatorias a asambleas generales, plazo de reunión de una asamblea general, reglas para la disolución y liquidación de la cooperativa, requisitos necesarios para la reforma de estatutos y demás disposiciones que se consideren convenientes.<sup>53</sup>
- La fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, federaciones y confederación de cooperativas estará a cargo de la Inspección General de Cooperativas (INGECOOP), La cual funcionará adscrita al INACOP pero con independencia funcional, administrativa y económica.<sup>54</sup>
- Dentro de las atribuciones de la Inspección general de cooperativas están cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables a las asociaciones cooperativas y demás instituciones sujetas a su control, revisar regularmente las operaciones de las asociaciones cooperativas, efectuando inspecciones, arqueos y otras verificaciones convenientes las cuales deberán realizar por lo menos una vez al año y sin previo aviso. Comunicar al gerente las irregularidades o infracciones que notare en las operaciones y actividades de las asociaciones cooperativas y demás instituciones sujetas a su control.<sup>55</sup>
- Supervisados por la Superintendencia de Bancos (Intendencia de Verificación Especial) en todo lo concerniente al cumplimiento de la

<sup>52</sup>Ley General de Cooperativas, Artículo 31, Reglamento de la Ley General de Cooperativas ( Diciembre de 1,978), página 16.

<sup>53</sup>Ley General de Cooperativas, Artículo 10, Estatutos, (Diciembre de 1,978), página 8.

<sup>54</sup>Ley General de Cooperativas, Artículo 53, Órgano fiscalizador, (Diciembre de 1,978), página 23.

<sup>55</sup>Ley General de Cooperativas, Artículo 53, Órgano fiscalizador, (Diciembre de 1,978), página 24.

Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos y de la Ley para prevenir y reprimir el lavado de dinero y otros activos y de la ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento de Terrorismo.<sup>56</sup>

- Además, se envía información contable de cada cooperativa al Banco de Guatemala y a la Superintendencia de Bancos en forma trimestral, por requerimiento de estas instituciones.<sup>57</sup>

- **Constitución e inscripción de cooperativas**<sup>58</sup>

Artículo 19.-**Acto de constitución:** La Cooperativa podrá constituirse por escritura pública o bien por acta constitutiva de la misma autorizada por el alcalde de la jurisdicción, y contendrá además de los requisitos generales de dichos instrumentos, lo siguiente:

- a. El tipo de cooperativa de que se trate.
- b. La denominación de la cooperativa.
- c. El objeto social.
- d. El domicilio.
- e. El valor de las aportaciones, su forma de pago y de reintegro.
- f. La forma de constituir las reservas.
- g. La forma y reglas de distribución de los resultados obtenidos durante el ejercicio fiscal respectivo.
- h. El porcentaje que se destine a la reserva irrepartible, el cual no puede ser inferior al cinco por ciento (5%) de los excedentes.
- i. La forma de transmitir las aportaciones entre los asociados.
- j. Forma en que se otorga la representación legal de la cooperativa.
- k. Fijación del ejercicio fiscal, el cual deberá ser anual.
- l. Reglas para la disolución o liquidación de la cooperativa, y
- m. Los estatutos de la cooperativa o indicación de si se adoptan estatutos uniformes aprobados por el INACOP.

Artículo 20.-**Inscripción:** El testimonio de la escritura o certificación del acta constitutiva, se presentará con duplicado al Registro de Cooperativas dentro del mes siguiente al acto de constitución. El registrador comprobará si se han llenado los requisitos legales y en caso afirmativo, procederá a la inscripción de la cooperativa, razonará el documento que se presente indicando las razones del rechazo.

Artículo 21.- **Contenido de la inscripción:** La inscripción constitutiva comprenderá, en forma resumida, lo relativo a los incisos del artículo 19 y hará mención de que se adoptaron los estatutos uniformes o bien si la cooperativa tiene estatutos particulares.

<sup>56</sup>MICOOPE, [www.micoope.com](http://www.micoope.com), (5 de Febrero del 2,009)

<sup>57</sup>Ibíd.

<sup>58</sup>Ley General de Cooperativas, Capítulo 3 Artículos 19, 20, 21 y 22, Constitución e Inscripción de Cooperativas, ( Diciembre de 1,978), página 3



## CAPITULO III

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### *3.1 Planteamiento del Problema a resolver*

Las cooperativas en general son organizaciones con fines democráticos y solidarios que benefician a sus asociados, siendo las cooperativas de ahorro y crédito que han tenido un el crecimiento importante en Guatemala y prueba de ello son las cooperativas federadas, que suman 27, con más de 190 puntos de servicio a través de las red intersistema, beneficiando a un millón de asociados a nivel nacional.

En varios municipios del departamento de Guatemala se han organizado cooperativas que resultan ser hoy en día las de mayor capital y membresía de asociados en la actualidad, por ejemplo: Cooperativa Unión Progresista Amatitlaneca, Cooperativa Guadalupana, Cooperativa Santiago de Coatepeque, entre otras

El departamento del Quiché ha tenido un crecimiento y desarrollo en los últimos años, a pesar que fue golpeado por el conflicto armado. En este departamento al oeste está ubicado el municipio de Pachalúm, pueblo pujante que cuenta con una ubicación geográfica importante, infraestructura total tanto en el área urbana como rural, y ante todo el soporte económico a través de las remesas de Pachaluneneses residentes en los Estados Unidos.

Aquí en este municipio se encuentra ubicada La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada, la cual es objeto de estudio del presente trabajo de investigación, contando en la actualidad con aproximadamente 1000 asociados. Entre las ventajas comparativas de esta cooperativa están que cuenta con una captación de ahorro y aportación importante a través productos financieros de impacto como la cuenta de inversiones maravilla; Además cuenta con un edificio propio, una excelente ubicación y, es propietaria de una gasolinera que atiende a los asociados y público en general a través de combustibles, lubricantes y servicio de car wash.

Sin embargo, de acuerdo con el último diagnóstico realizado presenta algunas debilidades importantes, principalmente de carácter financiero. Por ejemplo un bajo nivel de rentabilidad (1.28% sobre activos), un alto índice de morosidad (15%), baja colocación de créditos (13% sobre activo total) y un incremento en los gastos de operación (24.5% sobre activos) Esto conlleva que la cooperativa no pueda tomar decisiones para desarrollarse.

Sobre la base de marco lógico se procedió a elaborar el diagnóstico de la organización objeto de estudio, para lo cual se realizó el análisis de involucrados, (ver cuadro 1) en el cual se identifican las diferentes personas u organizaciones que de alguna forma están relacionadas con la cooperativa. Además a través de un taller participativo con asociados, directivos y personal de la cooperativa se estructuró el árbol de problemas, en el que se identifica el problema principal, sus causas y efectos a corto, mediano y largo plazo. (Ver figura 7)..

Los principales indicadores que se muestran en el árbol de problemas son producto de un análisis financiero y los cuales se pueden comparar con estándares de cooperativas federadas a nivel nacional (ver cuadro 2), y son los que servirán de base para trazar los objetivos

Uno de los factores que han afectado a la cooperativa son los gastos, por lo que se hizo una comparación de los últimos dos años (2007 y 2008) y donde se estableció el porcentaje que aumento cada rubro. Esto se puede observar en el cuadro 3 y con más detalle en la gráfica 1.

Ante los anterior, la cooperativa tiene retos importantes entre los cuales figuran revertir los indicadores financieros, los cuales se deben convertir en objetivos medibles que se encuentren dentro de los estándares que exige el sistema, (ver árbol de objetivos en la figura No. 8), pero para ello se requiere decidir sobre una serie de opciones que tiene la cooperativa. Ver cuadro 4 análisis de alternativas. Todo lo anterior para ser líder y competitiva dentro de la región y también invertir en proyectos de impacto que generen beneficios económicos para la cooperativa y principalmente para los asociados, para lo cual se apoya en la planeación estratégica que permita plantear las estrategias necesarias para lograr los objetivos estratégicos, aunado a otras teorías de competitividad: cadenas de valor, diamante de competitividad, cinco fuerzas de Porter, Benchmarking, teoría de clusters, etc.

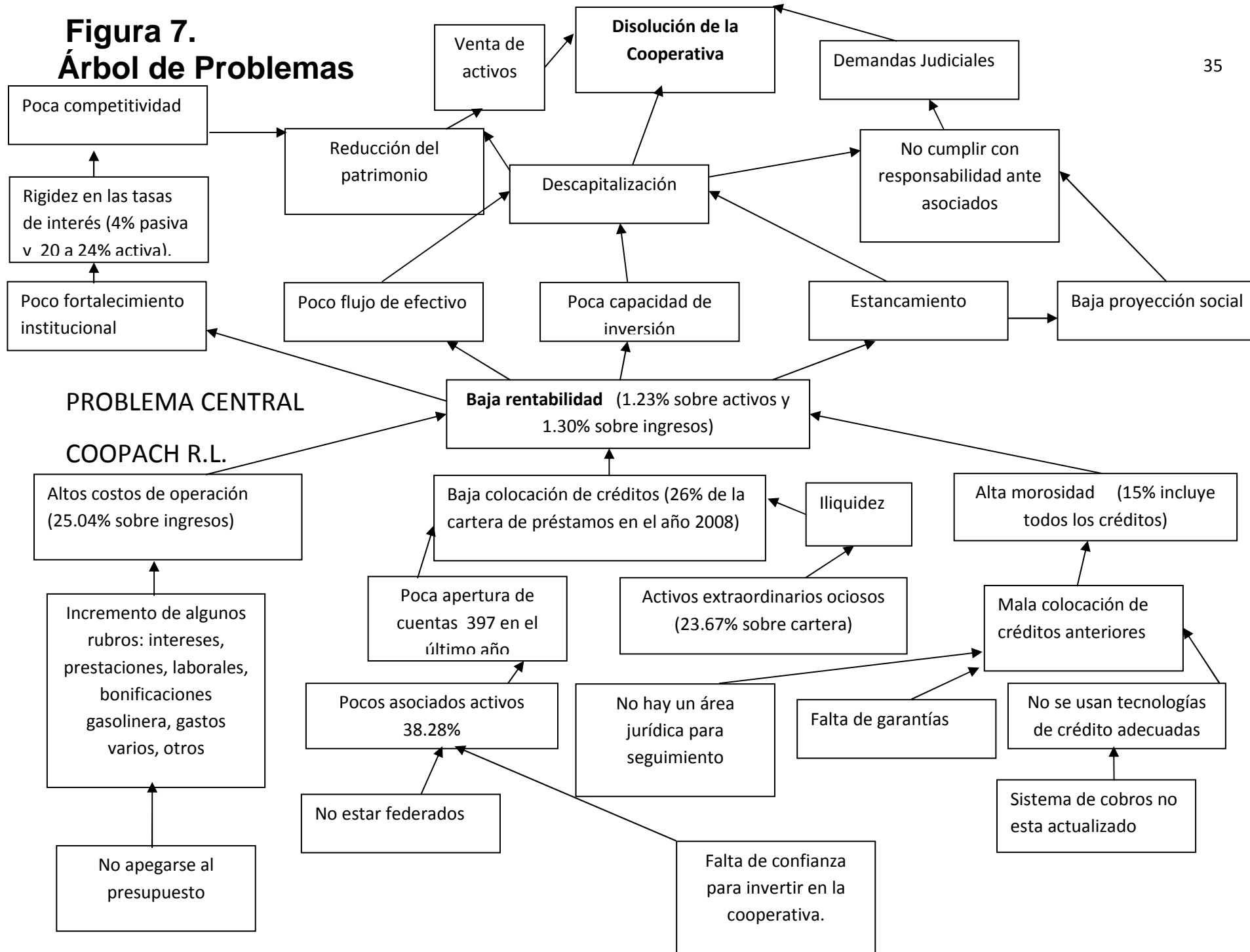
En la matriz de marco lógico (cuadro 5), se establecen los objetivos inmediatos y a largo plazo, Así como los resultados o productos que se deben realizar para alcanzar dichos objetivos. Y por último las actividades que se transformaran en planes de acción. Sin embargo todo logro debe ser medido a través de indicadores los cuales se muestran en dicha matriz y se deben monitorear a través de la consulta a medios de verificación, bajo supuestos que pueden ser favorables o desfavorables.

**Cuadro 1. Análisis de Participación o Involucrados**

<b>PROMOTORES</b>	<b>FINANCIADORES</b>	<b>ALIADOS</b>	<b>NEUTRALES</b>	<b>OPONENTES</b>	<b>DECISORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo y Órganos Directivos</li> <li>• Asociados activos</li> <li>• Colaboradores</li> <li>• Proveedores de Servicio y Mercadería</li> <li>• Autoridades (INACOP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociados</li> <li>• Bancos</li> <li>• Consumidores de combustible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• INGECOOP</li> <li>• INACOP</li> <li>• CONFECOOP</li> <li>• Seguros Columna</li> <li>• INTECAP</li> <li>• DEORSA</li> <li>• Remesadoras</li> <li>• Blue Oil</li> <li>• Municipalidad</li> <li>• Establecimientos educativos</li> <li>• Iglesias</li> <li>• Centros de Salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partidos políticos</li> <li>• Empresarios</li> <li>• Iglesias</li> <li>• Población en general</li> <li>• Asociados retirados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos del Sistema</li> <li>• Prestamistas Individuales</li> <li>• Casas de cambio</li> <li>• Lavadores de dinero</li> <li>• Empleados retirados</li> <li>• Ex directivos</li> <li>• Asociados retirados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Administración</li> <li>• Gerencias</li> <li>• Órganos Directivos</li> <li>• Asamblea general</li> </ul>

Fuente: Información recopilada en taller con participación de directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.

**Figura 7.  
Árbol de Problemas**



**Cuadro 2.**  
**Comparación de Indicadores financieros de Cooperativa Pachalunense R.L.**  
**con cooperativas del sistema federado**

<b>Indicadores</b>	<b>Indicadores de la Cooperativa Pachalunense R.L</b>	<b>Indicadores de las cooperativas federadas a nivel nacional</b>
Solvencia	37%	100 %
Préstamos netos/ Activo total	13%	70 a un 80%
Depósitos de ahorro/Activo total	134%	70 a un 80%
Aportaciones/Activo Total	3.4%	20%
Gastos Operativos/Promedio de activo	24.5%	3 al 10%
Excedente neto/Promedio de activos	1.28%	Suficiente para alcanzar la meta
Morosidad total/ cartera bruta	15%	Menor o igual al 5%

Fuentes: Estados financieras de la cooperativa e indicadores PERLAS del Sistema federado de cooperativas MICOOPE.

La morosidad actual se debe a que algunos asociados morosos de años anteriores, no han pagado sus cuotas de préstamos, lo que obliga a la cooperativa a actuar sobre la garantía que en la mayoría de casos son hipotecas de terrenos o casas. Esto le crea un desgaste, ya que la venta de inmuebles no es su actividad principal, además esto representa gastos de promoción de activos, manteniendo una cartera insana que no le permite disponer de recursos financieros.

La baja colocación de los préstamos se da a raíz de una escasa captación de dinero debido a que hay pocos asociados activos y por consiguiente pobre apertura de cuentas de ahorro, a esto hay que agregar los altos costos de operación que se han registrado principalmente en los rubros que indica el cuadro 3.

**Cuadro 3.**  
**Comparación de gastos de operación años 2007 y 2008 de la Cooperativa**  
**Unión y Progreso Pachalunense R.L.**  
**En quetzales**

No.	Rubros	2007	2008	Diferencia	% de aumento
1	Intereses pagados	461,562.04	483,509.92	21,947.88	4.75
2	Prestaciones Laborales	136,001.01	219,816.88	83,815.87	61.62
3	Bonificación GASOPACH	32,508.28	89,166.43	56,658.15	174.29
4	Gastos Varios y Administración	51,899.38	54,459.70	2,560.52	4.93
5	Gastos Sorteo Cuenta Maravilla	41,852.23	46,531.35	4,679.12	11.18
6	Honorarios Profesionales	7,615.00	43,532.54	35,917.54	471.66
7	Cuota Patronal IGSS-INTECAP-IRTRA	35,149.79	39,561.91	4,412.42	12.55
8	Energía Eléctrica	27,009.00	36,882.78	9,873.78	36.56
9	Combustibles y Lubricantes	21,016.48	30,349.96	9,333.48	44.41
10	Servicio Telefónico	9,018.70	15,294.10	6,275.40	69.58
11	Propaganda y Publicidad	6,340.00	14,845.00	8,505.00	134.15
12	Mejoras y Reparación	6,120.00	14,312.65	8,192.65	133.86
13	Alquileres Pagados	11,700.00	14,300.00	2,600.00	22.22
14	Intereses pagados sobre aportaciones	11,849.37	14,225.83	2,376.46	20.05
15	Impuestos y Contribuciones	222.00	4,785.46	4,563.46	2,055.61
16	Seguros Gasopach	553.38	2,767.92	2,214.34	400.00
17	Reparación y mantenimiento equipo de Car-Wash	400.00	1,750.00	1,350.00	337.50

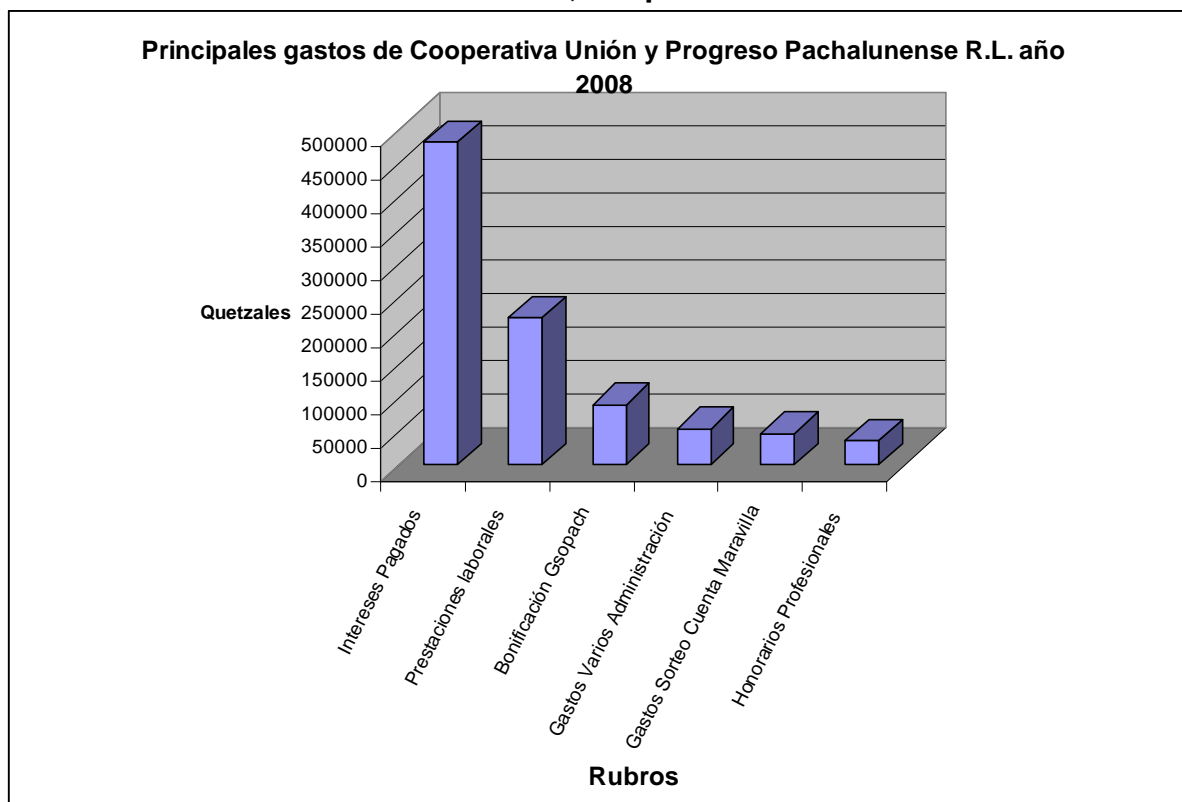
*Fuente: Estados financieros de la cooperativa*

\*Los honorarios profesionales se han incrementado debido a la contratación que se realizó a tiempo completo de una auditora para poner al día la contabilidad.

\*El aumento de la energía eléctrica se debe principalmente a la apertura de otra agencia en el Municipio del Chol Baja Verapaz.

\*El incremento de los impuestos y contribuciones se debe a que se han tenido que pagar algunas multas a la Superintendencia de Administración Tributaria.

**Gráfica 1.**  
**Principales gastos Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L.**  
**Año 2008, en quetzales**



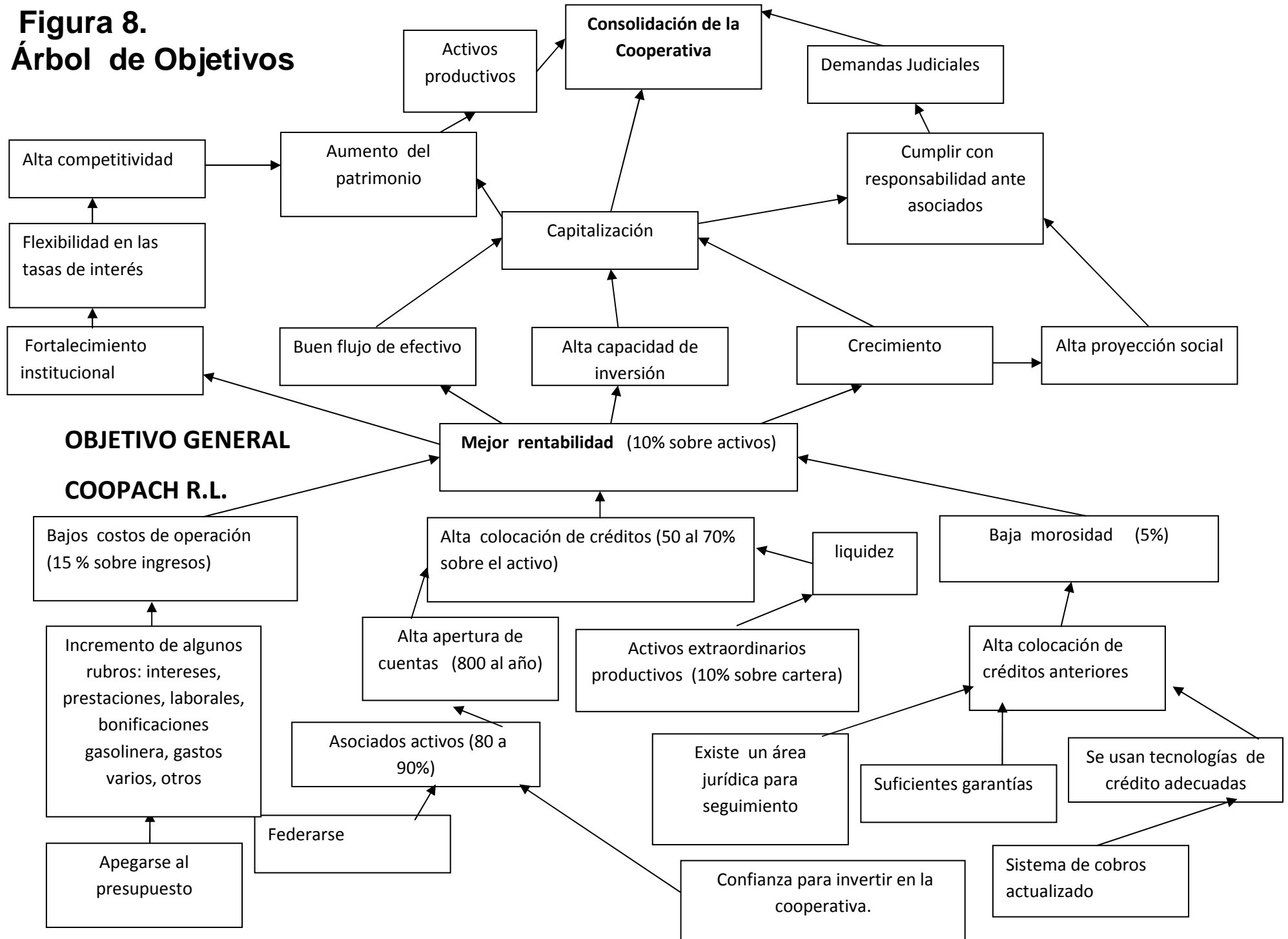
Fuente: Estados financieros de la cooperativa.

Para la identificación de las preguntas problema, se plantearon preguntas teóricas que sirvieron de base para la construcción del marco teórico. Todas aquellas preguntas a las cuales no se les dio respuesta después de consultar las diferentes fuentes bibliográficas existentes, se convirtieron en las preguntas problema y las cuales dan vida a la presente investigación.

La metodología de las preguntas problema consiste en responder, con el presente trabajo de investigación todas aquellas preguntas que se plantearon del tema, subtema y objeto de investigación y que no tuvieron respuesta en el marco teórico

El problema central identificado es la baja rentabilidad de la cooperativa, la cual representa 1.23% de los activos, el cual se pretende resolver eliminando las principales causas que lo generan, elaborando un cuadro con las diferentes opciones de solución y seleccionando la que de acuerdo con criterio de factores como tiempo, uso de recursos, facilidad de aplicación e impacto sea la más conveniente.

**Figura 8.**  
**Árbol de Objetivos**





Cuadro 4. Análisis de alternativas

OBJETIVOS	ALTERNATIVAS
<b>BAJAR LOS COSTOS DE OPERACIÓN AL 10% DE LOS ACTIVOS PROMEDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar presupuesto mensual</li> <li>• Reducción de costos innecesarios</li> <li>• Establecer salarios por productividad</li> <li>• Revisar que es lo que está ocasionando el problema</li> <li>• Utilizar el equipo de computo estrictamente necesario</li> <li>• Cotizar con diversos proveedores</li> </ul>
<b>ALTA COLOCACION DE CRÉDITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de créditos</li> <li>• Publicidad radial y escrita</li> <li>• Mantener tasas de interés atractivas</li> <li>• Promociones</li> <li>• Créditos con requisitos adecuados</li> <li>• Rapidez en la colocación</li> <li>• Efectivo análisis de crédito</li> </ul>
<b>REDUCIR A UN 5% LA MOROSIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el cobro</li> <li>• Trabajar con tecnologías de crédito de menos riesgo</li> <li>• Solicitar excelentes garantías</li> <li>• Investigar a las personas solicitantes de crédito</li> <li>• Ampliar plazos</li> <li>• Analizar la capacidad de pago de los asociados</li> </ul>

Fuente: Información recopilada en taller con participación de directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.

**Cuadro 5. Matriz de Marco Lógico**

PROYECTO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p><b>Objetivo de Desarrollo</b></p> <p>A finales del 2014 ser una cooperativa sólida financiera, económica y socialmente con presencia regional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La rentabilidad de la cooperativa ha alcanzado un 10% en relación al promedio de activos.</li> <li>-La cooperativa ha alcanzado una liquidez de un 15% mínimo</li> <li>-La cooperativa se encuentra completamente solvente.</li> <li>-La cooperativa mantiene un nivel de morosidad del 5%.</li> <li>-La cooperativa ha aumentado su membresía de asociados en un 100% mínimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estados financieros auditados</li> <li>-Libros de contabilidad</li> <li>-Otros registros de la cooperativa</li> <li>-Sistema de informática</li> <li>-Memorias de labores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confianza en la cooperativa por parte de los asociados y público en general</li> <li>-La competencia no ha aumentado y se le ha hecho frente con productos y servicios financieros competitivos.</li> <li>-No ha habido necesidad de endeudarse para hacer frente a la cartera de préstamos</li> <li>-Las remesas producto de los Pachalunenses en el extranjero se mantiene o ha aumentado.</li> <li>-Alcanzar las metas propuestas</li> </ul>
<p><b>Objetivo Inmediato</b></p> <p>A finales del 2010 alcanzar una rentabilidad del 3% sobre los activos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La cooperativa ha alcanzado una rentabilidad del 3% en relación a los activos.</li> <li>-La cooperativa ha aumentado sus ingresos principalmente por intereses, moras, comisiones y otros en un 15%</li> <li>-La Cooperativa ha reducido sus gastos de operación en un 5%, principalmente en aquellos rubros que están elevados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estados financieros</li> <li>-Libros de contabilidad</li> <li>-Consultas al sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayores ingresos</li> <li>-Se reducen considerablemente los gastos</li> <li>-Se apega a presupuesto</li> </ul>

PROYECTO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p><b>Productos o resultados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir los gastos de operación en un 5%</li> <li>2. Aumentar la cartera de créditos en 5%</li> <li>3. Reducir la morosidad a un nivel permisible del 10%</li> </ol>	<p>-La cooperativa ha reducido sus gastos de un 24% a un 20% en relación a los activos</p> <p>-La cooperativa ha aumentado su cartera de préstamos a un 55% en relación a los activos</p> <p>-La cooperativa ha reducido de un 15% a un 10% su nivel de morosidad</p>	<p>-Estados financieros</p> <p>-Consultas al sistema</p> <p>-Sistemas de créditos</p> <p>-Informes mensuales de Indicadores Financieros PERLAS</p>	<p>-Apegarse a presupuesto</p> <p>-Se toman las medidas de ahorro</p> <p>-Efectivo análisis de crédito</p>

PROYECTO	INSUMOS	TIEMPO	COSTO
<b>Actividades</b>			
1.1 Revisar donde se dan los mayores gastos	-Recurso Humano -Consultoría Externa -documentos -Equipo de computo	A partir del 19/08/09	100.00
1.2 Priorizar los gastos de acuerdo con presupuesto	-Personal administrativo de la Cooperativa -Reglamento de crédito	A partir de 1/10/09	
1.3 Reducir los gastos innecesarios		A partir de 1/01/09	100.00
			100.00
<b>Actividades</b>	-Comité de Crédito	A partir del 1/01/10	
2.1 Apegarse a Reglamento de Crédito	-Expedientes  - Registros de la cooperativa		200.00 por dietas cada reunión del comité de crédito
2.2 Realizar un buen análisis de crédito		A partir del 1/01/10	10,000.00 que se le paga a un consultor por implementar el sistema.
2.3 Actualizar el sistema de cobros			
3.1 Implementar un sistema de cobros efectivo		A partir del 1/01/10	
3.2 Alcanzar las metas		1/01/10  en adelante	1500.00 por bonificación por alcanzar la meta de recuperación.

Fuente: Información recopilada en taller con participación de directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.

## CAPITULO IV

### 4. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

#### 4.1 *Objetivo General.*

- Aportar y contribuir al fortalecimiento y consolidación de la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada a través de la aplicación de herramientas como la planeación estratégica que le permita ser más competitiva a nivel regional y nacional.

#### 4.2 *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa que permita identificar su problema principal, las causas, los efectos y las posibles soluciones.
- Proponer las estrategias que la cooperativa puede utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos y por consiguiente su visión institucional.
- Identificar los proyectos de impacto que la cooperativa puede desarrollar en los próximos cinco años para beneficiar principalmente a los asociados.
- Obtener resultados para la gestión efectiva de la cooperativa, a través de la aplicación de este plan estratégico.
- Establecer una metodología que le permita a la cooperativa monitorear el plan estratégico en todos los niveles de la organización.

#### 4.3 *Metodología*

La investigación se enmarca dentro de los campos: exploratorio y descriptivo para identificar y describir el problema principal, sus causas y efectos, para lo cual se utilizaron los siguientes tipos de fuentes:

- **Fuentes secundarias:** Se consultaron diferentes fuentes bibliográficas como libros, artículos de prensa, tesis, folletos y archivos de la cooperativa.
- **Fuentes primarias:** Se realizaron entrevistas, encuestas, y observaciones a los asociados y empleados de la cooperativa.

La información empírica se obtuvo mediante grupos focales, mismos que consistieron en reunir a grupos entre cuatro y doce participantes durante un período de 90 y 120 minutos y donde se discutió un tema de interés de la

organización.<sup>59</sup> Fue así que con esta técnica se desarrolló la metodología de marco lógico aplicada a la cooperativa y la elaboración del diagnóstico administrativo a través de la técnica FODA.

Se realizaron observaciones a grupos de participantes en los diferentes talleres, principalmente en la forma de interacción y participación. Así también se observaron puestos de trabajo considerados como críticos en la organización tales como atención al cliente y créditos.

Las fuentes donde se obtuvo la información para realizar el presente trabajo de tesis se clasifican en primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación<sup>60</sup>. Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias<sup>61</sup> a través de la consulta de documentos tales como libros, tesis, leyes, sitios de Internet, etc., que sirvieron principalmente para la construcción del marco teórico.

Las estrategias de investigación fueron diversas, se organizaron talleres participativos donde el facilitador explicaba la metodología y se procedía a recopilar información a través de las ideas de los participantes, también se solicitaron y consultaron documentos de la cooperativa con el objeto de realizar un análisis documental. Así mismo se visitaron agencias, sub-agencias, y la gasolinera propiedad de la cooperativa. Además se utilizó el correo electrónico y se pasaron cuestionarios a personal que ocupa mandos medios de la cooperativa

---

<sup>59</sup>Delly Lien González Hernández, La técnica de grupo focal y sus características, 2007, <http://www.eumed.net/libros/2009a/514/tecnica%20del%20Grupo%20Focal.htm>, 18 de febrero del 2,010.

<sup>60</sup>Universidad de Turabo, "Seleccionando entre fuentes primarias y secundarias", *Fuentes primarias*, <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>, 18 de febrero del 2,010.

<sup>61</sup>Ibíd.

## CAPITULO 5

### 5. ESTUDIO SOBRE: LA APLICACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNION Y PROGRESO PACHALUNENSE, RESPONSABILIDAD LIMITADA.

El presente capítulo, incluye la aplicación de la planeación estratégica en la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense, describiendo cada uno de los pasos mencionados en el Marco Teórico, desde el diagnóstico situacional hasta la propuesta del programa de inversión.

#### 5.1 Caracterización del área de influencia

El municipio de Pachalum, del departamento del Quiché, es uno de los lugares considerados como modelo a nivel nacional, por su desarrollo. Ya que a pesar de que es pequeño en cuanto a extensión y número de habitantes, tanto el área urbana como rural cuenta con la infraestructura básica.

##### 5.1.1 Características demográficas, económicas y sociales del Municipio de Pachalúm

###### a. Historia

Fue nombrado municipio el 27 de junio de 1986. Su nombre procede de "Pa", que significa Papá, y "Chalun Chalunar", que denota Papá de los Chalunares.

###### b. Datos generales del Municipio de Pachalúm

Con ocho aldeas y 16 caseríos, Pachalúm se muestra como un municipio pujante y con miras al desarrollo económico y social. A continuación se muestran algunos datos estadísticos generales del municipio.

**Cuadro 6. Población total por sexo y etnia del Municipio de Pachalum**

Hombres	Mujeres	Total	Indígena	No Indígena	Total
3371	3666	7037	1072	5965	7037
47.90%	52.10%	100%	15.23%	84.77%	100%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).

**Cuadro 7. Población económicamente activa e inactiva de 7 años y más edad**

Activa			Inactiva		
Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
1139	153	1292	1509	2809	4318
88.16%	11.84%	100%	34.95%	65.05%	100%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).

**Cuadro 8. Población alfabetizada de 7 años y más edad**

Hombres	Mujeres	Total
1888	2045	3933
48.00%	52.00%	100%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).

**Cuadro 9. Población de 7 años y más edad por nivel de escolaridad**

Ninguno	Pre-primaria	Primaria 1-3	Primaria 4-6	Media 1-3	Media 4-7	Superior
1656	28	1789	1444	369	271	53
29.52%	0.50%	31.89%	25.74%	6.58%	4.83%	0.95%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).

**Cuadro 10. Asistencia a establecimientos educativos**

Centros públicos	Centros privados	No asistió	Total
1468	194	3498	5610
26.17%	3.46%	62.35%	100%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).

**Cuadro 11. Causas de inasistencia escolar (Población de 7 a 14 años)**

Falta de dinero	Tiene que trabajar	No hay escuela	Padres no quieren	Quehaceres del hogar	No le gusta	Ya termino sus estudios	Otras	Total
62	22	3	8	29	97	5	43	269
25.65%	8.18%	1.11%	2.97%	10.78%	36.06%	1.85%	15.98%	100%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).

**Cuadro 12. Hogares por tipo de propiedad**

En propiedad	En alquiler	Cedido	Otro	Total
1224	129	75	2	1430
85.59%	9.02%	5.24%	0.14%	100%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).

**Cuadro 13. Estado civil**

Unido	Casado	Divorciado	Unido	Soltero	Total
857	1526	61	192	1951	4587
18.68%	33.27%	1.32%	4.18%	42.53%	100%

Fuente: XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación (2002).



### c. Principales características físicas, ubicación y localización geográfica

El Municipio de Pachalúm, se encuentra situado en la parte Sur-Este, del Departamento de El Quiché, en la Región VII o Región Nor-Occidente. Se localiza en la latitud 14° 55' 30" y en la longitud 90° 39' 47". Limita al Norte con el Municipio de Cubulco (Quiché); al Sur con los Municipios de San Martín Jilotepeque y Chimaltenango (Chimaltenango); al Este con el Municipio de Granados (Baja Verapaz); y al Oeste con los Municipios de Joyabaj (Quiché) y San Martín Jilotepeque (Chimaltenango). Cuenta con una extensión territorial de 100 kilómetros cuadrados, y se encuentra a una altura de 1,170 metros sobre el nivel del mar, su clima es templado. Ver mapa del departamento del Quiché anexo No. 1 y mapa del Municipio de Pachalúm anexo No. 2.

- **Hidrografía:**

Pachalúm está bañado por el Río Grande o Motagua.

- **Orografía:**

Pachalúm está atravesado por la Sierra Chuacús.

### d. Actividad económica en Pachalúm

La ubicación geográfica de Pachalúm esta en una situación privilegiada en relación a la cercanía de mercados potenciales, contando con suficientes vías de acceso. Las principales actividades económicas del municipio son la agricultura, ganadería, comercio local y remesas familiares.

- **Agricultura**

Su economía se basa en la agricultura de productos como: Maíz, frijol, hortalizas, banano, jocote, naranja, limón, durazno, mango, tomate, loroco, flor de izote y caña de azúcar.

**Cuadro No. 14. Capacidad productiva por grano**

Rubro	Área	Capacidad productiva	Destino	Mano de obra
Maíz Blanco	25 ha.	1,190 qq	local	No determinada
Frijol Negro	25 ha.	634 qq	local	No determinada

*Fuente: Caracterizaciones municipales, MAGA 2002.*

- **Producción artesanal:**

Artículos de cuero, tejidos típicos, cerámica, panela y cerería.

- **Ganadería**

Se dedican principalmente a la crianza de ganado criollo y cada vez la ganadería se ha ido fortaleciendo teniendo un mercado amplio.

- **Comercio**

Cuenta con diversidad de negocios en la cabecera municipal tales como ferreterías, abarroterías, electrodomésticos, restaurantes, almacenes de venta de ropa, entre otros.

- **Remesas**

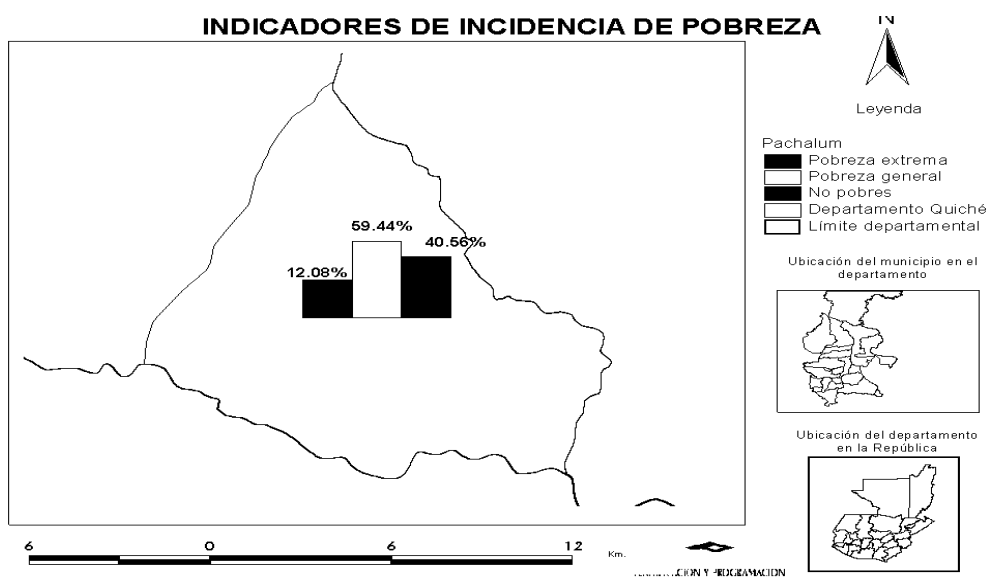
Son producto de lo que envían los pachalunenses en el extranjero a sus familias acá en Guatemala. Representan una alta inyección a la economía, principalmente para consumo de alimentos, vestuario, pago de colegio, etc. En promedio cada pachalunense envía mensualmente US\$.300.00 a sus familiares y hay aproximadamente 3,800 pachalunenses en el exterior lo que equivale a US\$1,140,000.00 mensuales, al multiplicar esto por 12 meses que tiene el año se reciben entonces US\$13,680,000.00 anuales lo que equivale a Q.113,614,315.2 aproximadamente, según datos del Banco de Guatemala, a septiembre de 2009.

A raíz de la emigración de hombres a los Estados Unidos, muchas mujeres se han dedicado únicamente a quehaceres de la casa y agricultura.

- **Pobreza**

En este municipio el nivel de pobreza es de 59.44 %. El índice de valor de brecha que le corresponde del total nacional es

**Figura 9. Indicadores de Incidencia de pobreza, Municipio de Pachalúm**



Fuente: Mapas de Pobreza. SEGEPLAN

del 0.06 por ciento, es decir, como mínimo necesitaría Q4,563,631.00 para que la población pobre del municipio alcance la línea de pobreza general.

## 5.2 Datos generales de la cooperativa

La cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L. ofrece a sus asociados una serie de beneficios a través de los diferentes productos financieros. Así también todas las personas que deseen ser parte de la cooperativa deben cumplir con una serie de requisitos.

El cuadro que se presenta a continuación, contiene información relevante que caracteriza la unidad de análisis.

**Cuadro 15. Datos generales de la cooperativa**

<b>Nombre</b>	Cooperativa Integral Unión y Progreso Pachalunense R.L.
<b>Ubicación:</b>	Oficinas centrales en Avenida Buganvilia No. 9 zona 2. Pachalúm Quiché
<b>Objeto:</b>	Dedicada principalmente al servicio de ahorro y crédito, venta de seguros, remesas y cobro de luz
<b>Cobertura</b>	Cuenta con dos agencias, la central en el Municipio de Pachalúm y otra en el Municipio del Chol, Departamento de Baja Verapaz
<b>Otros inmuebles</b>	Administra y es propietaria actualmente de una gasolinera donde además de combustibles se venden lubricantes y servicio de Car-Wash
<b>Empleados</b>	Cuenta con 21 colaboradores
<b>Asociados</b>	714 activos
<b>Servicios financieros</b>	<p>Cuenta de ahorro corriente infantil-adulto</p> <p>-Cuentas de ahorro a plazo fijo con derechos a interés y sorteos</p> <p>-Créditos hipotecarios, fiduciarios y prendarios</p> <p>-Seguro de vida y contra accidentes. Además se ofrecen seguros para protección del ahorro y de los créditos. Se operan también remesas familiares y se realiza el cobro de luz , siendo intermediario con DEORSA</p> <p><b>Tasas de interés anual</b></p> <p>Pasiva o de ahorro: 4% Activa o créditos del 20 al 24%</p>

Fuente: Escritura de constitución y estados financieros de la cooperativa.

### **5.2.1 Requisitos para asociarse**

Atendiendo los estatutos aprobados por el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), el Artículo 10, promueve lo siguiente:

Podrán ser asociados de la cooperativa, las personas que deseen ingresar a ella, sin discriminación étnica, política, de nacionalidad o de sexo, siempre y cuando reúnan los requisitos siguientes:

- Ser legalmente capaces.
- Gozar de buena reputación y estar en capacidad de cumplir con los requisitos señalados en estos estatutos y con las obligaciones que contraiga.
- Solicitar su ingreso por escrito, a la Gerencia o al Consejo de Administración.
- No tener intereses que puedan entrar en conflicto con la Cooperativa y
- Pagar por lo menos una aportación según lo establecido en los estatutos.

### **5.3 Diagnóstico participativo de la Cooperativa**

El diagnóstico se realizó en la cooperativa con la participación de órganos directivos, asociados, gerencia, personal encargado de los diferentes departamentos y como moderador el profesional asesor. Se desarrolló durante varios días de reuniones, utilizando la metodología de Marco Lógico la cual se describió en el capítulo tres..

### **5.4 Visión**

“Ser una cooperativa líder en la prestación de servicios a nivel regional y exitosa en sus actividades, siendo auto sostenible, autofinanciable, incursionando en la banca nacional a través del apego a sus estatutos, reglamentos y leyes que la rigen.”

### **5.5 Misión**

“Proveer servicios financieros para el mejoramiento económico social y cultural de los asociados y sus familias, usuarios y población en general, sin ánimo de lucro individual, con base en la ayuda mutua y cooperación, practicando el código de ética y valores”.

## 5.6 Valores

- Responsabilidad
- Obediencia
- Veracidad
- Sinceridad
- Generosidad
- Tenacidad

A continuación se presenta una pequeña definición de los valores y principios, que impulsan el accionar de las actividades de la cooperativa. Todos ellos son importantes y deben ser tomados en integridad.

### 5.6.1 Responsabilidad

Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Ser responsable también es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.<sup>62</sup>

### 5.6.2 Obediencia

Obedecer es aceptar y cumplir la voluntad de una autoridad. La obediencia es el hecho o el hábito de comportarse así. En un sentido más amplio puede llamarse obediencia al acto de cumplir los deseos de otro, aunque no sea una autoridad. En cualquier caso, la obediencia va ligada al hecho de vivir en sociedad.<sup>63</sup>

### 5.6.3 Veracidad

Condición de un juicio o razonamiento que expresa lo que realmente piensa el que lo emite. Se dice también del sujeto (veraz), lo que equivale a sinceridad. La veracidad se opone a la mentira y la hipocresía, así como la verdad se opone al error o falsedad.<sup>64</sup>

### 5.6.4 Sinceridad

La persona sincera expresa sin menor dificultad sus sentimientos, sus ideas y sus deseos. No teme decir lo que siente y su comportamiento exterior muestra lo que es esa persona en su interior.<sup>65</sup>

### 5.6.5 Generosidad

Es la virtud moral del que da lo que tiene sin esperar recompensa. Supone valor y grandeza de alma, así como una inclinación a anteponer el interés y la utilidad de otros al propio. Es una virtud clásica del buen Scout.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup>Planeta Sedna, "Los Valores Humanos" , *La Responsabilidad*, <http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm#LA%20RESPONSABILIDAD>, (5 de Noviembre del 2,009)

<sup>63</sup>Ideas rápidas. Org., *Valores Humanos, La Obediencia*, <http://www.ideasrapidas.org/obediencia.htm>, (5 de Noviembre del 2,009).

<sup>64</sup>Glosario.net, glosario término, *La Veracidad*, <http://lengua-y-literatura.glosario.net/terminos-filosoficos/veracidad-6145.html>, (5 de Noviembre del 2,009)

<sup>65</sup>Diccionarios online.com.ar, *Sinceridad*, <http://www.diccionarios-online.com.ar/psy/Sinceridad.html>, (5 de Noviembre del 2,009).

### 5.6.6 Tenacidad

La tenacidad puede ser interpretada como el espíritu de la gente que no se detiene por las circunstancias, siendo ella justamente la fuerza conductora para el crecimiento y transformación personal.<sup>67</sup>

## 5.7 Objetivos Estratégicos

Estos objetivos cooperativos se desprenden del análisis de problemas y objetivos desarrollados en los anexos 3 y 4, dentro de la aplicación de la metodología de marco lógico.

- Alcanzar la autosuficiencia financiera y operativa con rentabilidad, eficiencia en los gastos, una cartera de préstamos auto sostenible y un nivel de morosidad manejable.
- Incentivar la membresía de asociados con el propósito de captar más ahorros y aportaciones.
- Promocionar en la región productos y servicios financieros competitivos en el mercado.
- Conformar alianzas estratégicas con otras organizaciones que tengan cobertura en el área de influencia de tipo financieras, de capacitación, de servicios pertenecientes al estado y la municipalidad.
- Empoderar al recurso humano que le permita sentirse identificado con la cooperativa y lo pueda transmitir a los clientes internos y externos.
- Modernizar los procesos y los equipos para realizar las gestiones con eficiencia y eficacia

El área de influencia de la cooperativa, comprende el Departamento del Quiché y lugares circunvecinos, dentro de los cuales se mencionan municipios de las Departamentos de Baja Verapaz y Guatemala, en donde han surgido varias cooperativas y agencias bancarias que atienden a la población, lo que incrementa la competencia.

## 5.8 Análisis FODA

El cuadro siguiente muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la empresa cooperativa. El análisis de esta realidad es tomado en cuenta para la toma de decisiones.

---

<sup>66</sup>Diccionario Scout en español, Generosidad, <http://www.scouts284.org/biblioteca/diccionario/e-l.html>, (5 de Noviembre del 2,009)

<sup>67</sup>Conversando con un coach Patricia Hashuel, La Tenacidad, <http://www.patriciahshuel.com.ar/13.htm>, (5 de Noviembre del 2,009)

**Cuadro 16. FODA institucional**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con edificio propio.</li> <li>• Excelente ubicación..</li> <li>• Cuenta con gasolinera y carwash.</li> <li>• Presta diversidad de servicios.</li> <li>• Atractivas tasas de interés en ahorro.</li> <li>• Competitividad de créditos.</li> <li>• Tiempo de respuesta de créditos es breve.</li> <li>• Seguros de vida en ahorro y crédito.</li> <li>• Honorabilidad de los directivos y administración</li> <li>• Promociones y sorteos semestrales.</li> <li>• Se tiene auditoria interna y externa.</li> <li>• Contabilidad al día.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser parte de una red de cooperativas en la región.</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones.</li> <li>• Crecimiento de membresía de asociados.</li> <li>• Provoca confianza de inversión en la cooperativa.</li> <li>• Crear nuevos proyectos.</li> <li>• Habilitar servicio de ventanilla especial, tarjetas de débito y cajero automático.</li> <li>• Construcción de instalaciones modernas y adecuadas.</li> <li>• Fortalecer talleres y venta de repuestos en gasolinera.</li> <li>• Acceder a crédito con el Ministerio de Economía o Agricultura.</li> <li>• Captar remesas producto de los pachalunenses en el extranjero.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja rentabilidad.</li> <li>• Alta morosidad.</li> <li>• Activos ociosos.</li> <li>• Altos costos de operación.</li> <li>• Poco movimiento agencia el Chol.</li> <li>• Pocos asociados activos.</li> <li>• Alta rotación de personal.</li> <li>• Tarjetas de ahorro caducas.</li> <li>• No estar en línea con empresa de luz DEORSA.</li> <li>• Falta de tecnología para receptoría de créditos.</li> <li>• Rigidez en horario de atención.</li> <li>• Carecer de una ventanilla rápida.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica mundial y local.</li> <li>• Competencia desleal por prestamistas por otorgar créditos con mínimo de requisitos.</li> <li>• Violencia e inseguridad.</li> <li>• Mala administración del dinero por parte de los clientes que demandan crédito y por lo tanto no pueden pagar.</li> <li>• Desprestigio de algunas personas.</li> </ul>

Fuente: Talleres participativos, realizados con personal administrativo y técnico de la cooperativa.

## 5.9 Matriz FODA

El cuadro siguiente presenta los factores internos y externos de la empresa cooperativa, del mismo se obtienen las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones. De aquí parten las estrategias que serán tomadas en cuenta para cada objetivo.

**Cuadro 17. Matriz FODA**

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POTENCIALIDADES (FO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una ubicación estratégica que le permite ser parte de una red global de cooperativas y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones.</li> <li>• La competitividad en los ahorros y créditos más la capacidad y honorabilidad de empleados y directivos demuestra confianza lo que puede atraer más asociados y apertura de cuentas.</li> <li>• La contabilidad al día le permite a la administración de la Cooperativa tomar decisiones coherentes como la inversión en diferentes tipos de proyectos</li> </ul>	<b>DESAFIOS (DO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tienen que mejorar algunos indicadores financieros como la rentabilidad, morosidad, colocación de créditos, costos de operación, que resultan ser requerimientos de algunas organizaciones para poder conformar una red o acceder a créditos para ejecutar otros proyectos.</li> <li>• Se debe atender las causas de porque hay muchos asociados inactivos, poco movimiento en la sucursal con el propósito de aumentar la membresía y la apertura de cuentas nuevas.</li> </ul>
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>AMENAZAS</b>	<b>RIESGOS (FA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversidad de productos y servicios financieros le permiten enfrentar de mejor manera la competencia y los efectos de la crisis económica mundial.</li> <li>• La contabilidad al día podrá demostrar a los asociados los resultados de la gestión en el momento que se requiera principalmente durante la asamblea anual ordinaria lo que provocará mayor confianza.</li> <li>• Incentivar el envío y la inversión de las remesas en la cooperativa.</li> </ul>	<b>LIMITACIONES (DA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir y priorizar los costos de operación de la cooperativa con el propósito de incrementar la rentabilidad y poder ser más competitiva evitando con ello el desprestigio de algunas personas.</li> <li>• Realizar una eficaz colocación de los créditos con el propósito de disminuir un incremento en la morosidad y por consiguiente descapitalización de la cooperativa.</li> </ul>

Fuente: Talleres participativos, realizados con personal de la cooperativa.



## 5.10 Estrategias para cada objetivo

A continuación se presenta la estrategia que permitirá alcanzar cada objetivo. Se toman aspectos relevantes para dar viabilidad a la propuesta.

**Objetivo 1** Alcanzar la autosuficiencia financiera y operativa con rentabilidad, eficiencia en los gastos, una cartera de préstamos auto sostenible y un nivel de morosidad manejable

**Posiciones genéricas:** liderazgo de costos, diferenciación, focalización.

**Posiciones estratégicas:** acceso al cliente., eficiencia, eficacia

**Herramientas:** rivalidad entre competidores, productos sustitutos,  
Mejores prácticas, flexibilizar acuerdos al cliente.

- Reducir los gastos de operación de la cooperativa priorizando cuales son los necesarios e innecesarios, identificando las causas por las cuales se han incrementado con el propósito de eliminarlas.
- Aumentar la colocación de los créditos a través de un buen análisis con el propósito de atender la demanda de los asociados, lo cual se puede lograr con recursos internos y externos de la cooperativa.
- Monitorear permanentemente el indicador de morosidad de tal forma se mantenga dentro del 5 y 10% que son los niveles que exige el sistema.
- Identificar todos aquellos gastos innecesarios en que se ha incurrido, con el propósito de eliminarlos o reducirlos al mínimo posible, comparando el estado de resultados de los últimos 5 años, y priorizando de mayor a menor los gastos que han tenido mayor incremento, utilizando como herramienta el gráfico de Pareto (80-20) que dice que el 80% del total de gastos esta concentrado en el 20% de los rubros: a) intereses pagados; b) prestaciones Laborales c) bonificaciones gasopach; y, d) gastos varios y de administración. y que un 20% de los gastos esta concentrado en un 80% de los rubros: a) cuota patronal del IGSS, INTECAP e IRTRA; b) energía eléctrica; c) combustibles y lubricantes; d) servicio telefónico; y, e) otros. Por lo que se centrará la atención en el 20%.
- Aplicar la diferenciación a través de tasas de interés competitivas (igual o menores que la competencia) para los créditos de acuerdo con posibilidades de la cooperativa, las cuales deben establecerse por la administración de la cooperativa con el debido soporte técnico.
- La diferenciación se puede aplicar también a los diferentes tipos de créditos, lo cual constituye la oferta crediticia para la cooperativa. Estos créditos pueden depender del tipo de garantía que ofrezca el asociado, ya sea fiduciario, hipotecario, prendario o una combinación de los anteriores (mixtos). Otros tipos de créditos pueden orientarse

para la microempresa (micro-créditos) ó a la pequeña y mediana empresa, de acuerdo con el potencial económico del sector de influencia. También existen los créditos automáticos que se aprueban en 5 minutos y que tienen como garantía la aportación del asociado, haciendo más ágil el trámite.

- Como una proyección al largo plazo se sugiere que la cooperativa vaya creando un capital institucional, el cuál es producto de las utilidades generadas cada año y el cual un porcentaje va destinado a reservas institucionales las que son propiedad estrictamente de la cooperativa y tienen como finalidad servir de soporte para las decisiones financieras como el establecimiento de tasas de interés.
- Implementar un sistema de cobro en la cooperativa que permita realizar una efectiva recuperación del capital cedido en préstamos, capacitando al personal en nueva técnicas y procedimientos de cobros y si fuera necesario contratar a técnicos que reúnan el perfil, para realizar este tipo de actividades, no olvidándose por supuesto de fijar incentivos económicos por el cumplimiento de metas establecidas.
- Previo a otorgar los créditos, realizar un efectivo análisis de créditos, verificando record crediticio, capacidad de pago, garantía y la veracidad de la información solicitada en los documentos, para lo cual se sugiere realizar una investigación minuciosa por vía telefónica, visitas programadas, consulta de redes sobre información personal, etc.
- Revisar y actualizar el reglamento de crédito, el cual se debe ajustar a las condiciones económicas de la cooperativa y a las necesidades de los asociados, lo cual se puede realizar con la participación de un consultor experto en el tema quién será el que guiará la actualización con el apoyo del personal del departamento de crédito y de los directivos del comité de crédito y del consejo de administración. Posterior a ello se sugiere realizar talleres para dar a conocer los cambios efectuados a los demás empleados y directivos.

**Objetivo 2** Incentivar la membresía de asociados con el propósito de captar más ahorros y aportaciones.

**Posiciones genéricas:** diferenciación y focalización.

**Posiciones estratégicas:** acceso al cliente.

**Herramientas:** rivalidad entre competidores y productos sustitutos.

- Aplicar la diferenciación ante la competencia principalmente en cuanto a atractivas tasas de interés, tanto para ahorro como para las aportaciones, y continuar con aquellas promociones que hasta ahora han dado resultado, como los sorteos de la cuenta maravilla y los certificados de inversión. Otro aspecto importante es el incentivar el

ahorro-infanto juvenil a través de promociones especiales para estas edades.

- Elaborar el plan de mercadeo y publicidad para la cooperativa, que establezca objetivos, actividades, medios, fechas y lugares para alcanzar las metas financieras esperadas por la cooperativa en un plazo establecido. Un buen segmento podría ser las personas residentes del municipio en los Estados Unidos y sus familiares.

**Objetivo 3** Promocionar en la región productos y servicios financieros competitivos en el mercado.

**Posiciones genéricas:** focalización.

**Posiciones estratégicas:** elevar imagen al cliente.

**Herramienta:** rivalidad entre competidores.

- En el plan de mercadeo se deben considerar todas las actividades y estrategias promocionales y publicitarias necesarias para alcanzar las metas financieras, por lo que se sugiere focalizarse en el segmento de niños y jóvenes, a través de eventos deportivos y culturales, apoyos a escuelas y colegios, centros de capacitación para niños y jóvenes, fomento del cooperativismo con charlas educacionales, divulgar además la importancia de la cultura del ahorro a todo nivel y estrato.

**Objetivo 4** Conformar alianzas estratégicas con otras organizaciones que tengan cobertura en el área de influencia de tipo financieras, de capacitación, de servicios pertenecientes al estado y la municipalidad

**Posiciones genéricas:** focalización.

**Posiciones estratégicas:** Precio atractivo al cliente

**Herramientas:** rivalidad y entrada de nuevos competidores.

- Establecer alianzas estratégicas con otras cooperativas, redes de apoyo, federaciones y confederaciones, para gozar de los beneficios de ser miembro de ellas ajustándose a las normas que estas establecen dentro de sus reglamentos internos.
- Realizar alianzas estratégicas con organizaciones de capacitación y asistencia técnica como INTECAP, para apoyo de los órganos directivos, empleados y asociados en general, a través de diferentes cursos sobre temas de actualidad, cursos técnicos y de gestión que le permitan a los asociados generar mayores ingresos, esto con el propósito de fomentar el emprendimiento a todo nivel y estrato.

- Conformar alianzas estratégicas con instituciones financieras y de gobierno, con el propósito de acceder a créditos a bajo interés y plazo considerables, como el Ministerio de Economía y el Ministerio de Agricultura, para atender la demanda de solicitudes de los asociados en cuanto a créditos se refiere.

**Objetivo 5** Empoderar al recurso humano que le permita sentirse identificado con la cooperativa y lo pueda transmitir a los clientes internos y externos.

**Posiciones genéricas:** focalización.

**Posiciones estratégicas:** demanda de capital intangible

**Herramienta:** rivalidad entre competidores.

- Implementar un sistema de gestión de recursos humanos por competencia, con el propósito de reducir la alta rotación de personal. Este sistema debe incluir que el reclutamiento de personal sea con base en los perfiles de cada puesto, seleccionando todos aquellos candidatos que además de cumplir los requerimientos del puesto superen las pruebas psicométricas y entrevistas correspondientes.
- La capacitación de personal debe realizarse con base en un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) elaborado previamente, lo cuál establecerá que áreas y puestos necesitan mayor apoyo, y que temas son los más recomendados para cubrir esas brechas.
- Se sugiere realizar una evaluación de desempeño por competencias del personal, dos veces al año utilizando una metodología de 180 grados, en la cual participen el jefe inmediato y los compañeros de trabajo con que tengan relación. Esto servirá además para identificar necesidades de capacitación, retroalimentación, establecimiento de metas y el plan de acción lo que servirá de base para las futuras evaluaciones con los indicadores establecidos.

**Objetivo 6** Modernizar los procesos y los equipos para realizar las gestiones con eficiencia y eficacia

**Posiciones genéricas:** focalización.

**Posiciones estratégicas:** Fortalecer capacidad informática

**Herramienta:** rivalidad entre competidores.

- Ampliar la cobertura del sistema de informática en las áreas que hace falta su implementación, tales como créditos, servicio de atención al cliente, operación de recibos electrónicos para diferentes transacciones y tarjetas de ahorro. Además es necesario el servicio en

red para conectarse al Registro de la Propiedad para que en cualquier momento se pueda acceder a escrituras registradas con el propósito de solicitud de créditos.

A continuación se presenta el cuadro que hace referencia, al cronograma institucional 2010-2014. Hace referencia a los objetivos y metas a alcanzar. En el mismo se presentan actividades, recursos, fechas por semestre y responsable. Este cronograma servirá de guía para no perder el rumbo estratégico definido.

**Cuadro 18. Cronograma Institucional 2010-2014 (1) (S= semestre)**

ACTIVIDADES	RECURSOS	CRONOGRAMA										RESPONSABLE	
		2010		2011		2012		2013		2014			
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
Implementar sistema de cobros	Facilitador de INTECAP, técnicos de crédito, material didáctico y económico.												Gerente de la cooperativa
Actualizar reglamento de crédito y capacitar a los técnicos y comité de crédito	Asesor de INTECAP, técnicos y comité de crédito, reglamento de crédito, económicos.												Gerente de la cooperativa y Encargado de Crédito
Revisión de tasas de interés	Estados financieros, encuestas, bases de datos, computadoras y calculadoras, económicos.												Gerente y Consejo de Administración de la cooperativa
Elaborar plan de mercadeo y publicidad	Asesor de INTECAP, medios radiales, mantas, cable y apoyo en las actividades, económicos.												Gerente de la cooperativa y Encargado de Mercadeo
Ampliar cobertura de crédito	Reglamento de crédito y técnicos de crédito, económicos.												Gerente de la cooperativa y Encargado de Crédito

**Cuadro 15. Cronograma Institucional 2010-2014 (2) (S = semestre)**

ACTIVIDADES	RECURSOS	CRONOGRAMA										RESPONSABLE	
		2010		2011		2012		2013		2014			
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
Creación de capital institucional	Estados financieros, humanos y económicos												Concejo de Administración y Gerencia
Identificar y priorizar gastos	Estados financieros y presupuestos. humanos y económicos.												Gerente de la cooperativa y Encargados del Departamento Financiero
Realizar Alianzas Estratégicas	Asesor, convenios, organizaciones, económicos												Gerente y Consejo de Administración
Implementar Sistema de Gestión de Recursos Humanos	Asesor, descriptores y perfiles de puesto, económicos												Gerente de Recursos Humanos
Capacitación de personal	Facilitador, empleados y medios didácticos, económicos												Gerente de Recursos Humanos
Capacitación de asociados	Facilitador, asociados y medios didácticos, económicos												Gerente de la cooperativa
Realizar Evaluación de Desempeño	Asesor, empleados e instrumentos de evaluación												Gerente de Recursos Humanos
Implementar Sistema de Computo	Técnicos y sistema computacional												Gerente de la cooperativa

Fuente: Talleres participativos, realizados con personal técnico y administrativo de la cooperativa

### **5.11 Programa de inversión**

Con el propósito de mejorar la calidad de vida de los/as asociados y consolidación de la cooperativa en su proyección social en el Municipio de Pachalúm y sus alrededores, se han identificado cinco proyectos de impacto a ejecutar en el mediano y largo plazo, los cuales requieren recursos para llevarlos a la realidad. Dicha inversión se espera recuperar en un tiempo prudencial, atendiendo principios de eficiencia y equidad.

Los proyectos priorizados, responden a necesidades sentidas de los asociados y comunidad en general. Se recomienda elaborar estudios de factibilidad para cada uno, con lo que se estaría dando factibilidad y viabilidad a la inversión

A continuación se listan los proyectos:

- Lotificación
- Canchas de papi-futbol
- Sucursales de la cooperativa
- Construcción y alquiler de locales comerciales
- Mini-mercado



**Cuadro 19.**  
**Identificación de proyectos de inversión**

<b>Proyectos</b>	<b>Localización</b>	<b>Costo en quetzales</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Beneficiarios estimados</b>	<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Justificación</b>
<b>Lotificación</b>	Municipio de Pachalum	5 millones	-Lotes urbanizados a precios accesibles  -Facilidades de pago  -Legalización	100 familias	-Fondos internos de la Cooperativa 50%  -Fondos externos 50% a través de créditos a bancos del sistema	5 años	-Actualmente la vivienda en este municipio es tiene un costo muy alto y no esta al alcance de las personas.  -Se beneficia la cooperativa y los asociados.
<b>Canchas de papi-football</b>	Municipio de Pachalum	1 millón	-Lugar de recreación para las personas.  -Ingresos extras para la cooperativa	- Población en general (7,000 personas)	-Fondos internos de la cooperativa	6 meses	-Actualmente existen pocas canchas de papi-football en el sector.  -Generar ingresos extraordinarios.

<b>Proyectos</b>	<b>Localización</b>	<b>Costo en Quetzales</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Beneficiarios estimados</b>	<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Justificación</b>
<b>Sucursales o agencias</b>	Municipios de los Departamentos de Quiché, Baja Verapaz, Guatemala	300,000	-Mayor cobertura de la cooperativa	-5,000 personas	-Fondos internos de la cooperativa	1 año	-De acuerdo con investigación de mercado y poca presencia de financieras en el municipio
<b>Centro comercial</b>	Municipio de Pachalum	3 millones	-Generar ingresos adicionales para la cooperativa	Población en general, 7,000 personas	-Fondos internos de la cooperativa (50%) y préstamo bancario (50%)	2 años	-Falta de un centro comercial en el municipio y generar ingresos extraordinarios
<b>Mini-mercado</b>	Municipio de Pachalum	4 millones	-Mejores precios y descuentos para los asociados  -Generación de ingresos adicionales	Población en general, 7,000 personas	-Fondos internos de la cooperativa y préstamos bancarios	3 años	-Beneficiar a los asociados con otro tipo de servicios y población en general

Fuente: Talleres participativos, realizados con personal técnico y administrativo de la cooperativa

En el anexo No. 10 se encuentra la ficha de proyectos que describe a cada uno de los proyectos citados en el cuadro No. 19

## 5.12 EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En todo proceso de planificación estratégica es necesario evaluar periódicamente si se están cumpliendo los objetivos y metas trazadas, en el período de tiempo determinado, estableciendo si las estrategias de corto, mediano y largo plazo están siendo efectivas para lograr los resultados a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, de lo contrario no se podrán realizar los ajustes necesarios para continuar el camino correcto.

### 5.12.1 Control estratégico

#### a. Contexto

Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, avance, eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las operaciones realizadas.<sup>68</sup>

#### b. Proceso de control

El proceso del control consta de varias etapas:

- **Control previo:** Es el que se realiza antes de la ejecución de una actividad.<sup>69</sup>
- **Control concurrente:** Es el que se realiza durante la ejecución de una actividad.<sup>70</sup>
- **Control posterior:** Es el que se realiza “después” de la ejecución de una actividad.<sup>71</sup>

#### c. Áreas de control

Es el control que se aplica dentro de cada una de las áreas funcionales de la empresa, para este caso:

- **Control en el mercadeo**

Se examina si la empresa ha cumplido con los programas de ventas establecidos, en el tiempo previsto y con los costos de promoción y publicidad acordes a lo planificado<sup>72</sup>.

<sup>68</sup>Google, definición de control estratégico, <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico>, 23 de febrero del 2,010.

<sup>69</sup>INTECAP, *Administración de Empresas*, Guatemala: División técnica, 2000.

<sup>70</sup>Ibid.

<sup>71</sup>Ibid.

<sup>72</sup>Ibid 32.

- **Control en la producción**

Se verifica si la empresa ha producido la cantidad establecida en el plan de producción y ventas con las especificaciones de calidad y costos previstos.<sup>73</sup>

- **Control de personal**

Incluye elementos directamente relacionados con el recurso humano de la empresa tales como ausentismos, quejas, reclamos, sugerencias, etc.<sup>74</sup>

- **Control de las finanzas**

En esta área se controla el uso de los recursos financieros en la empresa. Son elementos de control las cuentas de proveedores, clientes, caja y bancos y en general, el movimiento de ingresos y egresos a través del tiempo.<sup>75</sup>

**d. Factores a controlar:**<sup>76</sup>

- **Calidad**

Verifica que el producto obtenido en una actividad realizada, cumple con todos los requisitos fijados para el mismo.

- **Cantidad**

Verifica que se obtenga el volumen de productos programados.

- **Control de costo**

Verifica que toda actividad se realice con el costo que le ha sido asignado previamente.

- **Control de tiempo**

Verifica que toda actividad programada se realice en el tiempo que ha sido programada.

---

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

**Cuadro 20.**  
**Control administrativo eficaz por áreas de operación**

Área funcional	MERCADEO	OPÉRACIONES	PERSONAL	FINANZAS
<b>Factores de control</b>				
<b>Cantidad</b>	El volumen de créditos y ahorros fue igual, inferior o superior a lo programado. Determinar la oferta y la demanda	Se cumplió con el programa de operaciones establecido.	El personal fue suficiente para cumplir con los objetivos de ventas de los productos financieros previstos.	El monto de recursos fue suficiente para financiar las operaciones de la cooperativa.
<b>Calidad</b>	La atención al cliente en todos los aspectos de mercadeo se esta cumpliendo eficazmente.	Las operaciones cumplieron las especificaciones de calidad contempladas en la cooperativa.	El personal respondió a las exigencias de responsabilidad habilidad y capacitación necesaria.	Los recursos financieros utilizados son los que mejor responden al fortalecimiento económico de la cooperativa. Indicadores financieros ROI, solvencia y morosidad.
<b>Tiempo</b>	El tiempo de atención y respuesta al cliente está siendo empleado eficientemente.	Las operaciones están disponibles para cumplir los pedidos existentes.	Existe tiempo ocioso o exceso de tiempo extra en el personal.	Los recursos externos se están consiguiendo a los plazos más convenientes para la cooperativa.
<b>Costo</b>	Los costos de promoción y publicidad responden al programa establecido	Los gastos de las operaciones se comportaron dentro de lo previsto.	Los costos del personal se comportaron dentro de los previsto	El interés de los recursos externos conseguidos no representó un alto costo para la empresa.

Fuente: Manual de Administración de Empresas del Intecap, 2008.

#### **e. Forma de control**

Existen diversas formas de control de las cuales las más comunes son:

- **Observaciones personales**

Es la visita personal del jefe al lugar donde se efectúa la actividad a controlar. Tiene la ventaja de ir directamente a la fuente de los hechos, lo que permite un juicio muy acertado de la situación.<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Ibid.

- **Informes verbales**

El jefe reúne a sus subalternos y en una actividad de grupo, en entrevista, o en discusiones se da cuenta del funcionamiento de diversas áreas de la empresa.<sup>78</sup>

- **Informes escritos**

El subalterno efectúa un resumen escrito en el cual se relacionan las principales actividades que se han realizado en la empresa en determinado tiempo. Este informe se presenta al jefe o persona encargada del control.<sup>79</sup>

- **Informes estadísticos**

Es la información que se proporciona acerca del número de unidades producidas, número de obreros utilizados, número de horas extraordinarios trabajadas, cantidad de materia prima consumida u otro aspecto que permite medir el volumen de actividades de la empresa en un determinado período.<sup>80</sup>

## **f. Características de un adecuado sistema de control<sup>81</sup>**

Un adecuado sistema de control debe poseer las siguientes características:

- **Debe ser objetivo**

Es decir, basarse en hechos y datos reales, no en suposiciones o rumores.

- **Debe ser económico**

Un sistema de control que sea más costoso que la actividad o el proceso que se controla resultará ineficiente para la empresa.

- **Debe efectuarse a tiempo**

El control debe efectuarse en el momento oportuno. Un sistema de control que permita evitar determinados errores será el más eficaz para la empresa.

- **Debe ser impersonal**

No debe realizarse por la misma persona puesto que puede dar origen a información distorsionada.

- **Debe ser claro y preciso:**

El control no debe prestarse a interpretaciones dudosas o erróneas.

---

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid., 32-33.

## **g. Aplicación de metodologías**

El Balanced Scorecard también llamado cuadro de mando integral, es una herramienta que se basa en el establecimiento de indicadores, que sirven para monitorear el funcionamiento de una organización, verificando si va por la ruta correcta para alcanzar las metas propuestas en un período determinado o si debe emprender acciones concretas para retornar al camino que la llevará a lo esperado.<sup>82</sup>

El Balanced Scorecard se aplica siguiendo una serie de pasos:

1. Se elabora un mapa estratégico de la organización donde se establecen cuatro perspectivas: a) financiera; b) clientes; c) procesos internos; y, d) crecimiento y desarrollo de los recursos humanos. Todas estas perspectivas tienen relación unas con otras y siguen un orden ascendente.
2. Para cada perspectiva se establecen una serie de indicadores que determinan como se evaluarán el desempeño individual y colectivo hasta alcanzar el fin último deseado.
3. Se realiza una vinculación entre los objetivos, estrategias, indicadores estratégicos y metas a alcanzar.
4. Se establece el plan de acción por perspectiva que entre otros incluye responsables y tiempos en lograr los indicadores.
5. Se elabora un tablero de comandos de manera general, mismo que incluye los indicadores por perspectiva y unos semáforos que indican a través de luces de diferentes colores (verde, amarillo y rojo) si se avanza por el camino correcto, si es muy lento o si se hace necesaria una pausa técnica y enderezar el camino.

## **h. Indicadores Balanced Scorecard**

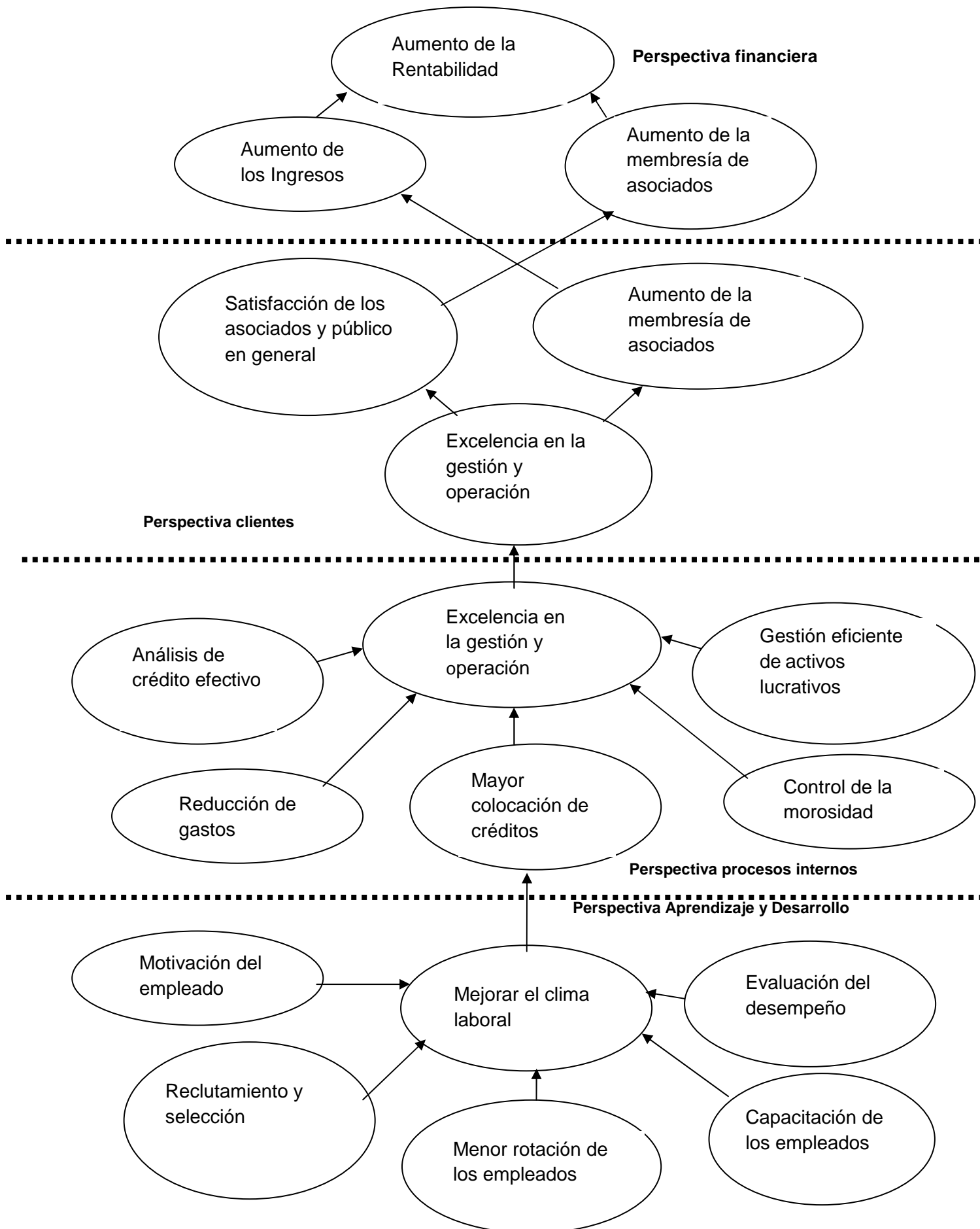
El Balanced Scorecard se aplicó a la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L., para lo cual se realizaron entrevistas y consultaron documentos, como: estados financieros y registros de la cooperativa, procediendo de la siguiente manera:

- Elaboración de mapa estratégico.
- Identificación de los indicadores estratégicos.
- Vinculación de indicadores con objetivos y metas por perspectiva.
- Planes de acción por perspectiva.

---

<sup>82</sup> Manix Antonio Chávez Orellana, "Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard); en una empresa exportadora de café en Guatemala", Guatemala: USAC 2008), página, 6-28.

**Figura 10**  
**Mapa Estratégico Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense R.L.**





- **Identificación de indicadores financieros por perspectiva**

- **Indicadores perspectiva financiera**

**a) Indicadores de aumento de ingresos:**

$$\% \text{ aumento de ingresos} = \frac{(\text{Ingreso actual} - \text{Ingresos anterior})}{\text{Ingreso anterior}} * 100$$

$$\% \text{ ingresos/activos} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos}} * 100$$

$$\text{Liquidez} = (\text{Activos Circulantes/Pasivos Circulantes}) * 100$$

$$\text{Solvencia} = (\text{Pasivos Totales/Activos Totales}) * 100$$

**b) Indicadores de aumento de membresía de asociados:**

$$\% \text{ aumento de asociados} = \frac{(\text{Asociados actual} - \text{Asociados anterior})}{\text{Asociados anterior}} * 100$$

**c) Indicadores de rentabilidad:**

$$\% \text{ utilidad/activos} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}} * 100$$

$$\% \text{ utilidad/capital} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Capital}} * 100$$

$$\% \text{ utilidad/ingresos} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ingresos}} * 100$$

**Cuadro 21**  
**Vinculación de indicadores, con objetivos y metas de la perspectiva financiera**

Objetivo	Estrategia	Indicadores	Meta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la rentabilidad de la Cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar los ingresos</li> <li>Aumentar los excedentes</li> <li>Aumentar la membresía de asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% aumento de ingresos</li> <li>% Excedentes/promedio de activos</li> <li>% aumento de membresía de asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3% de excedentes sobre promedio de activos</li> <li>8% crecimiento de membresía.</li> </ul>

Fuente: Análisis de indicadores PERLAS cooperativas federadas MICOOPE

**Cuadro 22.**  
**Plan de acción perspectiva financiera**

Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar ingresos y membresía de asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la rentabilidad de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar servicios</li> <li>Colocar más créditos</li> <li>Captar más ahorro y aportaciones.</li> <li>Esto es Gestión eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia encargados y departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos, financieros, materiales y técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 años</li> </ul>

Fuente: Talleres participativos con directivos y personal de la cooperativa.

- Indicadores perspectiva clientes**

- Indicadores satisfacción de los clientes**

$$\% \text{ de reclamos} = \frac{(\text{Reclamos periodo actual} - \text{reclamos periodo anterior})}{\text{Reclamos período anterior}} * 100$$

- **Indicadores aumento de membresía de asociados**

$$\% \text{ aumento de asociados} = \frac{(\text{Asociados actual} - \text{Asociados anterior})}{\text{Asociados anterior}} * 100$$

$$\% \text{ incremento aportaciones} = \frac{(\text{Aportación actual} - \text{Aportaciones anterior})}{\text{Aportaciones anteriores}} * 100$$

**Cuadro 23.**

**Vinculación de indicadores, con objetivos y metas de la perspectiva clientes.**

Objetivo	Estrategia	Indicadores estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción y aumento de membresía de asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en la gestión y operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de reclamos</li> <li>• % de aumento de asociados</li> <li>• % de aportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0% de reclamos</li> <li>• Mínimo un 8 % aumento de membresía</li> <li>• Mínimo un 16.2% aumento de aportaciones con respecto el activo total</li> </ul>

Fuente: Análisis de indicadores PERLAS cooperativas federadas MICOOPE.

**Cuadro 24.**

**Plan de Acción de la perspectiva clientes**

Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en la gestión y operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción y aumento de los asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y solucionar causas de insatisfacción del cliente.</li> <li>• Promocionar los productos y servicios financieros</li> <li>• Ofrecer tasas de interés atractivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia y encargados de departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos, materiales financieros y técnicos</li> </ul>	5 años

Fuente: Talleres participativos con directivos y personal de la cooperativa.

- **Indicadores perspectiva procesos internos**

- a) **Indicadores relacionados con el análisis de crédito efectivo**

$$\% \text{ de créditos revisados} = \frac{\text{Número de créditos aprobados o rechazados} * 100}{\text{Total de solicitudes de créditos}}$$

- b) **Indicadores asociados con reducción de gastos**

$$\% \text{ gastos/ ingresos} = \frac{\text{Gastos} * 100}{\text{Ingresos}}$$

$$\% \text{ aumento o decremento de gastos} = \frac{(\text{Gastos actual} - \text{Gastos anterior}) * 100}{\text{Gastos anteriores}}$$

- c) **Indicadores para control de la morosidad**

$$\% \text{ de morosidad por período} = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera total}} * 100$$

$$\% \text{ aumento de morosidad} = \frac{\text{Morosidad actual} - \text{Morosidad anterior} * 100}{\text{Morosidad anterior}}$$

- d) **Indicadores de administración efectiva de activos lucrativos**

$$\% \text{ rentabilidad s/ventas gasolinera} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\% \text{ rentabilidad s/activos gasolinera} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos}} * 100$$

$$\% \text{ rentabilidad s/inversión gasolinera} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Capital}} * 100$$

**Cuadro 25.**  
**Vinculación de los indicadores, con los objetivos y metas de la perspectiva de procesos internos.**

Objetivo	Estrategia	Indicadores estratégicos	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en la gestión y operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de créditos.</li> <li>• Reducción de gastos</li> <li>• Calidad de procesos</li> <li>• Reducción de morosidad</li> <li>• Administración de gasolinera eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de solicitudes aprobadas</li> <li>• % de reducción de gastos</li> <li>• Tiempos de respuesta clientes</li> <li>• % de reducción de morosidad</li> <li>• % de rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80%</li> <li>• 5.5% sobre el promedio de activos</li> <li>• 8 días</li> <li>• 5%</li> <li>• 3.5% sobre activos</li> </ul>

Fuente: Análisis de indicadores PERLAS cooperativas federadas MICOOPE

**Cuadro 26.**  
**Plan de Acción de la perspectiva procesos internos**

Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de créditos</li> <li>• Reducción de gastos</li> <li>• Calidad de procesos</li> <li>• Reducción de morosidad</li> <li>• Administración de activos eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en la gestión y operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de ahorro y créditos eficiente</li> <li>• Gestión de gasolinera eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Encargado de departamento de créditos</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Administrador de Gasolinera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos, financieros materiales y técnicos</li> </ul>	5 años

Fuente: Talleres participativos con directivos y personal de la cooperativa.

- **Indicadores perspectiva desarrollo y crecimiento**

- a) **Indicadores de reclutamiento y selección de personal**

**Número de personas reclutadas Vrs. Número de personas seleccionadas**

$$\% = \frac{\text{Personas seleccionadas} * 100}{\text{Personas reclutadas}}$$

**Número de personas reclutadas vrs. Número de personas contratadas**

$$\% = \frac{\text{Personas contratadas} * 100}{\text{Personas reclutadas}}$$

- b) **Indicador de motivación de los empleados**

$$\% \text{ de personal motivado} = \frac{\text{No. de personas motivadas} * 100}{\text{Total de personal}}$$

**Indicador de rotación de los empleados en un período de tiempo (1 año)**

$$\% \text{ de rotación de Empleados} = \frac{(\text{No. de personas que entran} - \text{No. de personas que salen}) * 100}{\text{Número total de empleados}}$$

- c) **Indicador de capacitación de los empleados**

$$\% \text{ de personal capacitado} = \frac{\text{Personal capacitado} * 100}{\text{Total de personal}}$$

- d) **Indicadores de evaluación de desempeño**

**% de personal con desempeño excelente**

$$\% = \frac{\text{Numero de personas con desempeño excelente} * 100}{\text{Total de personas evaluadas}}$$

**% de personal con desempeños muy bueno**

$$\% = \frac{\text{Número de personas con desempeño muy bueno}}{\text{Total de personas evaluadas}} * 100$$

**% de personal con desempeño bueno**

$$\% = \frac{\text{Número de personas con desempeño bueno}}{\text{Total de personas evaluadas}} * 100$$

**% de personal con desempeño regular**

$$\% = \frac{\text{Número de personas con desempeño regular}}{\text{Total de personas evaluadas}} * 100$$

**% de personal con desempeño deficiente**

$$\% = \frac{\text{Número de personas con desempeño deficiente}}{\text{Total de personas evaluadas}} * 100$$

**Cuadro 27.**  
**Vinculación de los indicadores, con los objetivos y metas de la perspectiva desarrollo y crecimiento**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Indicadores financieros</b>	<b>Metas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación</li> <li>Reclutamiento</li> <li>Selección</li> <li>Capacitación</li> <li>Evaluación de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de personal motivado</li> <li>% de personal reclutado</li> <li>% de personal seleccionado</li> <li>% personal capacitado</li> <li>% de personal evaluado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% de personal motivado</li> <li>Como mínimo un 10% del personal reclutado es seleccionado</li> <li>100% de personal esta capacitado en la empresa</li> <li>90% de personal esta calificado como excelente y muy bueno</li> </ul>

Fuente: Análisis de indicadores PERLAS cooperativas federadas MICOOPE

**Cuadro 28.**  
**Plan de Acción de la perspectiva desarrollo y crecimiento**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar y administrar el proceso de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión eficiente del recurso humano en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 años</li> </ul>

Fuente: Talleres participativos con directivos y personal de la cooperativa.

La cuenta maravilla esta enfocada para las personas que ahorran a plazo fijo con atractivas tasas de interés y con derecho a sorteos de electrodomésticos, bicicletas, motocicletas, etc.



## CAPITULO VI

# CONCLUSIONES

1. Posterior a realizar el diagnóstico situacional en la cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada, a través de la metodología de marco lógico, específicamente con el análisis de involucrados y el árbol de problemas, se logro determinar que el problema principal es la baja rentabilidad (1.23% sobre activos), lo cual se pudo comprobar en los Estados Financieros del año dos mil ocho .presentados a la asamblea general , siendo las causas principales: a) los altos gastos de operación 24.5% sobre activos; b) baja colocación de créditos 13% sobre los activos; y, c) la alta morosidad que es de un 15%.
2. Se pudo comprobar que la administración de la cooperativa utiliza estrategias pero de manera aislada, enfocada principalmente para alcanzar resultados en la contabilidad, sin un plan estratégico y operativo que los oriente en largo y corto plazo, para tomar las mejores decisiones con el propósito de obtener los indicadores no solo urgentes, sino también importantes.
3. La razón fundamental de la cooperativa son sus asociados y al realizar una serie de entrevistas con los órganos directivos y la gerencia, en cuanto a que tipo proyectos se tenia planificado realizar en un futuro inmediato, mencionaron una lista entre los cuales están: a) una lotificación; b) canchas de papi-futbol; c) sucursales de la cooperativa; d) construcción y alquiler de locales comerciales; y, e) un mini-mercado.
4. Los beneficios que obtuvo la cooperativa en este trabajo de investigación fueron a) conocer, comprender y aplicar la metodología de marco lógico la cual utiliza para realizar autodiagnósticos semestralmente; b) Disponer de una serie de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos estratégicos y su visión; y c) Contar con serie de indicadores que le permitan medir la gestión de manera eficaz y eficiente.
5. La toma de decisiones de la cooperativa, se basa principalmente con base en los Estados Financieros que presenta el perito contador a la gerencia mensualmente, por ejemplo: a) cuantos fueron los ingresos; b) a cuanto ascendió los gastos; y, c) cual fue la utilidad, realizando los ajustes necesarios para que en el siguiente período se puedan mejorar las indicadores, con miras al informe general que se presenta ante la asamblea general ordinaria.

## CAPITULO VII

### Recomendaciones

1. La cooperativa además de buscar el beneficio de sus asociados, debe ser rentable, para que pueda fortalecer su capital y continuar prestando los servicios financieros a sus clientes. Pero esto es una tarea que le corresponde a la administración al gestionar los recursos de manera eficaz y la parte que le corresponde a los asociados es mantener la confianza a través de los ahorros y sus aportaciones. En el caso de la cooperativa Unión y Progreso Pachalunense se sugiere realizar sus gastos de manera eficiente, reducir la morosidad a un nivel manejable ente el 5 y 10% , y mantener ó aumentar el otorgamiento de créditos.
2. En este trabajo de tesis se presentan múltiples estrategias que puede utilizar la cooperativa Unión y Progreso Pachalunense, las cuales son acciones debidamente estudiadas que le servirán para alcanzar sus objetivos estratégicos, entre ellas están: a) Liderazgo de costos; b) La diferenciación; y c) la focalización. El Sr. Michael Porter propone varias herramientas para aumentar la competitividad, siendo estas: a) las cinco fuerzas de Porter; b) el diamante de la competitividad; c) la cadena de valor; y, d) la integración del cluster
3. Además de que la cooperativa tiene un listado de proyectos, en el presente trabajo se presenta una ficha de proyectos por cada uno de ellos, que identifica aspectos relevantes como: a) identificación del proyecto; b) problema a resolver; c) Objetivos; d) justificación; d) descripción del proyecto; y, e) estimación de presupuesto. Todo lo anterior para que la cooperativa pueda comparar entre los proyectos, y priorizar cual es el que más beneficio deja, y hacer los estudios correspondientes, previo a solicitar el financiamiento.
4. Conforme se vayan aplicando las estrategias, se irán obteniendo los resultados necesarios para la gestión eficiente y eficaz de la cooperativa, los cuales determinaran que tan efectiva fue la planeación estratégica y los nuevos retos a alcanzar. Muchas veces será necesario realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones para lograr objetivos comunes.
5. Con la propuesta de la implementación del Balanced Scorecard, se dejaron una serie de indicadores que permitirán a la cooperativa monitorear la aplicación del plan estratégico y determinar las acciones para mantener la dirección correcta y realizar los ajustes necesarios.

## Bibliografía

1. Aballi Herwing, Suriel Cristina, Propuesta para la aplicación del Balanced Scorecard en la Dirección de Organización y Métodos de una Entidad bancaria, Guatemala: USAC, 2008
2. Andrade, "Definición de Valores" , *La Culturocracia en México*, 1995, <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>, 2 de Febrero del 2,009.
3. Barroso Paola, Et. Al., "Efectos de la Globalización", *Globalización*, <http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml>, 29 de Enero del 2,009.
4. Arana, Ana Paula, Et. Al., "Los 5 pasos de la Administración Estratégica", [www.tupublicas.com/docs/02:11-23-10-2003-Administracion\\_Estrategica.doc](http://www.tupublicas.com/docs/02:11-23-10-2003-Administracion_Estrategica.doc), 29 de Enero del 2,009.
5. Caldera Mejía, Rodolfo, "Características de la Planeación Estratégica", *Introducción a la Planeación Estratégica*, <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>, 2 de Febrero del 2,009
6. Cañón Salazar, Henry, "Definición de Diagnóstico"., *Diagnóstico Empresarial*, 2,008 , <http://proyectosuniminuto.blogspot.com/>, 11 de Octubre del 2,009.
7. Cifuentes, Edilberto, *El Plan y la Tesis*, Guatemala: Flacso, año 2000.
8. Caja de Herramientas, "Estrategia", *Planificación Estratégica* , [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc1899689](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc1899689), 2 de Febrero del 2,009.
9. Caja de Herramientas, Matriz de Análisis FODA, [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc1899689](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc1899689), 2 de Febrero del 2,009.
10. Chagoya, Ena Ramos Métodos y Técnicas de Investigación, Definición de método, 1 de Julio del 2,008, <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>, 18 de febrero del 2,010
11. Chávez Orellana, Manix Antonio, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), en una empresa exportadora de café en Guatemala". Guatemala: USAC, 2008

12. Definición legal.com, "Definición de globalización",  
<http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm>,  
29 de enero del 2,009.
13. Definición.org. Definición de Programa de Inversión,  
<http://www.definicion.org/programa-de-inversion>, (19 de Octubre  
del 2,009).
14. Dolande, Fernando "Estrategia y Dirección Estratégica", *Estrategia,  
Políticas y Premisas de Planeación*,  
[http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/es  
poprepla.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/es<br/>poprepla.htm) ,3 de Febrero del 2,009.
15. Evoli, Jeffte, "Definición de Planeación Estratégica", *Planeación  
Estratégica*,  
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>, 30 de  
enero del 2,008.
16. Excelencia Empresarial, Gestión de procesos,  
[http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm), 19 de  
Octubre del 2,009.
17. Excelencia Empresarial, Gestión por procesos, Características de los  
procesos,  
[http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm), 19 de  
Octubre del 2,009.
18. Excelencia Empresarial, Gestión por procesos, Conceptos básicos,  
[http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm), 19 de  
Octubre del 2,009.
19. De Gerencia.com, "Indicadores de Gestión", *Qué son los indicadores  
de gestión*,  
[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion), 19  
de Octubre del 2,009.
20. De Gerencia.com, "Indicadores de Gestión", *Tipos de indicadores de  
gestión*,  
[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion), 19 de  
Octubre del 2,009
21. De Gerencia.com, "Indicadores de Gestión", *Criterios para establecer  
indicadores de gestión*,  
[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion), 19 de  
Octubre del 2,009.

22. Diccionario Scout en español, Generosidad, <http://www.scouts284.org/biblioteca/diccionario/e-l.html>, (5 de Noviembre del 2,009)
23. Gerencia y Negocios.com, "La Misión", *Planeación Estratégica*, [http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion\\_estrategica/conceptos\\_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeacion%20de%20una%20Empresa](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeacion%20de%20una%20Empresa), 2 de Febrero del 2,009.
24. Gerencia y Negocios.com, "La Visión", *Planeación Estratégica*, [http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion\\_estrategica/conceptos\\_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeacion%20de%20una%20Empresa](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeacion%20de%20una%20Empresa), 2 de Febrero del 2,009.
25. Gerencia y Negocios.com, "Objetivos Estratégicos", *Planeación Estratégica*, [http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion\\_estrategica/conceptos\\_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeacion%20de%20una%20Empresa](http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeacion%20de%20una%20Empresa), 2 de Febrero del 2,009.
26. Gil Reynosa, Hilda Concepción, *La Planeación Estratégica una herramienta para enfrentar Mercados Globales*, Guatemala: Universidad Mariano Galvez, 2000.
27. Glosario.net, glosario término, La Veracidad, <http://lengua-y-literatura.glosario.net/terminos-filosoficos/veracidad-6145.html>, 5 de Noviembre del 2,009
28. González Hernández, Dely Lien, *La técnica de grupo focal y sus características*, 2007, <http://www.eumed.net/libros/2009a/514/tecnica%20del%20Grupo%20Focal.htm>, 18 de febrero del 2,010
29. Google, definición de control estratégico, <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlEstrategico>, 23 de febrero del 2,010.
30. Gordillo Castillo, Enrique, *Guía General de Estilo para la presentación de trabajos académicos*, Guatemala: Febrero del 2,002.
31. Grupo Yahoo Balanced Scorecard Latinoamérica, "Balanced Scorecard", *Glosario*, [http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm#FACT\\_CRITICOS\\_EXITO](http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/Glosario.htm#FACT_CRITICOS_EXITO), 3 de Febrero del 2,009
32. Guzmán Zúñiga, Mónica Licda., *"Beneficios de Planear"*, *Planeación Estratégica ¿Para Qué?*, 2006, [http://www.miespacio.org/cont/gi/para\\_que.htm](http://www.miespacio.org/cont/gi/para_que.htm), 2 de Febrero del 2,009.

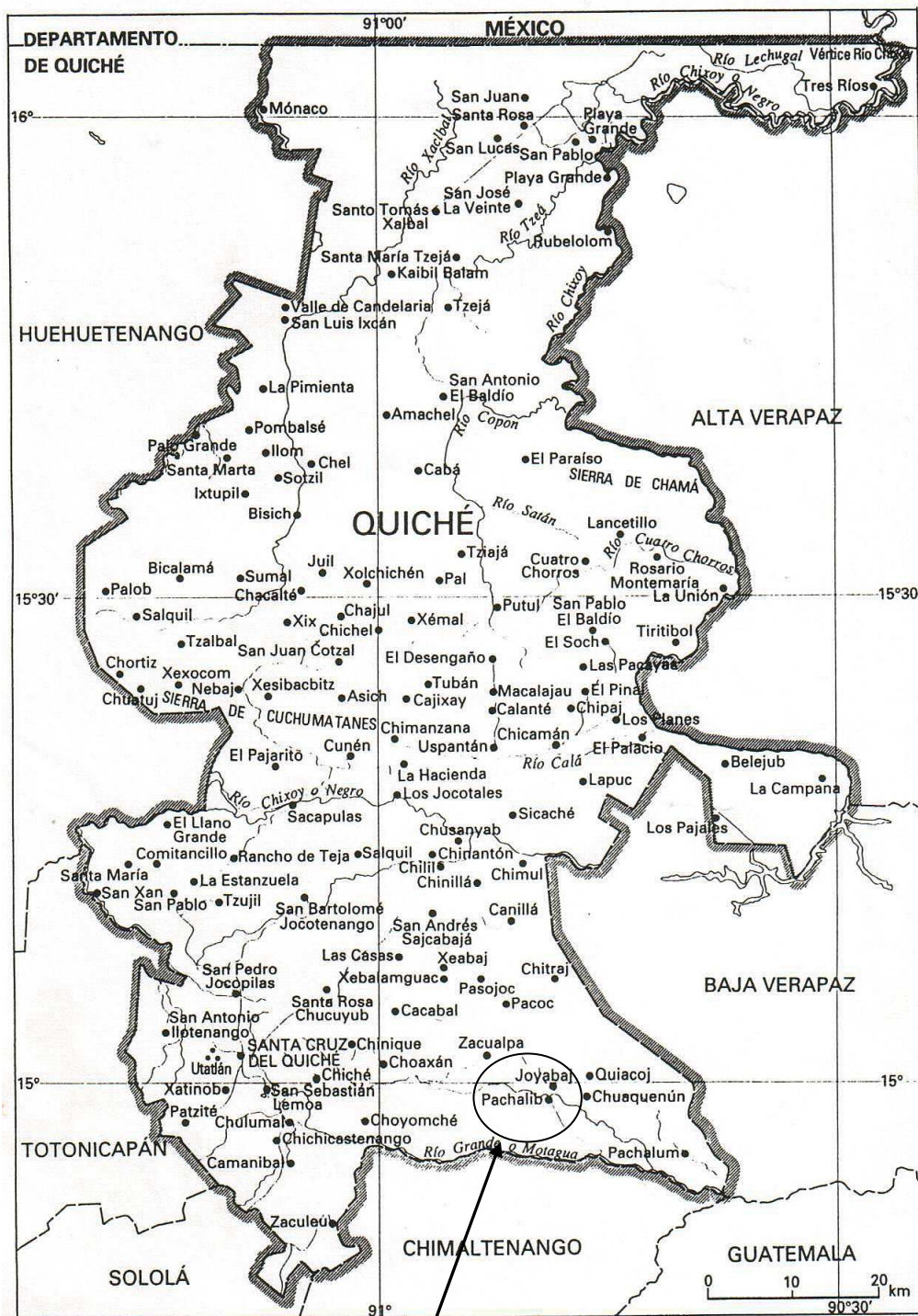
33. Hashuel, Patricia, La Tenacidad,  
<http://www.patriciahshuel.com.ar/13.htm>, 5 de Noviembre del 2,009
34. Ideas rápidas. org., Valores Humanos, *La Obediencia*,  
<http://www.ideasrapidas.org/obediencia.htm>, 5 de Noviembre del 2,009.
35. INACOP, Manual del Cooperativista, Guatemala, 1994.
36. INACOP, Reglamento de la Ley General de Cooperativas, Guatemala: Abril del 2,001
37. Infomipyme, *FODA*,  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>,  
*2 de Febrero del 2,009.*
38. INTECAP, Administración de Empresas, Guatemala: División Técnica, 2000.
39. Ley General de Cooperativas, Artículo 31, Reglamento de la Ley General de Cooperativas ( Diciembre de 1,978), página 16.
40. Ley General de Cooperativas, *Distribución de excedentes*, 7/12/2008,  
<http://www.neticoop.org.uy/article769.html>, 3 de Febrero del 2,009.
41. Ley General de Cooperativas, Artículo 10, Estatutos, (Diciembre de 1,978), página 8.
42. Ley General de Cooperativas, Artículo 53, Órgano fiscalizador, (Diciembre de 1,978), página 24.
43. Ley General de Cooperativas, Capítulo 3 Artículos 19, 20, 21 y 22, Constitución e Inscripción de Cooperativas, ( Diciembre de 1,978), página 3.
44. Ley General de Cooperativas, Tipos de Cooperativas, 7/12/2008,  
<http://www.neticoop.org.uy/article769.html>, 3 de Febrero del 2,009
45. López Carlos, "Estrategia y Dirección Estratégica", *Introducción a la Administración Estratégica*, 03/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>, 29 de Enero del 2009
46. López, Carlos, "Balanced Scorecard", *Mejores prácticas*,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>, 3 de Febrero del 2,009.

47. Márquez Pérez, Mónica Licda., "Cuando se considera una Organización competitiva, *Competitividad en las Organizaciones*, 11/2001 <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm> ,30 de Enero del 2009.
48. Martínez Medina, María Elizabeth, "Características de la globalización", *Globalización*, <http://www.monografias.com/trabajos14/globalizac/globalizac.shtml> 29 de enero del 2,009.
49. Márquez Pérez, Mónica, "Herramientas para hacer competitiva a una organización", *Competitividad en las Organizaciones*, [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compe\\_lorg.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compe_lorg.htm), 30 de Enero del 2009.
50. Márquez Pérez, Mónica, "Globalización y Competitividad" , *Competitividad en las Organizaciones*, [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compe\\_lorg.](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compe_lorg.), 30 de Enero del 2009
51. Márquez Pérez, Mónica Licda., "Elementos clave para la competitividad de las organizaciones". *Competitividad en las Organizaciones*, 11/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>, 30 de enero del 2,009
52. MICOOPE, [www.micoope.com](http://www.micoope.com), (5 de Febrero del 2,009
53. Mintzberg y Waters, "Definición de Planeación Estratégica", *Introducción a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos*, <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>, 2 de Febrero del 2,009
54. Ochoa G, Ana Beatriz, "Métodos" , *Método Analítico*, <http://www.monografias.com/trabajos11/metodos/metodos.shtml#LOGICO>, 18 de Junio.
55. Perroso, Daniel, "Escuelas Sociológicas", *Estructural funcionalismo*, 01/2008, <http://liverpool-perroso.blogspot.com/2008/01/escuelas-sociologicas.html>, 12 de febrero del 2,010.

56. Planeta Sedna, "Los Valores Humanos" , *La Responsabilidad*,  
<http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm#LA%20RESPONSABILIDAD>, 5 de Noviembre del 2,009
57. Roche Pineda, Luis Javier, Estudio de Prefactibilidad para la producción y comercialización apícola en los Municipios de Esquipulas, Quezaltepeque e Ipala del Departamento de Chiquimula. Guatemala: USAC, febrero del 2,006.
58. Saberes Biz.com, Ti Liliana Cabrera, "Táctica", *Planeación, Estrategias y Táctica*,  
<http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>, 2 de Febrero del 2,009.
59. Saberes Biz.com, Tipos de estrategias  
<http://www.saberesbiz.com/Tipos-de-Estrategias-para-Negocios-Exitosos.htm>, 2 de Febrero del 2,009
60. Sánchez Guísela, El Potencial Competitivo de Guatemala. Guatemala: PRONACOM, 2007. del 2,010.
61. Stones, Victor "Estrategia y Dirección Estratégica", *Introducción a la Administración Estratégica*, 03/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no12/admonest.htm>, (29 de Enero del 2009).
62. Universidad de Turabo, Seleccionando entre fuentes primarias y secundarias, *Fuentes primarias*,  
<http://bibliotecavirtualut.suaqm.edu/Instruccion/fuentes.htm>, 18 de febrero del 2,010.

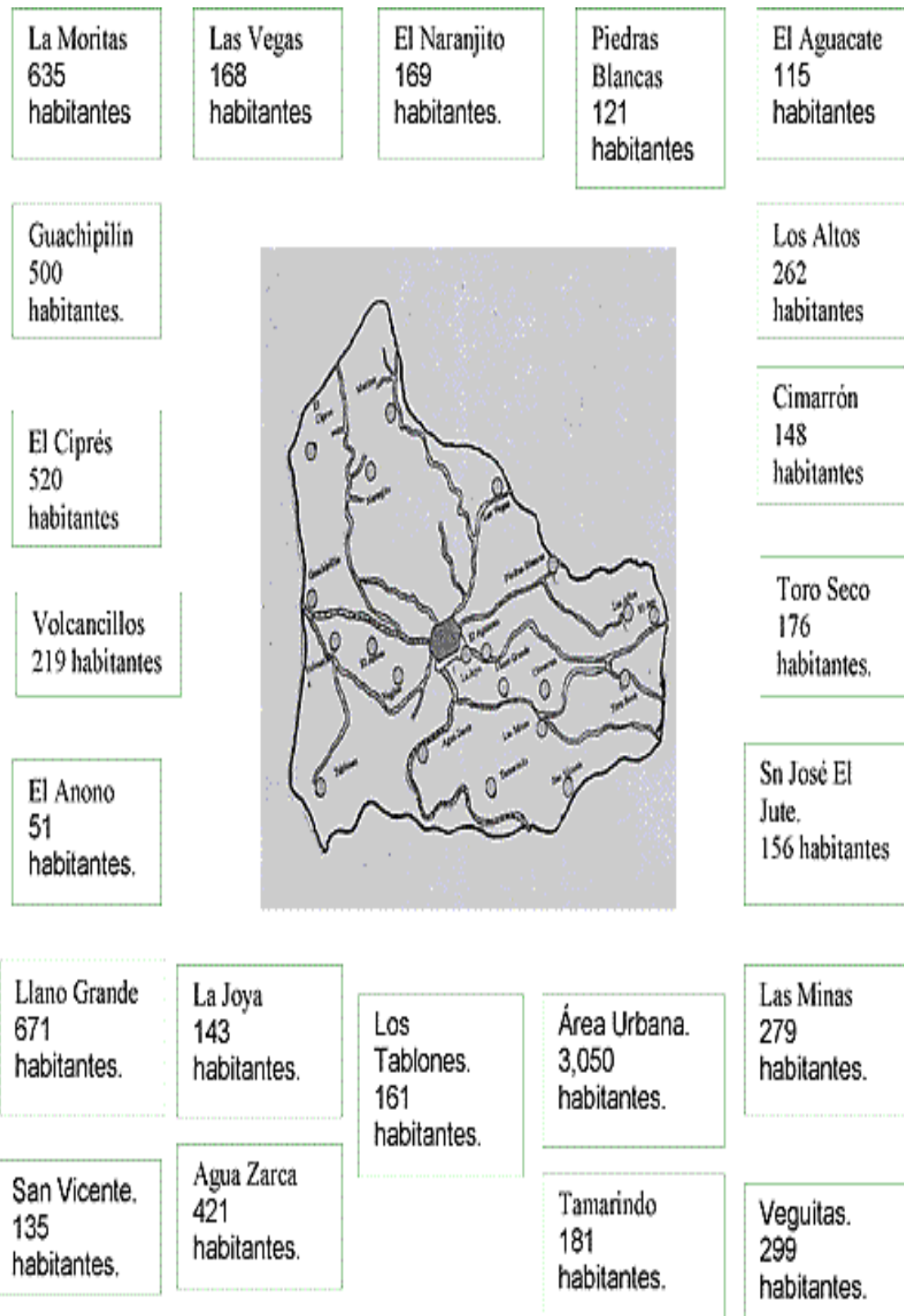


## ANEXO 1: Mapa del Departamento de Quiché, Guatemala



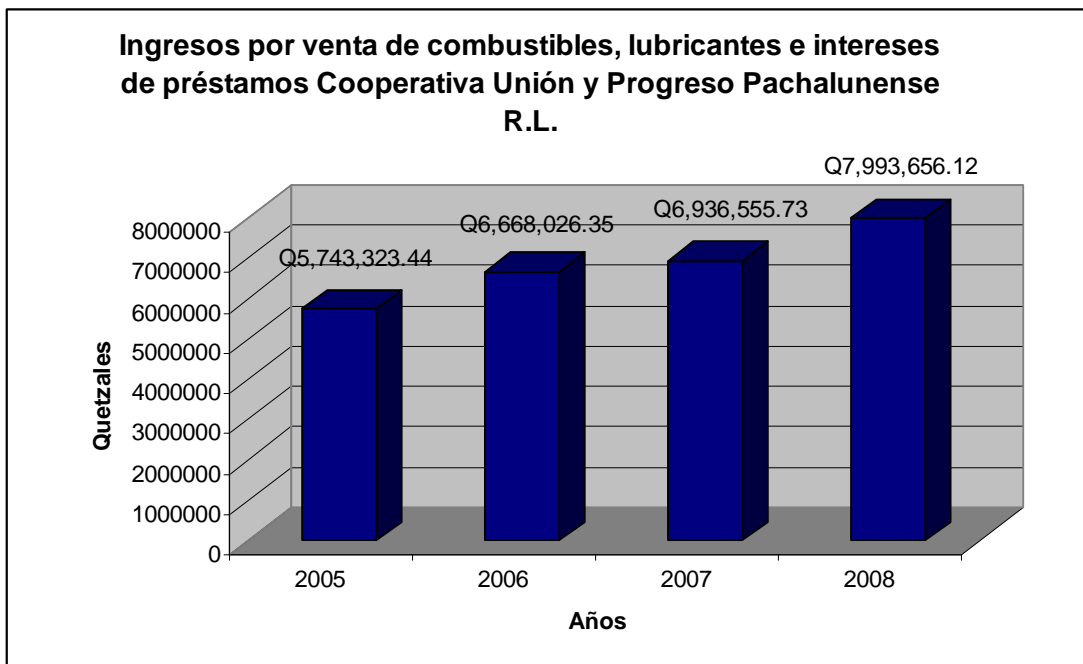
Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

## ANEXO 2: Mapa del Municipio de Pachalúm

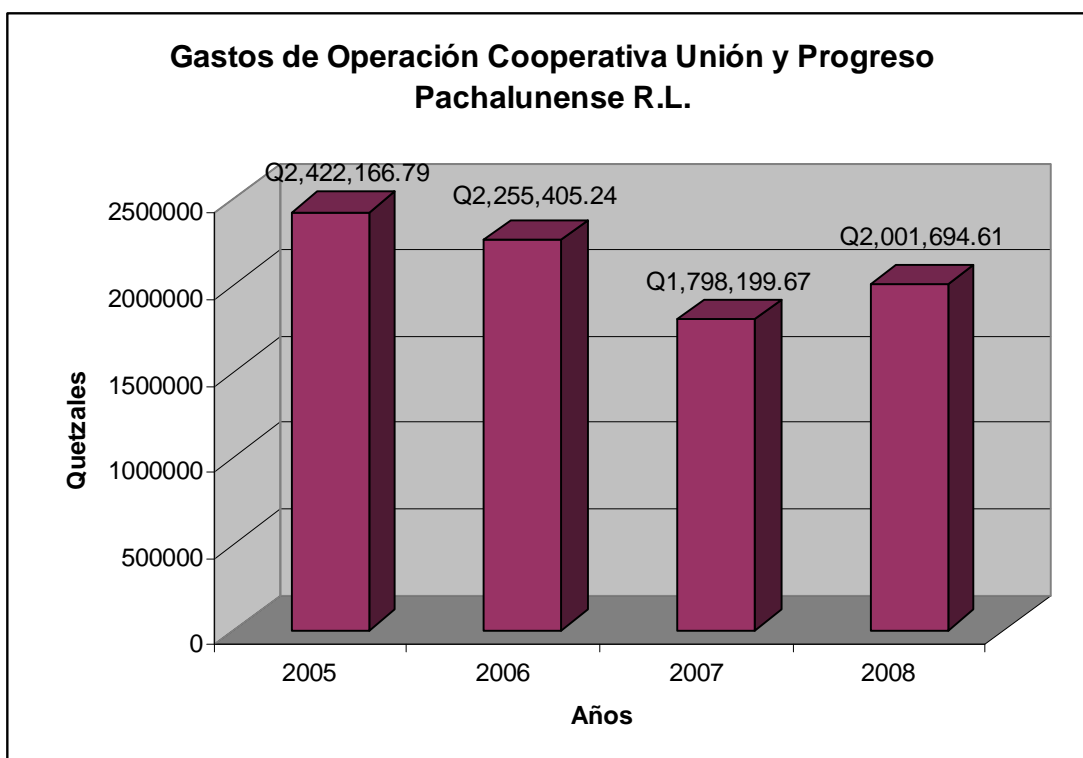


Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

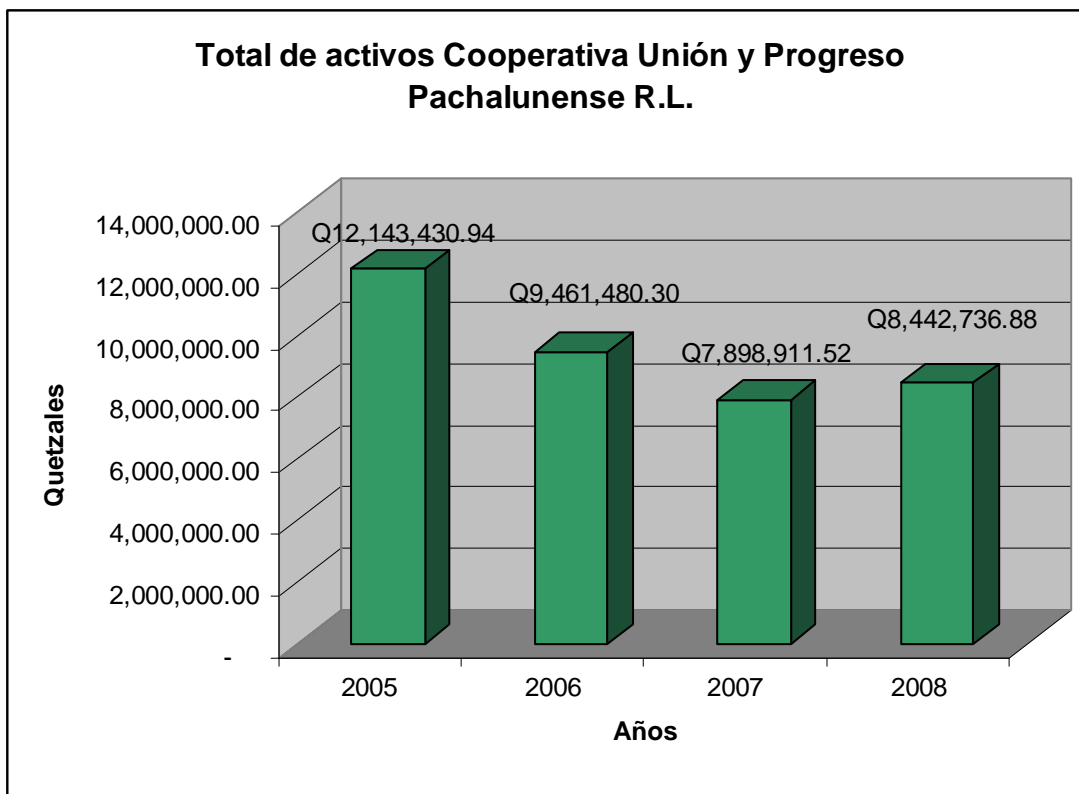
### ANEXO 3: Ingresos varios



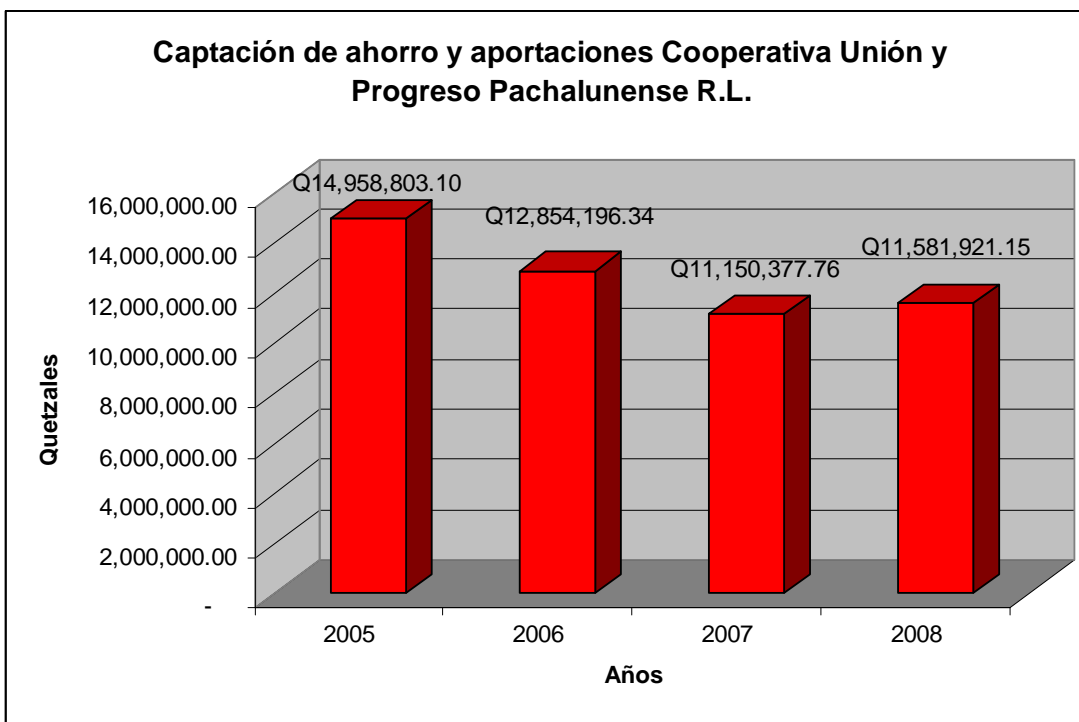
### ANEXO 4: Gastos de operación



## Anexo 5: Total de activos



## Anexo 6: Captación de Ahorros y Aportaciones

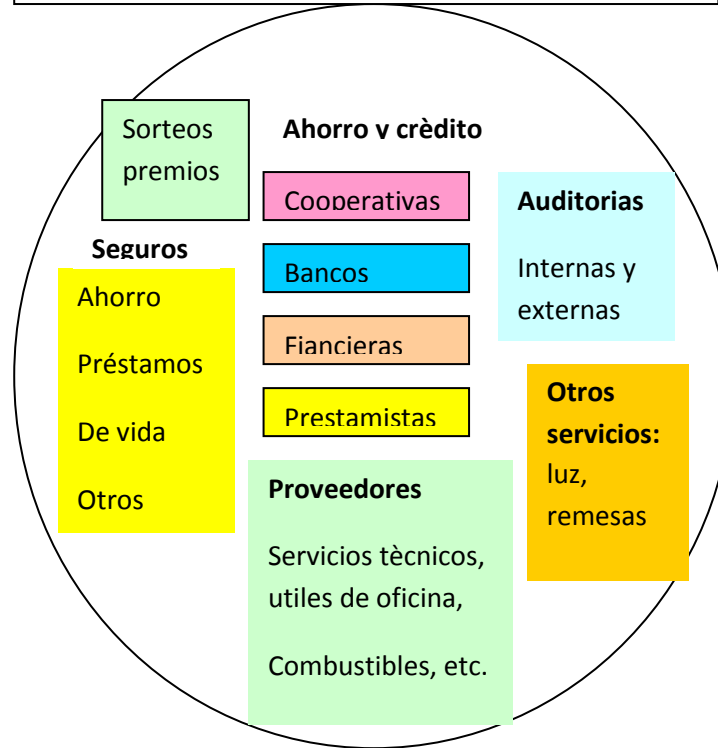


# ANEXO 7

## CLUSTER DEL COOPERATIVISMO

Relaciones Horizontales  
Otras cooperativas, bancos, financieras, etc.

- Organizaciones de apoyo:
- INACOP
  - INGECOOP
  - INTECAP
  - SAT
  - DEORSA
  - COLUMNA



- Relaciones verticales
- Proveedores
  - Asociados
  - Público en General

- Servicios de apoyo
- Luz
  - Agua
  - Comunicaciones
  - banca

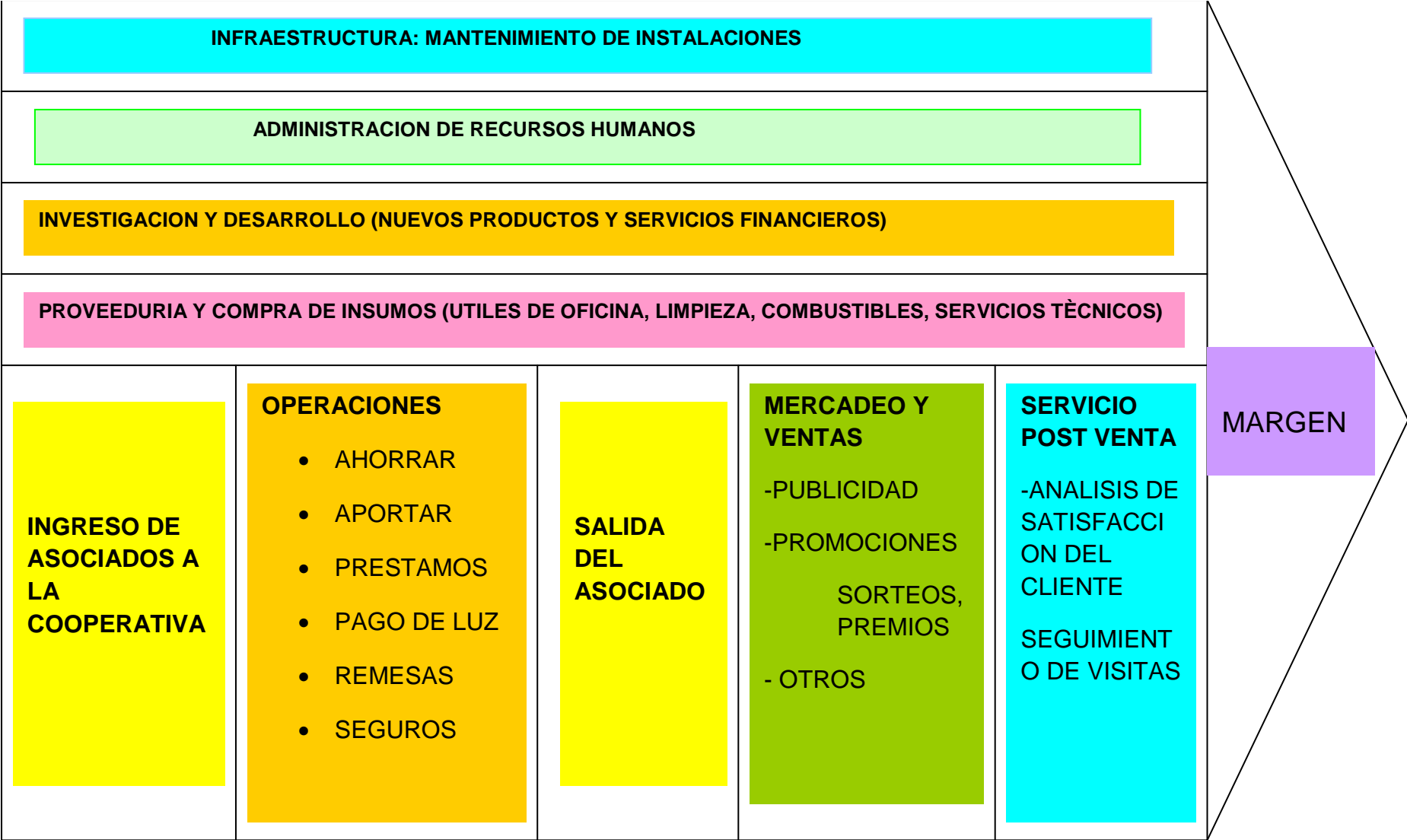
- Capacitación
- Directivos
  - Personal
  - Asociados

Infraestructura  
Aceptable

- Relaciones Institucionales
- INTECAP
  - INACOP
  - INGECOOP
  - SAT
  - DEORSA, ETC.

**ANEXO 8. CADENA DE VALOR COOPERATIVA UNION Y PROGRESO**

**PACHALUNENESE R.L.**



## ANEXO 9: FOTOS DE LOS TALLERES PARTICIPATIVOS



En esta foto se observa al Ing. Mario Rodríguez Flores explicando el árbol de problemas, producto de un taller donde participaron directivos, administración y empleados de Coopach R.L.



En esta foto se observa al Ing. Mario Rodríguez Flores explicando el árbol de objetivos, producto de un taller donde participaron directivos, administración y empleados de Coopach R.L.



En esta foto se observa al Encargado del departamento de Créditos Mynor Arévalo explicando el Análisis FODA, producto de un taller donde participaron directivos, administración y empleados de Coopach R.L.

## 1. PROYECTO DE LOTIFICACION

### 1.1 Descripción del proyecto.

El proyecto de una lotificación en el municipio de Pachalúm busca ser una solución de vivienda para los asociados de la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense, quienes tendrán la opción de contar con una vivienda cerca de la cabecera municipal, con sus servicios básicos y con la posibilidad de contar con financiamiento de acuerdo con los ingresos del núcleo familiar.

### 1.2 Identificación del proyecto:

- Nombre del Proyecto: Lotificación Las Margaritas
- Localización: La Joya, Pachalúm, El Quiché
- Entidad que promueve el proyecto: Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada (Coopach R.L.)
- Entidad que ejecuta el Proyecto: Constructora Ramírez
- Horizonte de ejecución: 5 años.
- Fecha de inicio: 2012
- Entidad financiante: a definir.

### 1.3 Problemática a resolver

La vivienda en el municipio de pachalúm, tiene un costo alto debido : a) el flujo de remesas de los pachalunense en el extranjero interesados en comprar vivienda sobrevalúa las casas; b) la escasez de vivienda en el centro de la ciudad: cada vez es mayor; y c) la falta de capital o financiamiento para adquirir una casas.

:

### 1.4 Objetivos

- Desarrollar una lotificación con los servicios básicos y a un precio favorable para los asociados.
- Crear planes de financiamiento para 10, 15 y 20 años, según la capacidad de pago.
- Satisfacer la demanda de vivienda en el municipio.
- Crear oportunidades de trabajo para personas de la región.

### 1.5 Justificación

- El proyecto esta destinado a beneficiar a 100 familias principalmente del municipio de Pachalúm e indirectamente a pobladores de comunidades cercanas. en su primera fase,

### 1.6 Estimación del presupuesto

El proyecto requiere una inversión para su ejecución de 5 millones, en el cual esta contemplado la introducción de electricidad, agua potable (tanque propio de la colonia) , calles adoquinadas y la construcción de 100 casas con estructura básica.



## **2. PROYECTO DE CANCHAS DE PAPI FOOT-BALL**

### **2.1 Descripción del proyecto.**

El proyecto de las canchas de papi foot-ball en el municipio de Pachalúm busca ser una solución para la recreación de los asociados de la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense, y público en general quienes tendrán la opción de contar con unas canchas cerca de la cabecera municipal, con los servicios de canchas, duchas y vestidores a precios cómodos.

### **2.2 Identificación del proyecto:**

- Nombre del Proyecto: Canchas de Papi foot-ball
- Localización: Aldea Llano Grande, Pachalúm, El Quiché
- Entidad que promueve el proyecto: Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada (Coopach R.L.)
- Entidad que ejecuta el Proyecto: Constructora Orozco
- Horizonte de ejecución: 6 meses.
- Fecha de inicio: 2012
- Entidad financiante: a definir.

### **2.3 Problemática a resolver**

La recreación en el municipio de pachalúm, se ve limitada a unos parques recreativos, pero los niños, jóvenes y adultos demandan otro tipo lugares, donde ir a recrearse los fines de semana o por las tardes y que mejor que canchas deportivas apropiadas para la práctica del papi foot-ball.: adquirir una casas.

:

### **2.4 Objetivos**

- Desarrollar unas canchas de papi foot.ball con sus servicios básicos y a un precio favorable para los asociados y público en general
- Realizar campeonatos de papi foot-ball para una distracción sana de la población y así también promover la práctica de ese deporte.
- Generar rentabilidad para la cooperativa, que permita cubrir los gastos de luz, agua y mantenimiento de las canchas.
- Crear oportunidades de trabajo para personas de la región.

### **2.5 Justificación**

- El proyecto esta destinado a beneficiar a 7,000 personas principalmente pobladores del municipio de Pachalúm e indirectamente de vecinos de comunidades cercanas.

### **2.6 Estimación del presupuesto**

El proyecto requiere una inversión para su ejecución de un millón, en el cual esta contemplado: la construcción de las canchas, las duchas, los graderíos, y cercarla. Dependiendo del éxito que tenga este proyecto, se piensa realizar otra cancha en otro punto del municipio.

### **3. PROYECTO DE SUCURSALES O AGENCIAS.**

#### **3.1 Descripción del proyecto.**

El proyecto de la sucursal de la Cooperativa en un lugar cercano al municipio de Pachalúm ampliar la cobertura de servicio para los asociados de la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense, quienes vienen de otras comunidades a realizar sus operaciones a la agencia central y así también poder aumentar la membresía de asociados de otros lugares circunvecinos

#### **3.2 Identificación del proyecto:**

- Nombre del Proyecto: Sucursal de la Cooperativa
- Localización: Municipio de Joyabaj, departamento del Quiché
- Entidad que promueve el proyecto: Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada (Coopach R.L.)
- Entidad que ejecuta el Proyecto: Constructora Pérez
- Horizonte de ejecución: 1 años.
- Fecha de inicio: 2012
- Entidad financiante: a definir.

#### **3.3 Problemática a resolver**

Los asociados que vienen de otros lugares alejados de Pachalúm, tienen que pagar su pasaje, disponer de tiempo para la realizar sus gestiones en la sede central de la cooperativa. Así también se debe buscar satisfacer la demanda de potenciales clientes en lugares cercanos a Joyabaj y que se les facilite sus operaciones. Todo lo anterior debe ir respaldado con un estudio de mercado.

:

#### **3.4Objetivos**

- Desarrollar una sucursal de la cooperativa en el municipio de Joyabaj con los servicios financiero que se prestan en la sede central y con los mismos beneficios.
- Realizar un estudio de mercado minucioso con la posibilidad de abrir la nueva agencia.
- Satisfacer la demanda de ahorro y crédito en la región con productos y servicios innovadores.
- Crear oportunidades de trabajo para personas de la región.

#### **3.5 Justificación**

- El proyecto esta destinado a beneficiar a 5,000 personas principalmente del municipio de Joyabaj y lugares circunvecinos.

#### **3.6 Estimación del presupuesto**

El proyecto requiere una inversión para su ejecución de Q.300,000, en el cual esta contemplado la remodelación del local, equipamiento de la agencia y la contratación de personal para atenderla. construcción de 100 casas con estructura básica.

## **4. PROYECTO DE CENTRO COMERCIAL**

### **4.1 Descripción del proyecto.**

El proyecto de un Centro Comercial en el municipio de Pachalúm busca ser una solución al comercio que beneficie los asociados de la Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense y público en general, quienes tendrán la opción de contar con diferentes tipos de negocios que los puedan atender toda la semana y en un lugar céntrico en la cabecera municipal, con sus servicios básicos..

### **4.2 Identificación del proyecto:**

- Nombre del Proyecto: Centro Comercial Coopach
- Localización: Pachalúm, El Quiché
- Entidad que promueve el proyecto: Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada (Coopach R.L.)
- Entidad que ejecuta el Proyecto: Constructora López
- Horizonte de ejecución: 2 años.
- Fecha de inicio: 2012
- Entidad financiante: a definir.

### **4.3 Problemática a resolver**

El comercio en el municipio de pachalúm, es grande principalmente en la los días de plaza, sin embargo el municipio carece de un centro comercial céntrico, donde se venda todo tipo de productos a precios accesibles y con la seguridad apropiada.

### **4.4 Objetivos**

- Desarrollar una Centro Comercial con los servicios básicos y a un costo favorable para los inquilinos que deseen alquilar un local.
- Incentivar el comercio en la población, toda la semana
- Satisfacer la demanda productos de diferente tipo en el municipio.
- Generar ingresos extraordinarios para la cooperativa.
- Crear oportunidades de trabajo para personas de la región.

### **4.5 Justificación**

- El proyecto esta destinado a beneficiar a 7,000 personas principalmente habitantes del municipio de Pachalúm e indirectamente a pobladores de comunidades cercanas con productos de calidad y a bajo precio.

### **4.6 Estimación del presupuesto**

El proyecto requiere una inversión para su ejecución de tres millones, en el cual esta contemplado la construcción del edificio que también albergará las oficinas de la cooperativa y que contará con los servicios de luz, agua, teléfono, seguridad y parqueo.

## **5. PROYECTO DE MINIMERCADO**

### **5.1 Descripción del proyecto.**

El proyecto de un mini-mercado en el municipio de Pachalúm busca ser una solución a la demanda de la población en cuanto a productos como abarrotes, carnes, verduras, etc de calidad y a precios favorables toda la semana, principalmente aquellos días que no hay día de plaza. Y que es más difícil conseguir productos frescos.

### **5.2 Identificación del Proyecto.**

- Nombre del Proyecto: Minimercado
- Localización: Pachalúm, El Quiché
- Entidad que promueve el proyecto: Cooperativa Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada (Coopach R.L.)
- Entidad que ejecuta el Proyecto: Constructora Rosales
- Horizonte de ejecución: 3 años.
- Fecha de inicio: 2012
- Entidad financiante: a definir.

### **5.3 Problemática a resolver**

La demanda de productos como abarrotes , carnes y verduras en el municipio de Pachalúm, tiene mayor demanda los días de plaza, sien embargo lo otros días aunque no es mucha, siempre hay negocio. En la localidad hay un mercado, sin embargo, hay suficiente demanda para otro comercio de este tipo, principalmente donde la atención al cliente sea de calidad.:

### **5.4Objetivos**

- Desarrollar un Minimercado con los servicios básicos y que cuente con productos de calidad a un precio favorable para los asociados y público en general
- Buscar rentabilidad de la cooperativa con este tipo de proyectos..
- Satisfacer la demanda de productos de mercado en el municipio, toda la semana.
- Crear oportunidades de trabajo para personas de la región.

### **5.5Justificación**

- El proyecto esta destinado a beneficiar a 7,000 personas principalmente del municipio de Pachalúm e indirectamente a pobladores de comunidades cercanas.

### **5.6Estimación del presupuesto**

El proyecto requiere una inversión para su ejecución de 4 millones, en el cual esta contemplado la construcción del local, introducción de electricidad, agua potable , equipamiento , compra de productos y contratación de personal .

## GLOSARIO

**Aliado:** Se aplica a la persona que se alía o une con otra para un fin determinado.

**Alianzas estratégicas:** "asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un proyecto una actividad específica mediante la coordinación de capacidades, los medios y los recursos necesarios".

**Análisis:** es la distinción y la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. También se trata de un examen que se hace a una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual, y de un tratamiento psicoanalítico.

**Análisis FODA:** El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Benchmarking:** el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

**Clúster:** "Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que se organizan alrededor de usos finales comunes".

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

**Consultoría:** Es el proceso de analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, para poder dictaminar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar los resultados.

**Cooperativa:** Es una asociación autónoma de personas que se ha 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.

**Demografía:** Es la ciencia que estudia la población y sus relaciones con los territorios nacionales o regionales, su densidad variable, relaciones de sexo, edad, estado civil, estado sanitario, nacimientos, matrimonios'-defunciones, etc.

**Decisor:** Persona que tiene como responsabilidad la toma de decisiones que afecta positiva o negativamente a una organización.

**Diagnóstico:** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona

**Ecléctico:** Que está compuesto de elementos, opiniones, estilos, etc., de carácter diverso.

**Economía de escala:** Estructura de organización empresarial en la que las ganancias de la producción se incrementan y/o los costos disminuyen como resultado del aumento del tamaño y eficiencia de la planta, empresa o industria.

**Efectividad:** Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados .

**Eficacia:** Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados.

**Eficiencia:** Logro de los objetivos y metas con el mínimo de los recursos, y tiempo. Es el resultado del mejor aprovechamiento de los recursos . utilizados para la realización de las actividades que se prevén a fin del cumplimiento de una meta o acción determinadas .

**Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Financiad**or: Persona u organización que cuenta con los recursos monetarios y que los pone a disponibilidad de otra persona u organización con el propósito de obtener una ganancia o renta.

**Globalización**: Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. Este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años.

**Grupo focal**: Es una técnica de levantamiento de información en estudios sociales, Su justificación y validación teórica se funda sobre un postulado básico, en el sentido de ser una representación colectiva a nivel micro de lo que sucede a nivel micro social, toda vez que en el discurso de los participantes, se genera imágenes, conceptos, lugares comunes, etc., de una comunidad o colectivo social.

**Indicadores**: Se define como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución de un proceso, obtención de un producto o prestación de un servicio, y referidos a estos que permiten conocer el comportamiento de los mismos y por lo tanto predecir el comportamiento futuro en condiciones similares.

**Innovación**: Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

**Marco Lógico**: El marco lógico es el enfoque metodológico de mayor uso en diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo.

**Método** : Es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al **medio utilizado para llegar a un fin**. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

**Morosidad**: No efectuar el pago de una deuda o préstamo dentro del plazo. Normalmente, se considera que una cuenta es "morosa" después de permanecer impagada durante varios ciclos de facturación consecutivos de 30 días.

**Neutral:** Que no se inclina a favor de ninguna de las partes enfrentadas en una lucha o en una competición.

**Oponente:** Se aplica a la persona que tiene una opinión contraria a la de otra u otras personas.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

**Productividad:** Es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Promotor:** Será considerado promotor cualquier persona, física o jurídica, pública o privada, que individual o colectivamente, decide, impulsa, programa.

**Proyecto:** Grupo de recursos principalmente materiales y humanos, que se combinan para la realización de actividades y tareas, con un costo y en un tiempo específico con el propósito de alcanzar unos resultados que cambien una realidad existente.

**Reingeniería:** La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Rentabilidad:** Es una de las características que definen una inversión junto con la seguridad y la liquidez y consiste en la obtención de beneficios en una actividad económica o financiera.

**Síntesis:** Una síntesis es un compendio condensado de los conceptos más relevantes sobre el tratamiento de un tema determinado.

**Sistema:** Conjunto organizado de elementos, coordinados, interactuantes, e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario para alcanzar unos objetivos.

**Técnica:** Un procedimiento o grupo de procedimientos que tienen el fin de obtener un resultado específico sin importar el campo en donde nos estemos desarrollando (**arte, tecnología o ciencia**).