



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO
PROVISIÓN ARTES GRÁFICAS DE GUATEMALA,
RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

Edgar Rolando Lutin García

Asesorado por el Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

Guatemala, noviembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO
PROVISIÓN ARTES GRÁFICAS DE GUATEMALA,
RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

EDGAR ROLANDO LUTIN GARCÍA

ASESORADO POR EL ING. CARLOS HUMBERTO PÉREZ RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V:	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARÍA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR:	Inga. Paula Vanessa Ayerdí Bardales
EXAMINADOR:	Ing. Juan José Peralta Dardon
EXAMINADOR:	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARÍO :	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO PROVISIÓN ARTES GRÁFICAS DE GUATEMALA, RESPONSABILIDAD LIMITADA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha abril de 2009


Edgar Rolando Luján García

Guatemala 05 de Agosto de 2009

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Respetable Director:

Atentamente me dirijo a usted, para informarle que ha sido concluido satisfactoriamente el trabajo de graduación: **APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO PROVISIÓN ARTES GRÁFICAS DE GUATEMALA, RESPONSABILIDAD LIMITADA.** Elaborado por el estudiante **Edgar Rolando Lutín García**, tema para el cual fui asignado como asesor.

Considero que se han cumplido las metas propuestas al inicio del trabajo y lo encuentro completamente satisfactorio, por lo cual recomiendo la aprobación del mismo.

Sin otro particular, me suscribo de usted atentamente,



Carlos Humberto Pérez Rodríguez
INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL
Colegiado 3071

Asesor
Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez.
Colegiado 3071.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado
APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO PROVISIÓN ARTES
GRÁFICAS DE GUATEMALA, RESPONSABILIDAD LIMITADA,
presentado por el estudiante universitario Edgar Rolando Lutin García,
apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Byron Ixpatá', written over a circular stamp.

Byron Estuardo Ixpatá Reyes
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 6791

Ing. Byron Ixpatá
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Octubre de 2009.

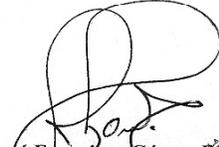
/agrm

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO PROVISIÓN ARTES GRÁFICAS DE GUATEMALA, RESPONSABILIDAD LIMITADA**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Rolando Lutín García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.522.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSUMO PROVISIÓN ARTES GRÁFICAS DE GUATEMALA, RESPONSABILIDAD LIMITADA**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Rolando Lutin Garcia**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop and a vertical stroke.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, noviembre de 2009.

/gdech

DEDICATORIA

A NUESTRO PADRE CELESTIAL Y A JESUCRISTO

Por permitirme estar en esta vida y en este tiempo de probación, agradecimiento por ser la fuente de sabiduría. Don que me han brindado al concluir con esta meta.

A MI MADRE

Amarilis Amalia, García Escobar

Como parte de su apoyo firme e incansable trabajo, esfuerzo, sacrificio y ejemplo para que el día de hoy pueda alcanzar una de mis metas materiales.

A MIS ABUELOS

Santos, García Gómez (D.E.P)

Ricarda, Escobar Bonilla

Con inmensa gratitud por sus consejos, apoyo, paciencia y el gran amor que me han brindado.

A MI ESPOSA

Sharon Linette, Chavarría de Lutin

Por su ayuda, apoyo y paciencia durante estos años.

A MIS HIJOS

Edgar Luis, Rolando, Kathleen y Marjorithe

Por ser el motor que inspira mi vida todos los días y como un sencillo ejemplo para que puedan cumplir sus metas en forma honesta y digna en el transcurso de sus vidas.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS

Lic. José Antonio Lutin García (D.E.P.)

Por dejarme un legado de amor, paciencia, sencillez, humildad, ética y profesionalismo. Apoyo incondicional

Luis, Andrea, Cristina y Miguel

Con humildad para que continúen con ese mismo esfuerzo y carisma para cumplir con sus metas materiales como espirituales.

A UN AMIGO ESPECIAL

Andrés, Monzón

Por sus buenos consejos que me ha brindado con amor y respeto.

A MIS SOBRINOS, TÍAS, PRIMOS, AMIGOS Y COMPAÑEROS.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMLA

A LA FACULTAD DE INGENIERÍA

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV

1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1 Cooperativa.....	1
1.2 Principios Cooperativistas.....	3
1.3 Artes gráficas.....	6
1.4 Antecedentes históricos.....	7
1.5 Datos generales.....	8
1.6 Ubicación.....	10
1.7 Organización.....	10
1.8 Recurso humano.....	12
1.9 Funciones generales de cada trabajador.....	16
1.10 Definición de planeación estratégica.....	18
1.11 Importancia.....	20
1.12 Proceso de la planeación.....	21

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... 29

2.1. Situación actual..... 29

2.1.1 Investigación de los procesos administrativos..... 29

2.1.2. Recopilación de información financiera..... 36

2.1.3. Determinación de los niveles de planeación..... 37

2.1.4. Estudio de los niveles de productividad..... 42

2.1.5. Análisis de la demanda..... 46

2.1.6. Alcance de la capacidad instalada..... 49

2.1.7. Intrepidez de la política de administración..... 52

2.1.8. Descripción de las instalaciones físicas..... 53

2.1.9. Realización de auditoria de desempeño..... 55

3. PROPUESTAS A IMPLEMENTAR..... 57

3.1 Filosofía de gestión..... 57

3.1.1 Visión actual..... 57

3.1.2 Misión actual..... 57

3.2 Análisis de la situación actual..... 59

3.2.1. Proceso administrativo..... 59

3.2.2. Información financiera..... 60

3.2.3. Niveles de planeación..... 61

3.2.4. Niveles de productividad. 63

3.2.5. Demanda..... 64

3.2.6. Capacidad instalada..... 65

3.2.7. Política de administración.....	67
3.2.8. Instalaciones físicas.....	68
3.2.9. Auditoria de desempeño.....	69
3.2.10. Recurso humano.....	70
3.3 Producto.....	71
3.4 Mercado.....	73
3.5 Clientes.....	76
4. APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	79
4.1 Organizar el plan.....	79
4.2 Aplicación del FODA.....	82
4.2.1 Fortalezas.....	83
4.2.2 Oportunidades.....	83
4.2.3 Debilidades.....	84
4.2.4 Amenazas.....	85
4.3 Desarrollo de la visión.....	85
4.4 Elaboración de la misión.....	86
4.5 Formulación de estrategias.....	89
4.5.1 Establecer objetivos.....	90
4.5.2 Chequeo de los objetivos.....	90
4.5.3 Plan de contingencia.....	91
4.6 Establecer metas.....	91
4.7 Indicadores	93
4.8 Determinación de las actividades.....	95
4.9 Departamentos responsables.....	95
4.10 Realización del análisis de la brecha.....	96

4.11	Matriz de objetivos y metas.....	97
4.12	Presupuesto estratégico.....	97
4.13	Nueva estructura organizacional propuesta.....	98
5.	SISTEMAS DE CONTROL O SEGUIMIENTO.....	101
5.1	Sistema de control cualitativo.....	101
5.1.1.	Verificación de la misión.....	101
5.1.2.	Verificación de los objetivos.....	102
5.1.3.	Verificación de las metas.....	103
5.1.4.	Comparaciones antes y después de la utilización de la planeación estratégica.....	105
5.2.	Sistema de control cuantitativo.....	106
5.2.1.	Avances de la planeación estratégica.....	106
5.2.2.	Verificación de la ejecución del presupuesto.....	107
5.2.3.	Comparación anual del presupuesto.....	109
5.2.4.	Medición de los indicadores de gestión.....	109
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES.....	113
	BIBLIOGRAFÍA.....	115
	ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Estructura organizacional	12
2	Esquema del proceso de planeación estratégica	28
3	Procedimiento de la toma del inventario físico	31
4	Procedimiento de aprovisionamiento	32
5	Procedimiento de orden de compra	33
6	Procedimiento de logística	34
7	Procedimiento de ingreso al almacén	35
8	Gráfica de determinación de los niveles de planeación	39
9	Gráfica de tipo de planeación utilizado	40
10	Gráfica de metodología de planeación más utilizada	40
11	Gráfica de efectividad de la planeación	41
12	Gráfica de excusas para no planear	41
13	Cantidad de clientes por zona en Guatemala	77
14	Estructura organizacional propuesta	99

TABLAS

I	Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica	21
II	Análisis de la ejecución presupuestaria de gasto 2007 y 2008	36
III	Encuesta para determinar los niveles de planeación	38
IV	Venta de productos importados 2006, 2007 y 2008	47
V	Venta de productos locales 2006, 2007 y 2008	47

VI	Elementos que intervienen en la misión	58
VII	Demanda de productos importados 2009	65
VIII	Producción de bobinas a resmas	66
IX	Producción de resmas a resmillas	67
X	Regiones del mercado en la ciudad de Guatemala	74
XI	Cantidad de clientes por región	76
XII	Calendario de reuniones para realizar planeación	78
XIII	Guía para establecer los indicadores	94
XIV	Matriz de objetivos y metas	117
XV	Presupuesto estratégico	119
XVI	Elementos que intervienen en la misión	102
XVII	Verificación de las metas	104
XVIII	Avance de la planeación estratégica	121
XIX	Verificación del presupuesto	108
XX	Medición de los indicadores de gestión	110

GLOSARIO

Artes gráficas	Conjunto de conocimientos relacionados con la escritura, impresión o grabado de documentos originales y su reproducción.
Asamblea general	Reunión anual de asociados para tratar asuntos relacionados con la Cooperativa y proponer políticas y reformas de acuerdo con los estatutos.
Consejo de administración	Un ejecutivo plural, es decir un comité, con poder para ejercer autoridad y tomar decisiones, que generalmente se encuentra en el nivel más alto de una corporación y que esta a cargo por ley de la responsabilidad de “administrar” la corporación.
Cooperativa	A asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.
Demanda	Cantidad de producto que se venderá en el mercado a diversos precios en un periodo específico

Efectividad	Aptitud manifestada para calificar o medir los objetivos estratégicos y operacionales en términos porcentuales.
Eficacia	Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.
Eficiencia	Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; utilización racional de los recursos; relación entre producción y recursos.
Estrategias	Programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos generales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos usados para obtener estos objetivos, y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.
Misiones	Función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquiera de sus departamentos.
Meta	Cuantificación o dimensionamiento de un objetivo.
Objetivo	Fines a los cuales se dirige la acción, los puntos finales de la planeación.

Planeación	Selección de misiones y objetivos, las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas.
Presupuesto	Formulación de planes y resultados esperados expresado en términos numéricos: un programa “numerizado”.
Productividad	Relación de insumos y producción en un período de tiempo considerado debidamente la calidad.
Pronóstico	Es una serie de datos que con base a una serie de estudios determinan la demanda en un futuro de un determinado producto.
Reglas	Normas que dictan la acción o la abstención pero que no permiten de ninguna manera la libertad; por ejemplo: “se prohíbe terminantemente fumar”.
Segmentación geográfica	Proceso de dividir un mercado en segmentos por región o país o del mundo, tamaño del mercado, densidad del mercado o clima.

Segmento del mercado

Subgrupo de personas u organización que comparten una o dos características que los hace tener necesidades similares en cuanto a producto.

Tácticas

Planes de acción mediante los cuales se implementan las estrategias.

Técnica FODA

Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos organizacionales.

RESUMEN

El trabajo de graduación que se presenta trata sobre la aplicación de la planeación estratégica en la Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada. COPAGUA R, L.

Se presenta una reseña histórica de Copagua, se inicia con un grupo de empresarios dueños de sus propios talleres de la industria gráfica, debido a una protesta por el alza del precio del papel materia prima básica para los talleres de artes gráficas, se unen y organizan de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, el 6 de julio de 1973 se aprueban sus estatutos, desde entonces la Cooperativa se encuentra ubicada en la doce avenida cuatro guion setenta y cinco de la zona seis, ciudad de Guatemala.

El estudio cuenta con un análisis de la situación actual y propone mejoras en los procesos y procedimientos de las diferentes áreas de la Cooperativa, encaminándola esencialmente en la aplicación del proceso de la planeación estratégica como base para el liderazgo en la industria gráfica. Como una herramienta gerencial eficaz y sirva de guía para que el Consejo administrativo implemente las estrategias, objetivos y metas propuestas.

Para que la aplicación del proceso de la planeación estratégica tenga éxito en la Cooperativa se propone un sistema de control y seguimiento para que se cumplan los planes. Porque no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes.

OBJETIVOS

GENERAL

Aplicar el proceso de Planeación Estratégica en la Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada. COPAGUA R, L.

ESPECÍFICOS:

1. Analizar mediante un estudio FODA, los ambientes externos e internos de la Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada.
2. Definir los conceptos del planeamiento estratégico, misión, visión y valores.
3. Servir de referencia para que el Consejo Administrativo de la Cooperativa lo ponga en práctica.
4. Definir las funciones y procesos de la Cooperativa.
5. Realizar a través de un estudio técnico la situación actual de la Cooperativa.

6. Implementar los planes estratégicos en cada área, de la cooperativa y esta encamine a ser líder en el mercado de la provisión del papel e insumos para las artes gráficas.

7. Establecer un sistema de control para asegurar los beneficios obtenidos al aplicar el planeamiento estratégico en cada una de las áreas de la Cooperativa

INTRODUCCIÓN

Cada vez, con mayor frecuencia se escucha hablar acerca de la importancia de una buena Planeación Estratégica; sin embargo, ¿Se entiende en qué consiste?, ¿Se aplica a cabalidad en las empresas?

El interés por los esfuerzos hacia la administración de las empresas, son a nivel mundial y están aumentando rápidamente, el Tratado de Libre Comercio, la Globalización y la Competitividad, son factores que crean la necesidad de diseñar planes estratégicos. Las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

En el año 1973, debido a un alza repentina y exagerada, por parte de los proveedores en el precio del papel, materia prima básica para el sector de las Artes Gráficas, se formó un comité de emergencia de propietarios de pequeñas imprentas; para protestar por tal medida, contra los proveedores locales, la cual no tuvo eco, es aquí donde este grupo de empresarios vio la necesidad de formar una Cooperativa para la venta de papel y suministros para las artes gráficas. Y de esta manera, el mercado se regulo drásticamente en los precios del papel. Irónicamente este aumento se produjo el 13 de mayo, día del Tipógrafo.

Desde entonces, la Cooperativa integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limita. (COPAGUA, R, L) Se ha mantenido en el mercado de forma empírica sin ninguna visión, ni ninguna planeación estratégica a largo plazo.

Esta propuesta, de la aplicación de la planeación estratégica revisará todas las áreas de la cooperativa visualizándolas como una empresa que debe dar rentabilidad a sus accionistas de forma sostenida y continua, que sea utilizada cómo una guía para el Concejo de Administración.

Es el caso de la Cooperativa Integral de Consumo Provisión, Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada (COPAGUA, R,L) de implantar y desarrollar planes estratégicos, e implementarlos para que existan cambios en la cultura organizacional; de tal manera, que se pueda comprender y conocer, la filosofía, visión, misión, valores y los enfoques necesarios para establecer y hacer permanente, un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar el servicio para que los asociados y clientes en general de la Cooperativa, encuentren un valor particular. Todo esto, sin descuidar los principios cooperativistas, que deben tener una tendencia a mejorar la calidad de vida de sus asociados y concretar la función social y económica de Guatemala, en un mercado de consumo.

Así también, se pretende llevar a cabo estrategias que permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas (FODA), no olvidando el presupuesto ya que este refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos. En este proceso descansa o radica la esencia de la Planeación Estratégica.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Cooperativa

En 1844, un grupo de obreros ingleses creó una organización Cooperativa de carácter legal, con los aportes de sus integrantes. El 24 de octubre de 1844 crearon el primer Almacén Cooperativo en la Ciudad de Rochdale, Inglaterra, considerado hoy como el origen de este tipo de entidades. Estaba formado por 28 tejedores desocupados de la fábrica de tejido de Rochdale, por haber participado de una huelga, y aportaron como capital a la nueva Sociedad la cantidad de 28 peniques cada uno. Hoy son conocidos como "Los Pioneros de Rochdale".

Existe un gran número de personas -- en su mayoría, militantes activos del cooperativismo -- que ante la pregunta concreta de ¿qué es una Cooperativa?, no tienen la respuesta adecuada. Por un lado, están aquellos que "tocan de oído", es decir, que no saben explicar con exactitud y responden con frases sueltas e indefinidas. Por otro lado, se ubican aquellos que, directamente, no lo saben. Para refrescar la memoria de quienes están desempeñándose en una entidad Cooperativa o, simplemente, son asociados, se ha elaborado esta definición.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), máximo organismo mundial que nuclea a aproximadamente 800 millones de cooperadores, con la intención de establecer los lineamientos mínimos que son comunes a toda Cooperativa, ha definido doctrinariamente a esta entidad solidaria de la siguiente manera:

“Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”

a) De ésta definición, surgen los siguientes razonamientos

Una Cooperativa es una asociación de personas ya sea que esté integrada exclusivamente por seres humanos individuales o que también permita el ingreso de personas jurídicas, entre ellas otras Cooperativas, pero en ningún caso pueden configurar una sociedad de capitales. Además, es autónoma, lo que significa que debe mantenerse tan independiente del Estado como de una empresa privada, como sea posible.

Las personas que constituyen una Cooperativa están agrupadas voluntariamente. Por lo tanto, asociarse a una Cooperativa no puede ser obligatorio y dentro de los propósitos y recursos de la entidad, sus miembros deben ser libres para incorporarse o irse.

Los asociados se unen Cooperativamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, implicando así un vasto campo de acción, que puede ir desde la atención de determinado servicio económico, hasta la satisfacción de una demanda que abarque también aspecto de carácter social y cultural. Esta actividad se lleva a cabo por medio de una empresa, organización que se desenvuelve en el mercado y debe

esforzarse por asegurar su supervivencia sobre la base de una gestión altamente eficaz y suficientemente eficiente.

Pero lo más destacable es que se trata de una empresa que se posee en conjunto, es decir, que es propiedad conjunta de todos sus asociados y se controla democráticamente, por lo cual cada uno de sus componentes tiene iguales derechos que sus pares para participar y conducir la entidad, circunstancias éstas que la diferencia de otro tipo de organizaciones, como las empresas controladas por el capital o por el gobierno.

1.2. Principios Cooperativistas

Las Cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las Cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Los principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las Cooperativas, constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo y donde ponen en práctica los valores. Derivados de las normas que se pusieron a sí mismos los llamados Pioneros de Rochdale, actualmente la organización que mantiene estos principios es la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Son los siguientes:

- 1. Adhesión abierta y voluntaria.**
- 2. Control democrático de los socios.**
- 3. Participación económica de los socios.**
- 4. Autonomía e independencia.**
- 5. Educación, entrenamiento e información.**
- 6. Cooperación entre Cooperativas.**
- 7. Compromiso con la comunidad.**

1. Adhesión abierta y voluntaria, las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Control democrático de los socios, las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa, responden ante los socios. En las Cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3. Participación económica de los socios, los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la Cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

4. Autonomía e independencia, las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la Cooperativa.

5. Educación, entrenamiento e información, las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas. Las Cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. Cooperación entre Cooperativas, las Cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso con la comunidad, la Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

1.3 Artes gráficas

Las artes gráficas es un término que aparece luego de la invención de la imprenta por Johannes Gutenberg hacia 1450, como forma de agrupar todos los oficios que se relacionaban con la impresión tipografía o tipográfica, como era la acomodación de los tipos, la impresión, la encuadernación, el terminado, y todas las variantes o procesos adicionales que se le hacían al material impreso.

Más tarde aparece la litografía, un sistema de impresión desarrollado por Aloys Senefelder quien sabiendo que el agua y el aceite se repelen naturalmente, utilizó una piedra caliza y una barra de cera para realizar una impresión, con lo que revolucionó las artes gráficas, con el paso del tiempo la piedra fue cambiada por una lámina de aluminio o de zinc.

Debido a la urgente necesidad de generar impresiones de mejor calidad aparece la fotomecánica pre prensa. Esta nueva parte del proceso de impresión utilizaba grandes máquinas, y cámaras especiales para dividir el color de las imágenes en CMYK o cian, magenta, amarillo y negro por sus siglas en inglés (cyan, magenta, yellow, key); el término "Key" que significa llave hace referencia a la sobre impresión del negro para mejorar la calidad del trabajo. Y se evoluciona a la impresión offset (fuera de lugar), la cual mejora significativamente la calidad de la impresión al utilizar un sistema indirecto, de

tres cilindros. Más tarde se acuñaron otras formas de impresión como la serigrafía, la flexografía, el huecograbado o rotograbado, entre muchos otras.

Actualmente se incluye la impresión de digital, y gracias al avance tecnológico y las nuevas tecnologías los procesos que se necesitaban para realizar un trabajo se han reducido, hoy en día cuando nos referimos al "arte" en las artes gráficas se hace referencia casi que exclusivamente al diseño gráfico, debido a que lo demás ha dejado de ser arte para convertirse en técnica.

1.4 Antecedentes históricos

En el año de 1973, debido a un alza repentina y exagerada, por parte de los proveedores en el precio del papel a nivel nacional, materia prima básica para el sector de las Artes Gráficas, un grupo de propietarios de pequeñas imprentas de Guatemala, vio la necesidad de formar una Cooperativa para la venta de papel y suministros para las artes gráficas, irónicamente este aumento se produjo el 13 de mayo día del Tipógrafo.

En la ciudad de Guatemala, el día 6 de Julio de 1973, se constituyó y se aprobaron los estatutos de la Cooperativa de Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada, bajo el amparo de las leyes que eran aplicables, aprobado por el gobierno de la república de Guatemala, el día 8 de enero de 1974, adoptando para su fácil identificación las siglas "COPAGUA".

La denominación social de la Cooperativa es, Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala Responsabilidad Limitada, que podrá abreviarse COPAGUA, R.L. Y en Asamblea General extraordinaria de fecha 9 de noviembre 1979, se acordó la reforma de estatutos y en Asamblea General extraordinaria con fecha 12 de noviembre de 1991, se aprobó una nueva reforma de estatutos, que modificó la denominación social de la Cooperativa, la que adelante será: “Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada, continuando para su fácil identificación con las siglas “COPAGUA”, R.L, y con fecha 05 de julio del 2008 se reforma su estatuto, sin cambio en su denominación social.

1.5 Datos generales

La Cooperativa tiene objeto social, el desarrollo y fortalecimiento del empresario asociado de la impresión Gráfica, y empresarios con actividades afines o complementarias; facilitando los servicios necesarios en mejorar condiciones de precio y calidad, los insumos, para los talleres de Artes Gráficas de los asociados, dándole preferencia a los artículos de producción nacional y proporcionarles otros servicios, tales como: venta, corte y transporte de papel, materia prima básica para el mundo de las Artes Gráficas.

La Cooperativa su objetivo fundamental procurar el mejoramiento económico y social de sus asociados y de la comunidad en General; por medio de proyectos de desarrollo personal y empresarial, que incluye servicios de

ahorro y crédito, para la micro , pequeña y mediana empresa de los asociados, y para el efecto realizará entre otras, las siguientes actividades:

- a) Comercializar insumos, maquinaria, equipo, accesorios y bienes de capital para uso de la industria gráfica.

- b) Fomentar el desarrollo social y empresarial por medio de la información; la capacitación, la asistencia técnica y financiera.

- c) Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social, por medio de la ayuda mutua, los acuerdos, alianzas y convenios con otras instituciones públicas o privadas.

- d) Crear y desarrollar programas financieros, de transferencia de tecnología, y de apoyo a la comercialización.

- e) Fomentar el ahorro y el préstamo para el fortalecimiento de las actividades empresariales de sus asociados.

1.6 Ubicación

La Cooperativa se fija en el departamento de Guatemala, su cede en la doce avenida cuatro guion setenta y cinco de la zona seis, ciudad de Guatemala y podrá establecer agencias dentro del territorio de la República de Guatemala. Contando con dos sucursales, una en la ciudad de Quetzaltenango y la otra en el municipio de Villa Nueva.

1.7 Organización

Los órganos de dirección de la Cooperativa, son:

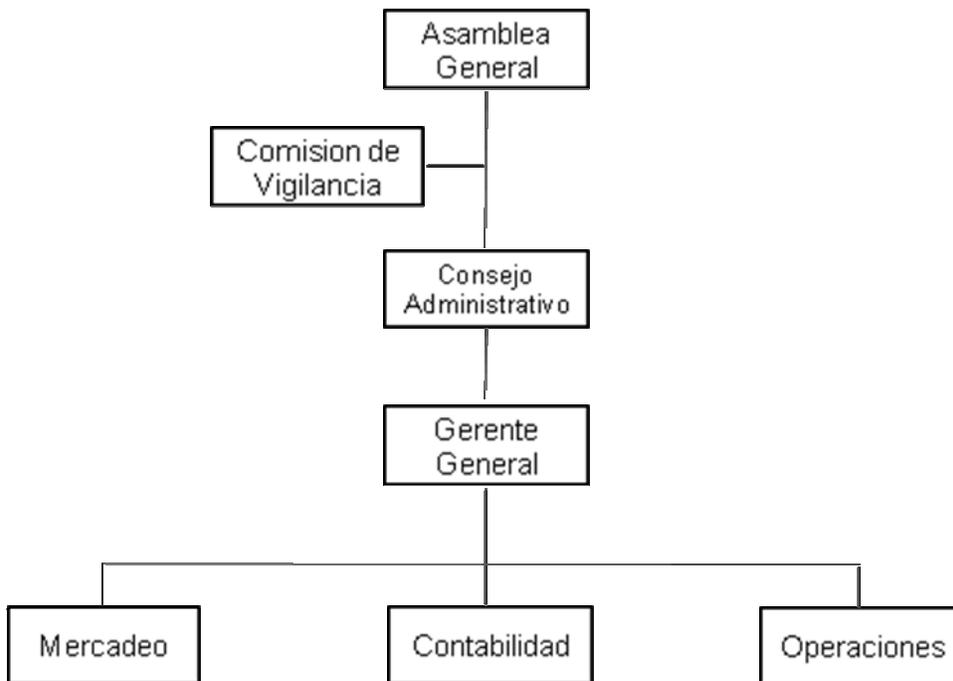
- a) La Asamblea General.
- b) El consejo de Administración
- c) La comisión de Vigilancia.
- d) Gerencia General.

a) Asamblea General, la Asamblea General es la máxima autoridad en la administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias, para la totalidad de sus asociados; siempre que se hayan adoptado de conformidad con el estatuto y la Ley General de Cooperativas. La asamblea General la constituye la reunión de los asociados activos, las Asambleas Generales serán Ordinarias y Extraordinarias.

- b) Consejo de Administración,** el Consejo de administración es el órgano responsable de la administración de la Cooperativa; cuya función principal es la planeación, organización, y control, para el cumplimiento del desarrollo y fortalecimiento del empresario asociado de la impresión gráfica. Se integra con cinco miembros electos por Asamblea General Ordinaria Anual.
- c) Comisión de Vigilancia,** la Comisión de Vigilancia es el órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa. Estará integrada por tres miembros electos por Asamblea General. La Comisión de Vigilancia en su primera sesión debe ser elegida por puestos. Entre sus miembros a un presidente, un secretario y un vocal.
- d) Gerencia General,** la Gerencia General es la autoridad administrativa responsable del funcionamiento operacional, ejecución del plan de trabajo de la Cooperativa y del resguardo de los bienes de la misma. El Gerente General es el responsable de la gestión administrativa de la Cooperativa. Ejercerá sus funciones bajo la dirección del Consejo de Administración, ejecutando los acuerdos y resoluciones de este órgano y responderá ante el mismo por el óptimo manejo de los recursos de la Cooperativa.

Figura 1 Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, R.L.



1.8 Recurso humano

Detalle de la cantidad y clase de puestos del recurso humano en la Cooperativa Integral de Consumo provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada, lo conforman en los departamentos de producción,

distribución, Bodega, Comercial y administración, para poder desarrollar sus labores con eficiencia y eficacia.

a) Personal de administración

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
CLASE DE PUESTO	CANTIDAD
Gerente General	1
Secretaria de Gerencia	1
Secretaria de Consejo	1
Contador general.	1
Asistente Contador	1
Encargado de Caja	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Encargado de Créditos	1
Jefe de Operaciones	1
Agente de Seguridad	1
Total	10

b) Personal del departamento de producción

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
CLASE DE PUESTO	CANTIDAD
Jefe del departamento	1
Técnico en Guillotina	1
Asistente de Guillotina	1
Técnico en Convertidora	1
Asistente de Convertidora	1
Empacadoras	3
Total	8

c) Personal del departamento de bodega

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA	
CLASE DE PUESTO	CANTIDAD
Jefe de Bodega	1
Asistente de Bodega I	1
Asistente de Bodega II	1
Asistente de Bodega III	1
Total	4

d) Personal del departamento de distribución o despacho

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN	
CLASE DE PUESTO	CANTIDAD
Jefe de Distribución	1
Asistente de Distribución	1
Conductores de paneles	4
Asistentes de paneles	4
Total	10

e) Personal de ventas

PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	
CLASE DE PUESTO	CANTIDAD
Operadores de Call Center	2
Agente de Venta de mostrador	2
Total	4

RESUMEN.

RESUMEN DEL PERSONAL DE COPAGUA	
DEPARTAMENTO	CANTIDAD
Administrativo	10
Producción	8
Bodega	4
Distribución	10
Ventas	4
Total	36

1.9 Funciones generales de cada trabajador

- **Gerente General.** Llevar el control de la empresa, para que esta misma, se encuentre en equilibrio y no llegue a sufrir perdidas dentro el ejercicio del año, apoyándose con los jefes de los departamentos con que cuenta la Cooperativa; informar y apoyar al Concejo de Administración, ala Comisión de Vigilancia en sus directrices.
- **Jefe de Operaciones.** Coordinar y sincronizar, las actividades y tiempos destinados para la realización de los fines u objetivos que persigue el departamento y lograr el objetivo de la Cooperativa.

- **Contador general.** Controlar la contabilidad, la administración de recursos financieros, viabilidad de proyectos y pago de servicios.
- **Asistente de recursos humanos.** Pago de la nómina, vacaciones, control de asistencia, reclutamiento y selección de personal.
- **Jefe de producción.** Asignación, control y seguimiento de la programación de producción semanal, informe de resultados obtenidos durante de mes de la productividad y eficiencia de cada una de las estaciones de trabajo.
- **Jefe de bodega.** Llevar el control de los artículos que entran y salen del almacén, y la existencia de éstos, elaborar las notas de requisición de artículos que hacen falta dentro del almacén.
- **Jefe de distribución.** Coordinar rutas de reparto a domicilio, despacho de las mismas, empaçar los diferentes productos vendidos.
- **Agente de ventas de mostrador y operadores de Call Center.** Atender a los clientes y tomar el pedido de lo que solicita, realizar la factura correspondiente del pedido.
- **Técnicos de producción.** Ejecutar las órdenes de producción asignadas e informar la producción y desperdicios.

- **Asistentes de bodega.** Asistir al jefe de Bodega, preparando pedidos, limpiando y ordenando los almacenes.
- **Conductores y asistentes de paneles.** Repartir los pedidos a domicilio, control de pedidos entregados diarios e informar, hacer corte de entrega en caja.

1.10 Definición de planeación estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso íter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marcar metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación

estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

1.11 Importancia

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, o cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales. Existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica, nos dice Steiner.

A continuación se muestra en el cuadro los aspectos que han hecho importante este tipo de planeación.

Tabla I Aspectos que ha hecho importante la planeación estratégica

Aspectos que han hecho importante la planeación estratégica	
Acontecimientos	Descripción
1. Aceleración del cambio tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
2. La creciente complejidad de la actividad gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.
3. Creciente complejidad de ambiente externo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, si no hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
4. Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de utilidades a largo plazo, que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

Fuente: www.monografias.com/planeacionestrategica

1.12 Proceso de la planeación

El proceso de planeación consta de tres grandes etapas, que son:

1. Formulación de estrategias

Esta primera etapa conduce a la fijación de la misión de la firma o empresa, que conlleva a una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y fijar objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas. Para lograr la formulación de estrategias se requiere de tres actividades importantes:

- a) Investigar a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la académica, la financiera, la investigación y desarrollo. Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.
- b) Se requiere de un análisis o técnicas como es la matriz DOFA, con el objeto de comparar las debilidades y fortalezas internas. Con las oportunidades y amenazas externas, esencial para la formulación de una estrategia.
- c) Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2. Ejecución de estrategias

Después de formuladas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, es una etapa de acción. Significa que debe mobilizarse todo el personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

En esta etapa se dice que es la más difícil en el proceso porque se requiere de la disciplina del personal; es necesario un trabajo en equipo, que exista una fuerza motivadora que involucre a todo el personal. Es el momento de fijar las metas, las políticas y la asignación de recursos.

- **Fijar metas:** Las metas son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa.

Las metas deben ser bien formuladas, que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias. Las metas deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras y que se conozcan dentro de la organización. Deben informar sobre cantidad, costo tiempo y ser verificables.

- **Fijar políticas:** Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios en la dirección de estrategias. Por lo que es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las metas que se han fijado.

Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos. Hay diferentes tipos de política dentro de una empresa.

- **Asignación de recursos:** Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos.

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario utilizar un enfoque sistemático para la asignación de recursos; este enfoque incluye ciertas etapas que podemos mencionar:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa.
- Desarrollar un inventario de recursos de cada departamento.
- Realizar solicitudes de recursos.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

3. Evaluación de estrategias

Pasamos ahora a la última etapa del proceso de la Planeación Estratégica que es la evaluación de las mismas. A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

- Para evaluar efectivamente las estrategias se deben analizar los factores internos y externos que influyen en las estrategias actuales.
- Se debe medir el desempeño de la empresa.
- Se deben tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos.

Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales.

La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias.

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

El proceso de la Planeación Estratégica comienza con la etapa de formulación, donde se identifican las estrategias, objetivos y la misión de la organización, este es el punto de partida lógico.

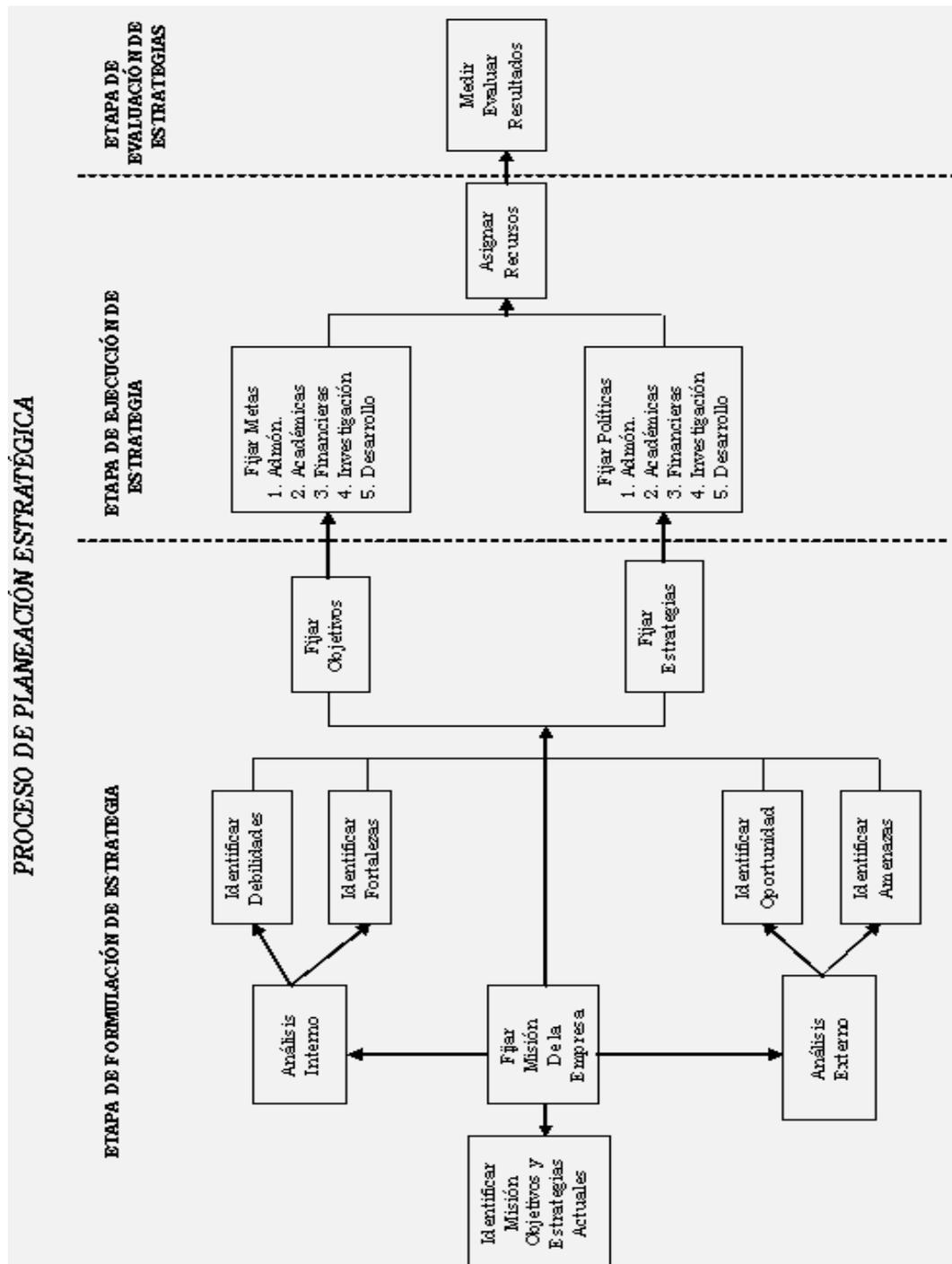
Toda organización o empresa, poseen unas estrategias, objetivos y misiones, aunque no han sido diseñadas, comunicadas o escritas en forma consciente, razón por la cual nos proponemos implementar una planeación estratégica a cinco años.

Es vital para una empresa la identificación de estos tres elementos, misión, objetivos y estrategias, con el objeto de formular, ejecutar y evaluar futuras estrategias en forma fructífera. Estos elementos nos suministran dirección para realizar análisis del entorno externo de la empresa identificando y evaluando tendencias y hechos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, que afectan a la empresa y que no podemos controlar. Este análisis nos conduce a identificar nuestras oportunidades más importantes en las que se debe basar la empresa para el futuro y las amenazas que debemos tratar de eludir o impedir. De tal manera que podemos identificar los factores externos y aprovecharnos de las oportunidades externas y poder reducir al mínimo el impacto de las amenazas y lograr establecer una buena estrategia.

Resumiendo, los pasos a seguir en la preparación de la Planeación Estratégica de una Organización serían los siguientes:

1. Redactar una declaración de misión de la empresa (si ya existe, verificar si se puede mejorar).
2. Identificar las oportunidades y amenazas externas (Análisis Externo).
3. Identificar las fortalezas y debilidades internas (Análisis Interno).
4. Formular estrategias y fijar objetivos.
5. Fijar metas y políticas.
6. Asignar recursos (presupuestos anuales).

Figura 2 Esquema del proceso de planeación estratégica



2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1 Situación actual.

Se comprueba el ambiente actual de la Cooperativa, mediante un análisis en las diferentes áreas administrativas y operativas.

2.1.1 Investigación de los procesos administrativos.

Se determina cuáles son los principales procesos de las diferentes, áreas administrativas de Copagua, R. L, enumerando las diferentes actividades más importantes en la que intervienen una o más áreas.

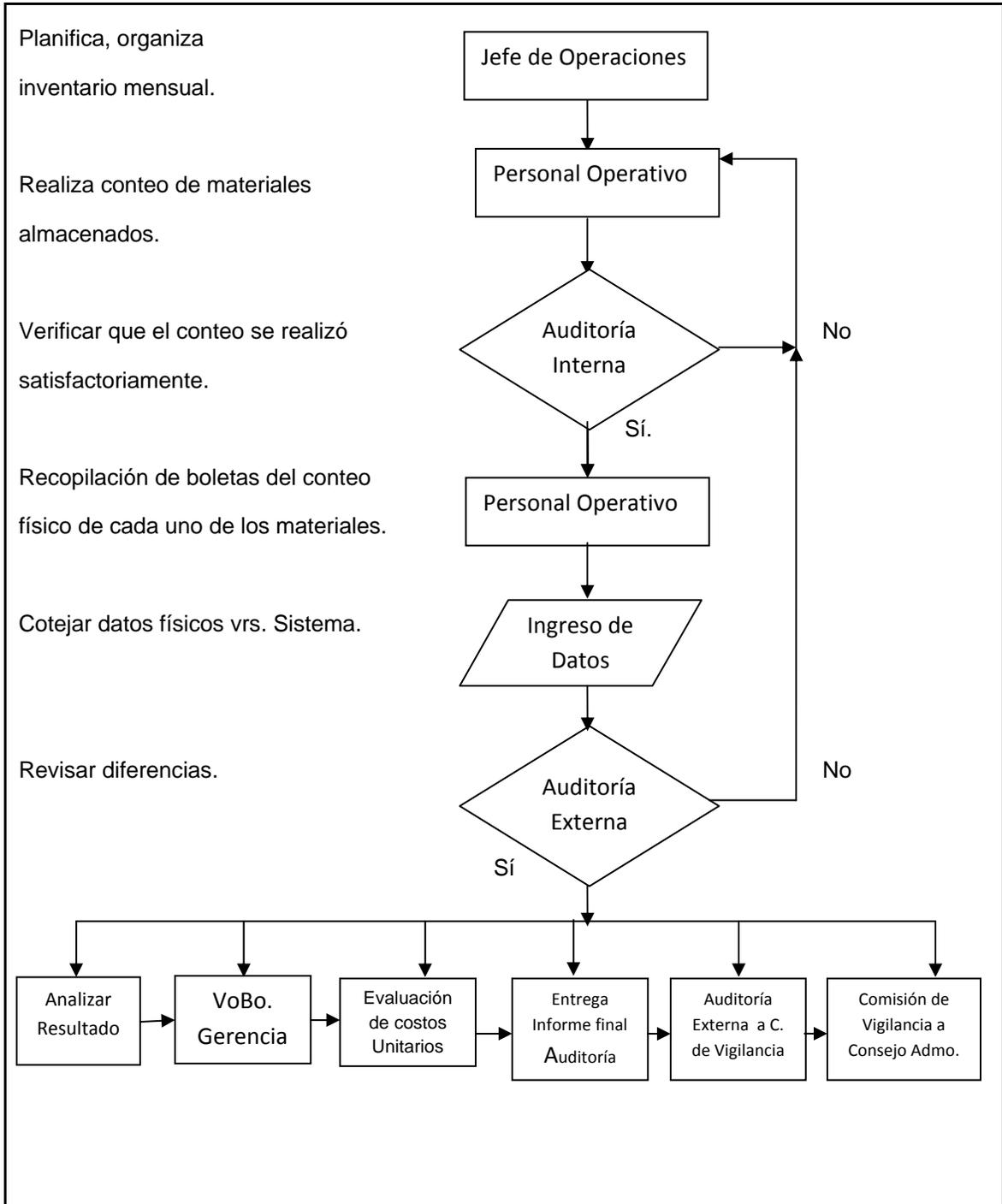
Por cada proceso administrativo se describe y presenta el diagrama de flujo actual. Dentro de los principales procedimientos podemos mencionar los siguientes:

- a) Inventario físico.
- b) Aprovisionamiento.
- c) Orden de compra.
- d) Logística.
- e) Ingreso al almacén.

a) Inventario físico

Procedimiento administrativo de vital importancia, donde se comparan las existencias físicas de los diferentes materiales con las existencias del sistema operativo, indica los faltantes, máximos y mínimos de los diferentes materiales que se tienen almacenados, se realizan los ajustes necesarios para mantener el inventario al día. El inventario físico ayuda a determinar de qué materiales se necesita aprovisionarse.

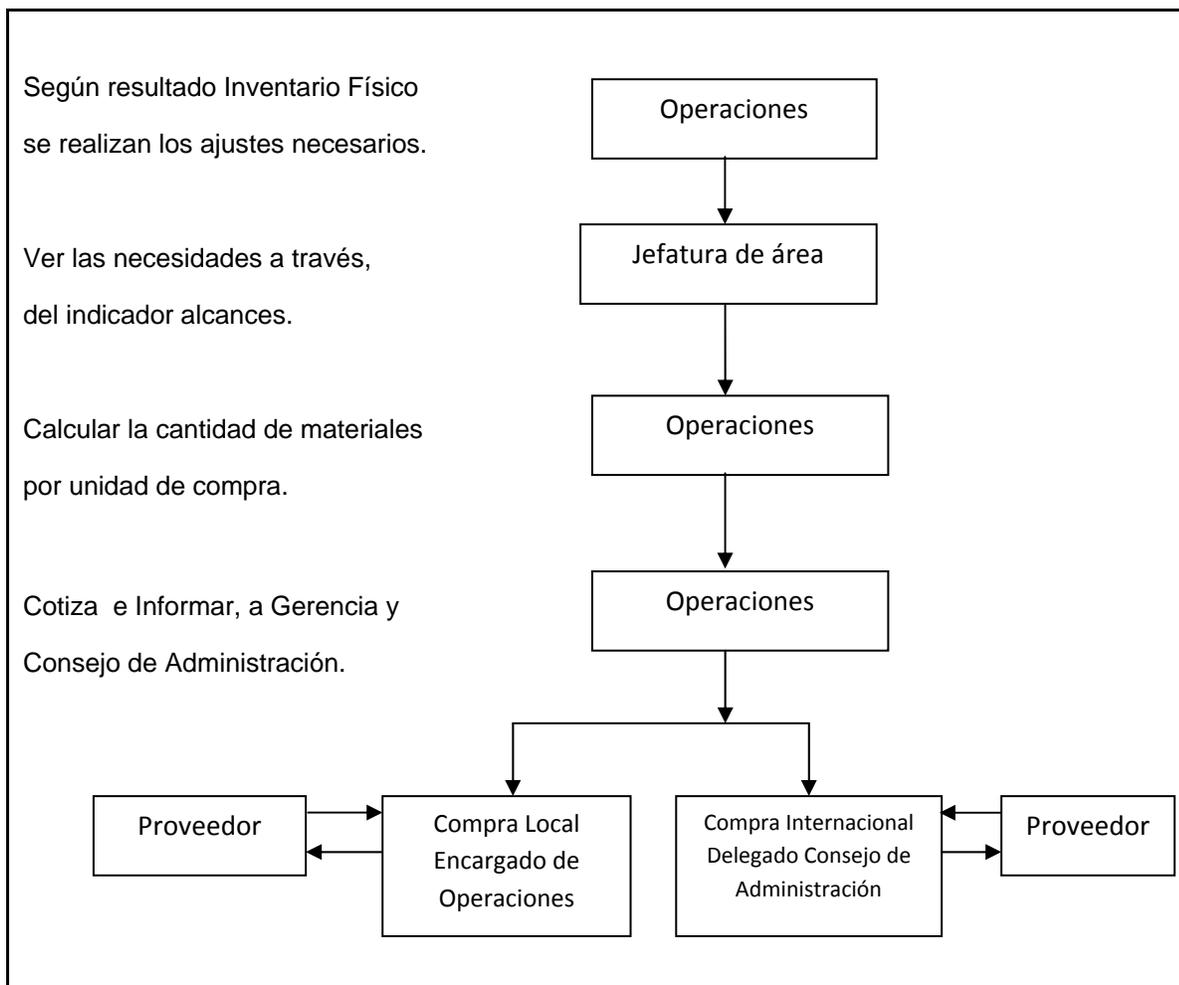
Figura 3 Procedimiento de la toma del Inventario físico



b) Aprovisionamiento

Procedimiento por medio del cual se realizan las compras de materia prima, producto terminado y material de empaque, como también, insumos necesarios para las artes gráficas. A nivel local e internacional.

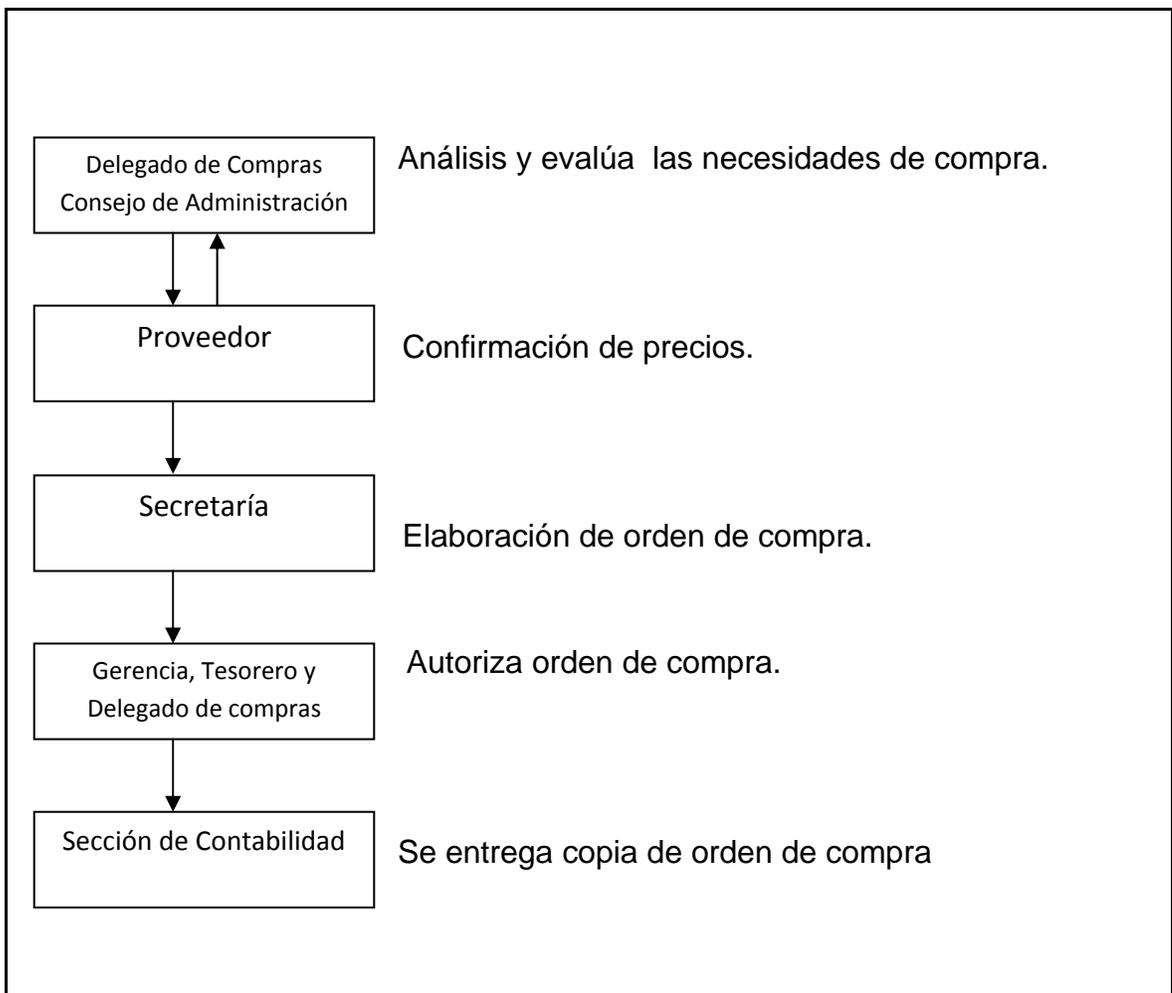
Figura 4 Procedimiento de aprovisionamiento



c) Orden de compra

Procedimiento, donde se autoriza y evalúa el requerimiento de las compras, para elaborar la orden de compra.

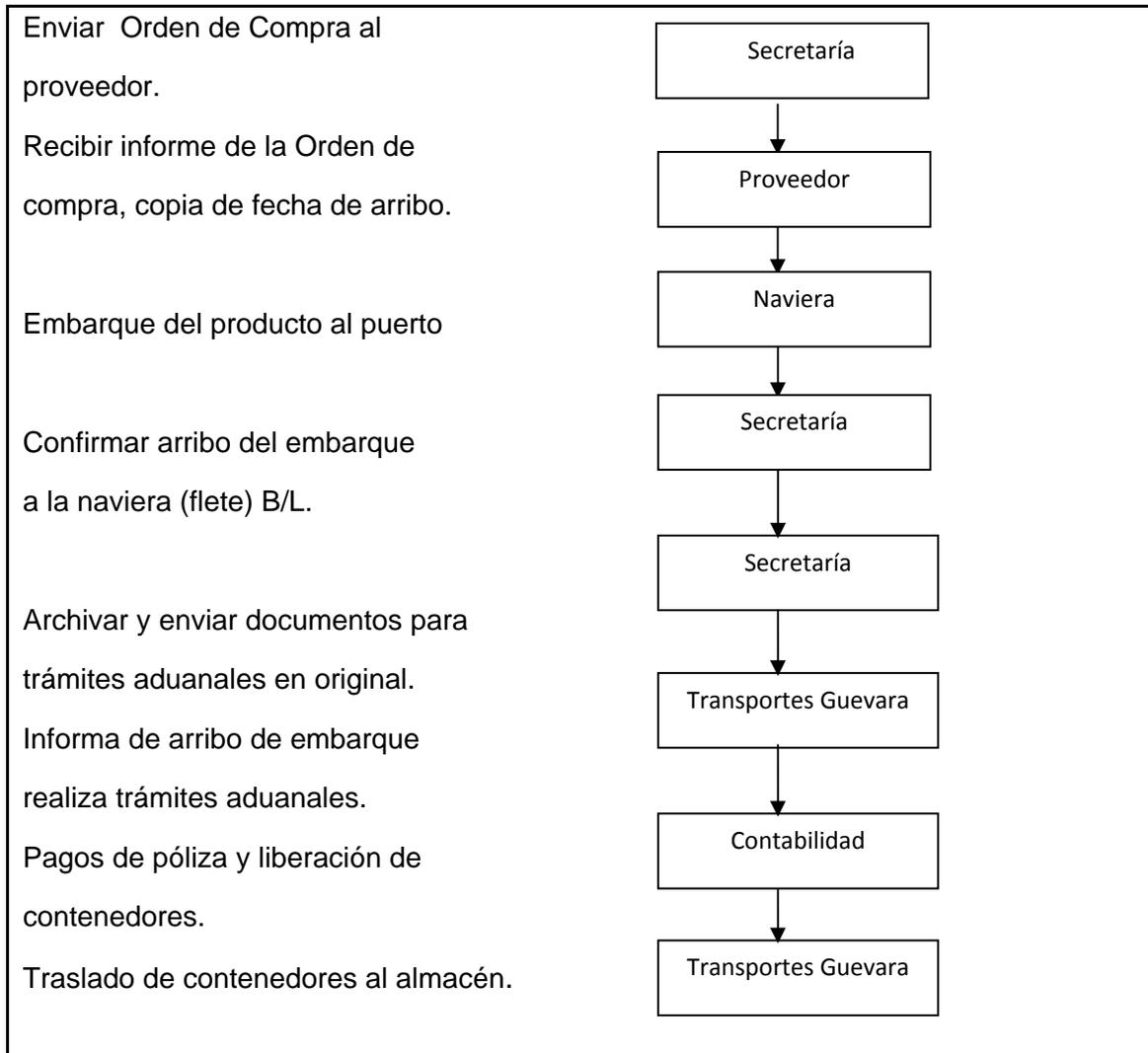
Figura 5 Procedimiento de orden de compra



d) Logística

Procedimiento administrativo por el medio el cual se coordina, controla, tramites con agentes aduanales, navieras, transportes, de las diferentes importaciones, hasta su respectivo almacenaje.

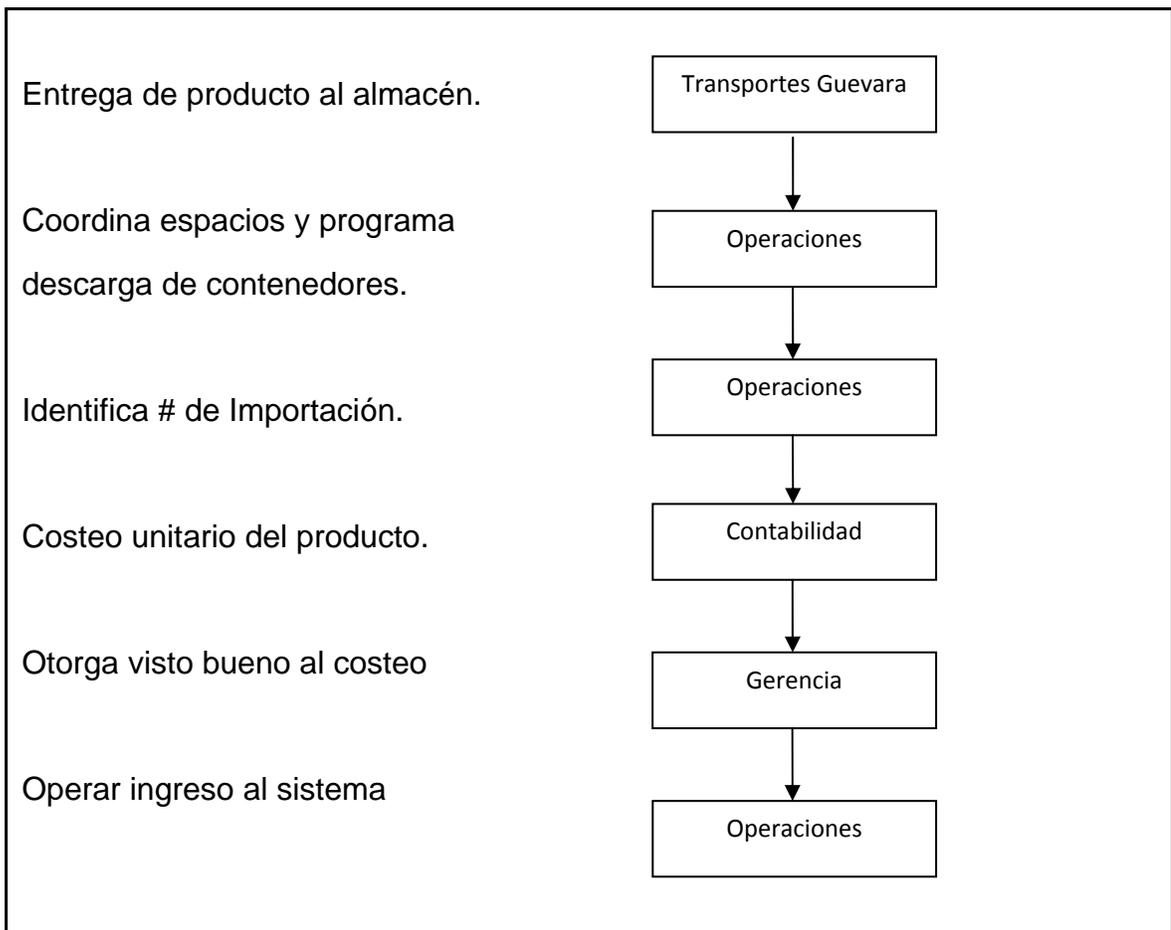
Figura 6 Procedimiento de Logística



e) Ingreso al almacén.

El procedimiento por medio el cual se verifica que todo producto que ha sido comprado, esta de acuerdo a lo especificado en cuanto a la calidad y cantidad; y se certifica su entrega.

Figura 7 Procedimiento de ingreso al almacén



2.1.2 Recopilación de información financiera

La estructura y manejo financiero de Copagua, R. L. esta constituido por: Aportaciones pagadas por los asociados, depósitos, reservas de capital, prestamos que contrate con entidades públicas o privadas y recursos de capital. Su ejercicio contable es anual, que inicia el uno de enero para finalizar el treinta y uno de diciembre de cada año, del resultado de las operaciones de cada ejercicio contable, previo al cierre final, se deberá hacer las siguientes deducciones: Reserva Ir repartible 5%, reserva educación 10%, obras sociales 20% y fortalecimiento de los recursos de la Cooperativa 15%.

Tabla II Análisis de la ejecución presupuestaria de gasto 2007 y 2008

AÑO	DESCRIPCIÓN	PROGRAMADO (Q)	EJECUTADO (Q)	% EJECUCIÓN AL 31 DICIEMBRE
2007	Gastos totales	Q2,717,303.82	Q2,992,240.75	110%
2008	Gastos totales	Q3,099,782.47	Q3,891,972.01	126%

Fuente: Memoria de labores 2006, 2007, 2008 Copagua, R, L.

2.1.3 Determinación de los niveles de planeación

Se determina si los mandos altos y medios de Copagua, hacen o no planeación, mediante encuesta. La cual nos da los indicadores necesarios para saber las razones necesarias por las que no se planifica.

Se efectuaron encuestas a los 5 jefes de mandos altos y medios siendo los resultados obtenidos por cada pregunta los siguientes:

Tabla III Encuesta para determinar los niveles de planeación

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS NIVELES DE PLANEACIÓN

1. USTED REALIZA ALGÚN TIPO DE PLANEACIÓN

Respuesta	Cantidad
SI	5
NO	0

2. SI REALIZA ALGÚN TIPO DE PLANEACIÓN ESTA ES A:

Respuesta	Cantidad
Corto plazo	3
Mediano plazo	1
Largo plazo	1

3. METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN QUE UTILIZA:

Respuesta	Cantidad
Planeación por objetivos	3
Planeación estratégica	1
Otros	1

4. CONSIDERA QUE UTILIZAR ALGÚN MÉTODO DE PLANEACIÓN LE HA AYUDADO A OBTENER MEJORES RESULTADOS:

Respuesta	Cantidad
SI	5
NO	0

5. CUÁLES SON LAS PRINCIPALES RAZONES POR LAS QUE EN OCASIONES NO PLANIFICA:

Respuesta	Cantidad
No tengo tiempo	2
No se como hacerlo	0
No lo he necesitado	0
Otros	3

A continuación se muestran las respuestas en términos de porcentajes y representados por medio de gráficas de tipo pie, por cada una de las preguntas efectuadas:

Figura 8 Gráfica de determinación de los niveles de planeación

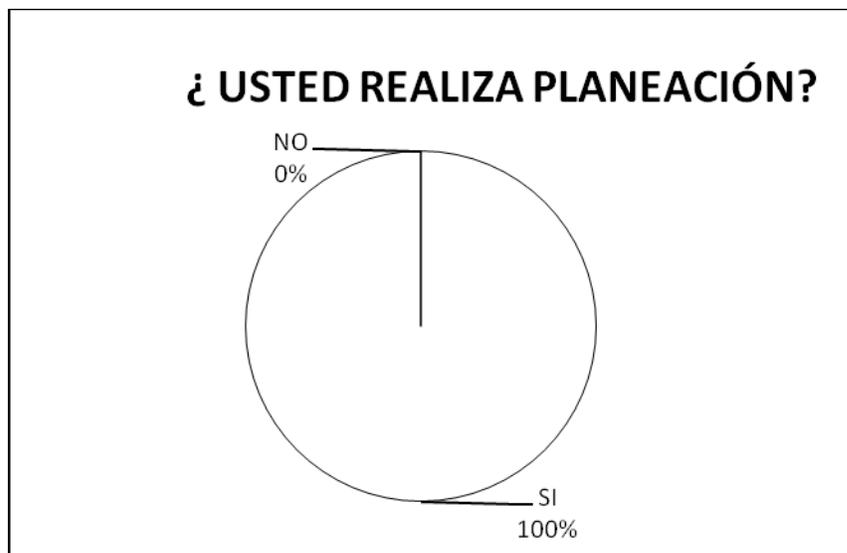


Figura 9 Gráfica de tipo de planeación utilizado

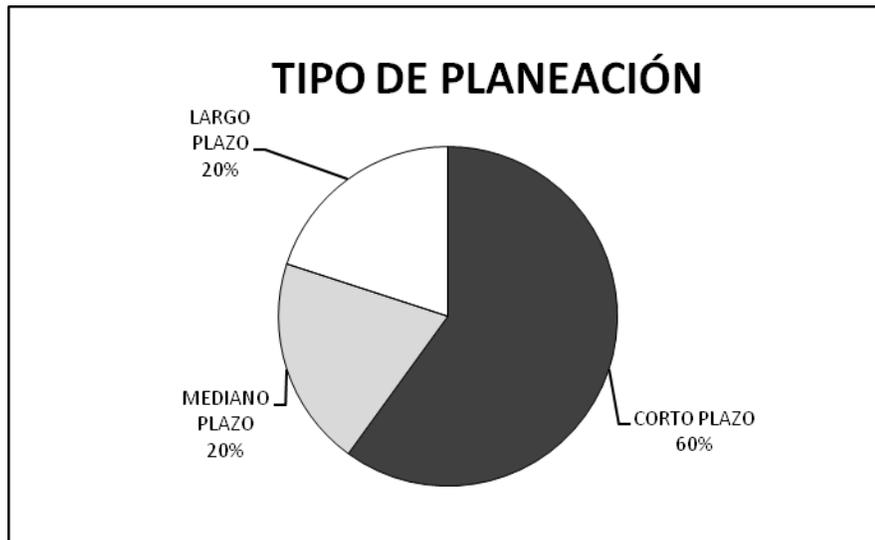


Figura 10 Gráfica de metodología de planeación más utilizada

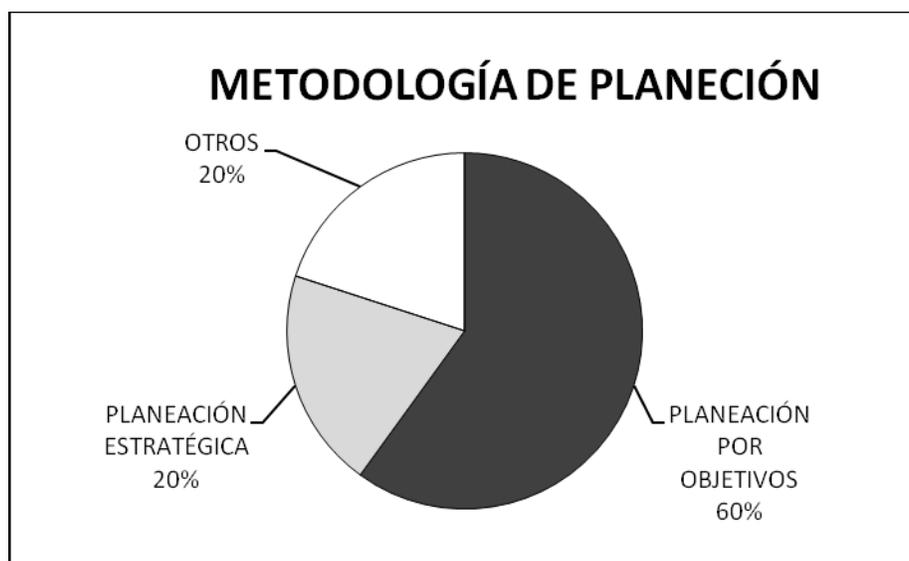


Figura 11 Gráfica de efectividad de la planeación

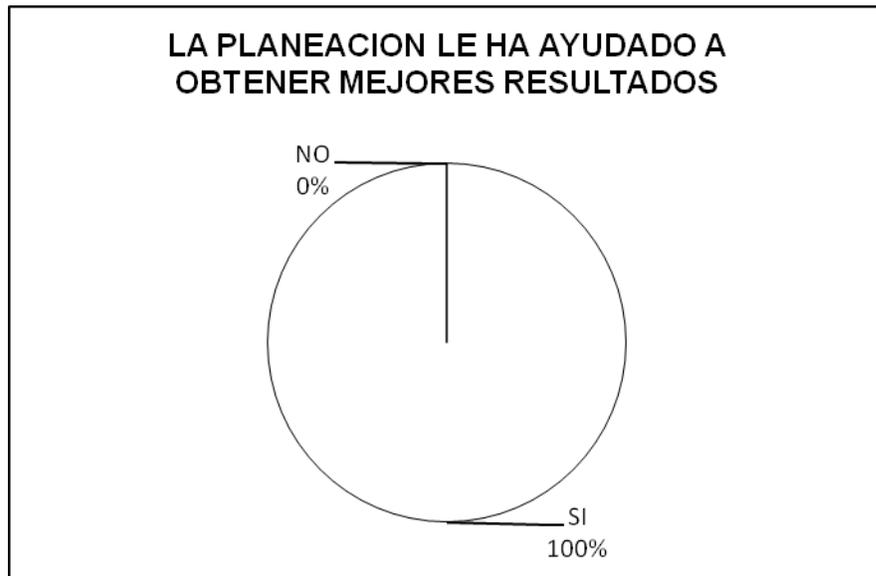
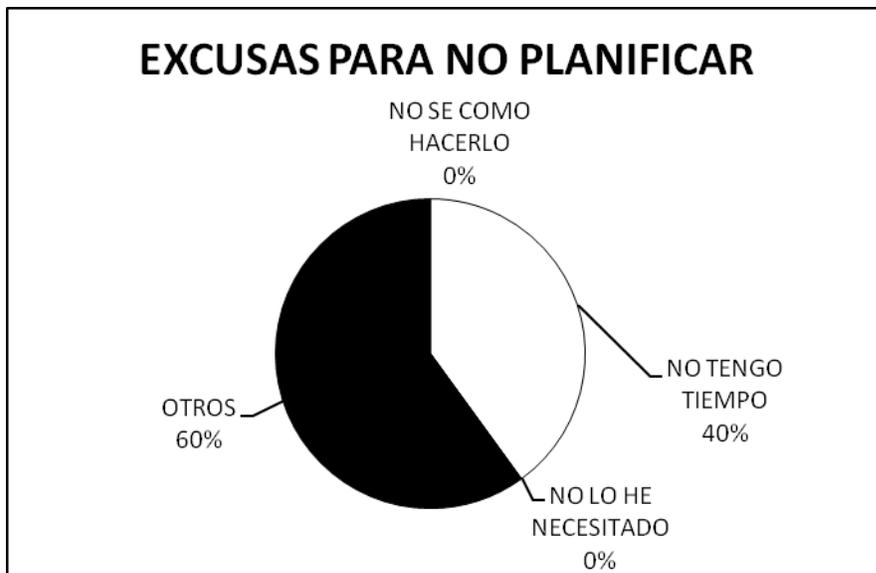


Figura 12 Gráfica de excusas para no planear



2.1.4 Estudio de los niveles de productividad

La productividad se refiere a la relación entre los recursos obtenidos contra los recursos invertidos y de acuerdo a los rendimientos de la maquinaria instalada se puede determinar la eficiencia de las mismas indicando las variaciones que puedan existir durante el período de estudio. El cual se realiza un estudio semanal del comportamiento de la producción por cada máquina del Departamento de Producción.

Máquina: Convertidora HAMBLET:

Descripción de la convertidora: Origen alemana, capacidad de carga es de 6 bobinas de diferentes anchos, el ancho de bobina que es transformada a formatos de 22" y 26" en la Cooperativa es de 34" y diámetro de 40" con un buje de 9", para que los formatos midan; 22" X 34" y 26" X 34", en los materiales de: cartulina, Bond blanco 60, 70 y 75 Grs; periódico y texcotes que son los materiales comercializados en la Cooperativa. En esta máquina se transforman mas el material de bond colores 60 Grs, ya que por su estructura física ayuda a liberar la energía estática que se produce al momento del corte.

Día	Material de primera (Lb)	TM
Lunes	4800	2.18
Martes	0	0.00
Miércoles	0	0.00
Jueves	2400	1.09
Viernes	0	0.00
Total	7200	3.27

Total de producción efectuada: 3.27 toneladas métricas (TM)/semana

Producción esperada: 3.26TM/día * 5 días

=16.5 TM/semana.

Eficiencia = Producción efectuada / Producción esperada.

Eficiencia = 3.27 TM / semana = **19.82%**

16.5 TM / semana

Máquina: Convertidora MAXON

Descripción de la convertidora: Origen alemana, capacidad de carga es de 4 bobinas de diferentes anchos, el ancho de bobina que es transformada a formatos de 22" y 26" en la Cooperativa es de 34" y diámetro de 40" con un buje de 9", para que los formatos midan; 22" X 34" y 26" X 34", en los materiales de: cartulina, Bond blanco 60, 70 y 75 Grs; periódico 48.8 Grs.

Día	Material de primera (Lb)	TM
Lunes	4,598.00	2.09
Martes	4,651.00	2.11
Miércoles	5,331.00	2.42
Jueves	4,705.00	2.13
Viernes	4,728.00	2.14
Total	24,013.00	10.89

Total de producción efectuada: 10.89 toneladas métricas (TM)/semana

Producción esperada: 4.35TM/día * 5 días

=21.77 TM/semana.

Eficiencia = Producción efectuada / Producción esperada.

$$\text{Eficiencia} = \frac{10.89 \text{ TM / semana}}{21.77 \text{ TM / semana}} = 50.02\%$$

Máquina: Guillotina Polar E115.

Descripción de la guillotina: Origen alemana, modelo E115 automática capacidad de carga es de 3 a 4 resmas de papel en formatos, 22" X 34" y 26" X 34", en los materiales de: Bond blanco 60, 70 y 75 Grs., colores, periódico 48.8 Grs., papel sensibilizado y carbón. Cortarlos a medidas carta y oficio.

Día	RESMAS	Peso x Resma (Lb)	PESO EN (Lb)	TM
Lunes	120.0	36.1	4,336.8	2.0
Martes	236.0	36.1	8,529.0	3.9
Miércoles	146.0	36.1	5,276.4	2.4
Jueves	200.0	36.1	7,228.0	3.3
Viernes	175.0	36.1	6,324.5	2.9
Total	877.0	36.1	31,694.8	14.4

Total de producción efectuada: 14.4 toneladas métricas (TM)/semana

Producción esperada: 50 resmas / hora * 7.5 horas efectivas
 = 300 resmas / día. * 5 días
 = 1500 resmas / semana * 36.1 lbs. /resmas
 = 54,150 lbs. /semana
 2204.6 lbs. /TM.
 = 24.5 TM / semana.

Eficiencia = Producción efectuada / Producción esperada.

Eficiencia = 14.4 TM / semana = **58.77%**
 24.5TM / semana

2.1.5 Análisis de la demanda

Como se ha dicho, Copagua, R, L., su actividad principal es servir a sus asociados y clientes en general, en la venta, corte y transporte de papel, materia prima básica para los talleres de Artes Gráficas. Los datos históricos de ventas de los diferentes productos, son la base para analizar el comportamiento de la demanda. En los cuadros siguientes se muestra las ventas de los años 2006, 2007 y 2008 por familias de productos locales e internacionales.

Tabla IV Venta de productos importados por familias 2006, 2007 y 2008

No	Familia de Productos Importados	Ventas 2006 TM	Ventas 2007 TM	Ventas 2008 TM
1	Papel Bond 60, 70 Y 80 Grs Pliegos	470	522	667
2	Papel Sensibilizado	198	220	281
3	Papel Bond Colores	171	190	243
4	Papel para Fotocopiadora	162	180	230
5	Cartulina Índex 147 Grs	70	78	99
6	Couches	57	63	81
7	Supremo SBS C-12	51	57	72
8	Manila TAG	31	34	44
9	Papel Periódico 48.8 Grs	26	29	37
10	Bond blanco 60, 70 Y 80 Grs Bobinas	18	20	26
11	Cartulina LINO 1 CARA	17	19	24
12	Papel Autoadhesivo	16	18	23
13	Cartulina Opalina.	12	13	17
	TOTAL	1299	1443	1843

Fuente: Memoria de labores 2006, 2007 y 2008 Copagua, R, L.

Tabla V Venta de productos locales 2006, 2007 y 2008

No	Productos Locales	Ventas 2006 (Unidades)	Ventas 2007 (Unidades)	Ventas 2008 (Unidades)
1	Pegamento Blanco Copagua, envase pls.	546	607	775
2	Pegamento Rojo, Copagua, envase pls	159	177	226
3	Pegamento Blanco, Copagua, bols pls	254	282	360
4	Pegamento Rojo Copagua, bols pls	38	42	54
5	Pegamento Blanco Copagua ¼ Galón	127	141	180
6	Pegamento Rojo Copagua ¼ Galón	45	50	64
7	Cola Blanca 800, Copagua 1 Galón	38	42	54
8	Cola Blanca 800, Copagua ¼ Galón	10	11	14

No	Productos Locales	Ventas 2006 (Unidades)	Ventas 2007 (Unidades)	Ventas 2008 (Unidades)
9	Placa Metálica 10X15 PIN BAR AGFA	644	715	914
10	Placa Metálica 10X15 3/8 OVAL. AGFA	547	608	776
11	Placa Metálica 11X18 PIN BAR AGFA	212	236	301
12	Placa Metálica 11X18½ PIN BAR AGFA	1207	1341	1713
13	Placa Metálica 14 9/16 X 17 3/4 AGF	149	166	211
14	Placa Metálica 15 3/4 X 20 1/16 GTO	511	568	725
15	Placa Metálica 21 5/8 X 25 5/8 KORD	1122	1247	1592
16	Revelador para placas Metálicas	69	77	98
17	Placas Polyester 11X18½	1354	1504	1921
18	Placas Polyester 12¼X19 3/8"	4710	5233	6683
19	Goma para preservar placas Metálicas	19	21	27
20	Placa Polyester 8 5/8X15	3169	3521	4496
21	Sobres Oficio B-80 S/ventana	1570	1745	2228
22	Sobres Oficio B-80 C/ventana	273	303	387
23	Sobres Oficio B-90 S/ventana	1194	1327	1695
24	Sobres Oficio B-90 C/ventana.	302	336	428
25	Sobre Plek cuadrado B-80 S/ventana	2982	3313	4231
26	Sobre Plek Postal B- 80 S/ventana	8593	9547	12192
27	Amarillo Proceso RB	41	46	58
28	Magenta Proceso RB	23	26	33
29	Cyan Proceso RB	40	44	57
30	Negro Proceso RB	73	81	104
31	Negro Universal RB	156	173	221
32	Rojo Cálido Pantone RB	43	48	61
33	Azul Reflex Pantone RB	112	124	159
34	Blanco Transparente Pantone RB	9	10	13
35	Blanco Opaco Pantone RB	15	17	21
36	Verde Pantone RB	19	21	27
37	Azul Proceso RB	25	28	35
51	CINTA TRANSPARENTE DE 2" 100 Yds	1312	1458	1861
52	LIMPIADOR DE RODILLOS HPL	66	73	94
53	LIMPIADOR DE PLACA K-3 -HUBER-	61	68	87
54	LIMPIADOR DE MANOS LAVIT	32	36	45
55	SOLUCIÓN DE FUENTE	19	21	27

Fuente: Memoria de labores 2006, 2007 y 2008 Copagua, R, L.

2.1.6 Alcance de la capacidad instalada

En Copagua, la tecnología en el área de producción no ha estado a la vanguardia en las últimas décadas. Cuenta con maquinaria en su mayoría, cuyas características han sido obsoletas en el proceso de conversión de papel, disminuyendo la calidad y la cantidad de producción. A continuación se determina la capacidad instalada en las diferentes secciones del área de producción. Pero antes se calcula el tiempo efectivo de trabajo.

Jornada de trabajo de 8:00 a 18:00 horas de lunes a viernes: 10 horas/día.

Concesiones.

Almuerzo	1 hora.
Refacción	¼ hora.
Descanso	¼ hora.
Total	1 ½ horas/día.

Tiempo efectivo: 8 ½ horas/día.

a. Unidad de conversión a formatos (Resmas)

Aquí se encuentran las máquinas transformadoras Hambleth y Maxon de papel de bobinas ancho 34 pulgadas a pliegos de 22 y 26 pulgadas, convirtiéndolas en resmas de 500 pliegos de 22" y 26" X 34".

Hambleth

Producción de resmas: **50 Resmas/ hora**

Se descuenta el tiempo de preparación de la máquina de: **1.5 hora.**

El peso de la resma es un promedio de los pesos de las resmas de cada material transformado en la máquina.

Producción de resmas: 50 resmas/hora x 7 hora/día = 350 Resmas/día x

22 días/mes = 7700 Resmas / mes * 37 lbs. /resma.

284,900 lbs. /mes

2,204.6 TM

= 129 TM / Mes.

Maxon.

Producción de resmas: **35 Resmas/ hora**

Producción de resmas: 35 resmas/hora x 7 hora/día = 245 Resmas/día x

22 días/mes = 5390 Resmas / mes * 37 lbs. /resma.

199,430 lbs. /mes

2,204.6 TM

=90.46 TM / Mes.

b. Unidad de resmas a resmillas.

Acá se encuentra la maquinaria que se encarga de convertir las resmas de 22 y 26 pulgadas por 34 pulgadas a resmillas de 8 ½ X 11 (tamaño carta) y 8 ½ X 13 (tamaño oficio). Contando con dos guillotinas una semiautomática y la otra automática.

Polar E115.

Producción de resmas: **40 Resmas/ hora**

Tiempo de preparación de máquina: **1 hora.**

El peso de la resma es un promedio de los pesos de las resmas de cada material transformado en la máquina.

Producción de resmas: 40 resmas/hora x 7.5 hora/día = 300 Resmas/día x

22 días/mes = 6600 Resmas / mes * 36.1 lbs. /resma.

238,260 lbs. /mes

2,204.6 TM

=108.07 TM / Mes.

Mandelli.

Producción de resmas: **14 resmas/hora** x 7.5 hora/día = 105 Resmas/día x

22 días/mes = 2310 Resmas / mes * 36.1 lbs. /resma.

83,391 lbs. /mes

2,204.6 TM

=37.8 TM / Mes.

2.1.7 Intrepidez de la política de administración

El factor político es determinante e influye en la mayoría de las empresas, Copagua, R, L. sus objetivos los rigen a través de sus estatutos y en Asamblea General, el órgano para administrar las políticas es el Consejo de Administración y este a su vez, lo delega a la administración o Gerencia General y es allí donde deben armonizar los objetivos institucionales. Ello

provoca que no exista una buena continuidad en la planeación a largo plazo pues con cada nuevo Consejo Administrativo las directrices y las propiedades cambian.

Pero en términos generales la administración o Gerencia General tiene los objetivos de: responsable del funcionamiento operacional, ejecución del plan de trabajo de la Cooperativa, elaborar y proponer normas y procedimientos administrativos, enlace entre el asociado y los órganos directivos de la Cooperativa.

2.1.8 Descripción de las instalaciones físicas

En la Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, esta ubicada en la doce avenida cuatro guion sesenta y cinco de la zona seis de la ciudad de Guatemala parte del Centro Histórico. Es un edificio de un nivel, donde se encuentra una sección A y otra sección B. Estructuralmente esta formado, por columnas y vigas de concreto, paredes de ladrillo, y otra parte esta formado por vigas de madera y paredes de barro, dentro de la clasificación de categorías industriales no llena los requisitos de un edificio de primera categoría. Su distribución es de la siguiente manera.

a. Sección A.

Aquí se encuentra las oficinas administrativas compartido con la sala de ventas, facturación, caja y el departamento de distribución.

b. Sección B.

En su totalidad está ocupado por el área de almacenaje (bodega) compartido con el departamento de producción.

Otras características del edificio son las siguientes:

- **Techo:** el techo es de lámina galvanizada.
- **Ventanas:** las ventanas se encuentran en la parte del edificio que esta sobre la calle, lo que permite una adecuada iluminación y ventilación en algunas áreas.
- **Iluminación:** se utiliza iluminación natural a través de las ventanas, aunque existen áreas donde no hay iluminación adecuada y funciona la artificial por medio de lámparas fluorescentes uniformemente distribuidas en cada estación de trabajo.
- **Ventilación:** existen problemas de ventilación debido a que el edificio es cerrado y actualmente no existe un sistema de aire acondicionado y en el área de almacenaje y producción no sirven los extractores de aire caliente, se ventila, únicamente, por medio de las ventanas y ventiladores.

- **Piso:** El piso es de cemento líquido y en algunas áreas de granito. Existe un tránsito de materiales y montacargas por las diferentes áreas de producción y almacenes lo que a provocado deterioro acelerado del piso.
- **Servicios:** El edificio cuenta con alimentación de: energía 110 y 220 V, 1 paja del sistema del agua municipal. Y dentro de los principales servicios esta: cisterna de agua con capacidad de 4 metros cúbicos, sistema de alcantarillado municipal, un PBX de seis líneas con su respectiva planta y extensiones.

2.1.9 Realización de auditoría del desempeño

La realización de auditoria del desempeño mide los factores más importantes para tener un análisis interno y externo del crecimiento, calidad y del servicio. Ayuda a tener un mejor conocimiento, evalúa si se están cumpliendo con los objetivos planteados y el desempeño de los mismos.

a.) Crecimiento.

En los últimos tres años Copagua, R. L., ha ampliado su capacidad instalada con la compra de una máquina contadora de pliegos que ha permitido un aumento en la eficiencia de la atención al cliente, preparación de pedidos, despacho ágil y eficaz, incremento en la eficiencia en el departamento de producción.

b.) Calidad.

El mejoramiento continuo en los procesos administrativos ha reformado considerablemente los resultados en la toma del inventario físico reduciendo los costos y teniendo mejores beneficios, la calidad en las compras locales e internacionales ha reducido los faltantes de los materiales, el manejo eficiente de los almacenes a mejorado los espacios muertos, que no hay necesidad de rentar almacenamientos.

c.) Servicio.

En el área de distribución se utilizan cuatro vehículos de reparto a domicilio, organizados y coordinados por un jefe de distribución y asignadas sus respectivas rutas en el área metropolitana como fuera de ella. La existencia de la sucursal en Villa Nueva ha mejorado el servicio para los asociados en esa zona.

3. PROPUESTAS A IMPLEMENTAR

3.1 Filosofía de gestión

Es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión y misión de la empresa.

3.1.1 Visión actual

Es parte importante de la Planeación estratégica, son las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes de sus asociados.

A continuación se presenta la visión actual de la Cooperativa:

VISIÓN

“Ser líder en el mercado Nacional, consolidado al sector de la Industria Gráfica promoviendo solo lo mejor”.

3.1.2 Misión actual

En la organización la misión es el propósito o razón de existir, cuando se establece la misión se puede responder a tres preguntas claves.

- a) Cuál es el ramo de la actividad de la organización.
- b) Quién es la organización.

c) A qué se dedica la organización.

A continuación se presenta la misión actual de la Cooperativa.

MISIÓN

“Contribuir a regular los precios nacionales del papel, importando materias primas, insumos y servicios de excelente calidad, con el uso de la tecnología y el mejoramiento continuo, buscando el constante desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa y la superación de sus asociados”.

Podemos decir que la misión actual de la Cooperativa cuenta con los siguientes elementos.

Tabla VI Elementos que intervienen en la misión

Elemento	
1. Cliente	Si
2. Productos o Servicios	Si
3. Mercados	No
4. Tecnología	Si
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No
6. Filosofía	No
7. Concepto de sí misma	No
8. Interés por la imagen pública	No
9. Interés por los empleados	No

Fuente: www.monografias.com/planeacionestrategica.

3.2 Análisis de la situación actual

Para implementar un cambio dentro de la Cooperativa, fue necesario conocer los procedimientos administrativos, la demanda, los niveles de planeación, de productividad, capacidad instalada, instalaciones físicas, información financiera y políticas de administración, para determinar en que posición se encuentra la Cooperativa.

3.2.1 Proceso administrativo

Por la alta tasa de rotación del personal principalmente en la gerencia, como se ha mencionado y dentro de sus diversas funciones, en conjunto, conforman el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, y control. En la Cooperativa este proceso, en su aplicación dentro de las áreas, aún el Consejo de Administración, no establecen procedimientos, normas y controles mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a los problemas determinados y permitan regular las acciones que se generan diariamente.

A manera de propuesta, la administración y el propio Consejo de Administración esta en la obligación de plantear e interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas de la Cooperativa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera mas adecuada a la situación, se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas

adecuadas para el control y la toma de decisiones, de tal manera, que los principales procesos de las diferentes áreas administrativas: Inventario físico, aprovisionamiento, orden de compra, logística e ingresos al almacén, analizados en el inciso 2.1.1, puedan tener mayor rendimiento en las operaciones con el adecuado uso de los recursos disponibles. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus faces.

3.2.2 Información financiera

El porcentaje de ejecución presupuestaria hay una variación exagerada entre el 110 y 126% de los años 2007 y 2008 respectivamente. Lo que se considera que el presupuesto programado a principios de cada año, no va de acuerdo con los objetivos que se tienen planeados, no hay una estrategia para manejar un presupuesto eficiente, ya que los gastos totales a fin de año son mayores, las operaciones de planificación y control de un presupuesto estratégico, a cargo de la administración y el Consejo de Administración son muy pobres o casi nulas, no hay un plan de utilidades de largo alcance detallado por responsabilidades asignadas, un sistema de informes periódicos de desempeño del presupuesto.

Este porcentaje se puede reducir de existir una estrategia para alcanzar los objetivos y metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital, es allí donde se integran los gastos para ejecutar el presupuesto, es precisamente lo que propone la Planeación Estratégica,

aunque no se cuente con los recursos financieros necesarios, permite utilizar eficientemente lo que se tiene.

3.2.3 Niveles de planeación

De acuerdo a la encuesta realizada a los 5 jefes de los mandos altos y medios lo que se analiza de las respuestas es lo siguiente:

a) ¿Realiza algún tipo de planeación?

El 100% de las respuestas fueron afirmativas; pues la planeación y prevención de actividades en la vida es algo básico. Por ejemplo: una persona empleada todos los días se levanta a las seis de la mañana de lunes a viernes y sabe, que de antemano se ha predispuesto que se baña, cambia de ropa, desayuna para luego llegar a su oficina puntualmente a las ocho de la mañana. Toda actividad humana tuvo que haberse planeado mental o por escrito antes de ser realizada por primera vez. Luego esta será rutinaria.

b) Si se realiza algún tipo de planeación esta es a:

Se presentan tres opciones a: Corto, mediano y largo plazo de los cuales el 60% indico que planeaba a corto plazo, 20% a mediano plazo y el otro 20% a largo plazo.

En la mayoría de las organizaciones que no se ha realizado una aplicación adecuada de las herramientas de planeación se tiene un criterio de corto plazo para la consecución de los objetivos y metas. Las organizaciones más desarrolladas en el área de la planeación enfocan sus esfuerzos en la planeación a largo plazo un control a mediano plazo y cuentan con herramientas de modelos estadísticos y matemáticos para pronosticar su futuro inmediato.

c) Metodología de planeación que utiliza.

Las respuestas con respecto a los métodos de planeación que se utilizan son: planeación por objetivos el 60%, planeación estratégica 20% y otros métodos de planeación 20%.

d) Considera que utilizar algún método de planeación le ha ayudado a obtener mejores resultados:

El 100% de los encuestados indica que utilizar algún tipo de planeación le ha ayudado. Nadie puede negar que la planeación ayuda a las organizaciones a comprender mejor su presente para enfrentar su futuro.

e) Indique las principales razones por las que en ocasiones no planifica:

El 40% de los encuestados indica que “No tiene tiempo” para planificar, el 60% indicó “Otros” como diversas razones por las que no planifica y nadie admitió que “No sabe” como ni que “No lo necesita”. En la mayoría de las organizaciones por mantenerse preocupados por los problemas rutinarios se

dice que no se cuenta con el tiempo suficiente para planear. Es un criterio que se mantiene de resolver los problemas de cada día sin atacar las causas que lo originan a través de la realización de un plan.

3.2.4 Niveles de productividad

De acuerdo a la producción estándar por hora podemos determinar los niveles de eficiencia por cada maquina, tomando en cuenta el tiempo efectivo de trabajo descontando las respectivas concesiones.

La producción de bobinas a formatos (resmas) en el año 2006, 2007, se incremento a un 60.82% y del 2007 al 2008 se incremento aproximadamente 71.40%. La producción de resmas a resmillas en el año 2006 al año 2008 se incremento a un 80% el empaque de resmillas en el año 2006 al 2008 incremento a un 75%,

Al analizar el incremento en la productividad de los periodos señalados las máquinas y operadores fueron más eficientes, esto debido a la apertura de la sucursal en el municipio de Villa Nueva, y el aumento de las ventas a un 70% entre los años 2006 y 2008. Sin embargo, cabe mencionar que la eficiencia de las máquinas se ha mantenido a un promedio de un 55%, por la razón, que las compras de materiales como: bond blanco y colores de 60, 70 y 75 gramos vienen cortados en formatos (resmas) de 22" x 34" y 26" x 34" del molino de producción de origen. De tal manera, que existe tiempo de ocio en las máquinas convertidoras, un promedio de 45% de tiempo improductivo

3.2.5 Demanda

Para realizar el análisis de la demanda no solo cualitativamente sino cuantitativamente, son de utilidad la información de lo demandado en los últimos tres años tanto de los productos locales, principalmente los productos internacionales que se encuentran en el punto 2.1.5, de esa manera se determinara un promedio de los últimos tres año.

El método que se utilizó para calcular la demanda se llama técnica promedio móvil simple, Esta técnica sirve para calcular el pronóstico de ventas para el siguiente período exclusivamente, como su nombre lo indica es un promedio que se obtiene n datos; para definir en forma práctica cuál será el mejor resultado, se deberá tomar en cuenta el de menor error al cuadrado $< (D-P)^2$.

En base a esta técnica podemos decir en conclusión que el mejor pronóstico es el siguiente porque $(D-P)^2$ es menor con respecto a los otros datos. Se realizó el análisis de la demanda con los productos de mayor consumo en la Cooperativa, en el siguiente cuadro nos muestra la cantidad de toneladas métricas (TM), pronosticadas para el siguiente año por cada producto con índice de mayor rotación en el mercado.

Tabla VII Demanda de productos importados 2009

Familia de Productos Importados	Demanda 2009 TM
PAPEL BOND 60, 70 Y 80 PAPERFECT	553
PAPEL SENSIBILIZADO	233
PAPEL BOND COLORES	201
PAPEL PARA FOTOCOPIADORA	191
CARTULINA ÍNDEX 147 GRS	82
PAPEL COUCHES	67
SUPREMO SBS C-12	60
MANILA TAG	36
PAPEL PERIÓDICO	31
BOND 60, 70 Y 80 GRS BOBINAS	21
CARTULINA LINO 1 CARA	20
PAPEL AUTOADHESIVO	19
CARTULINA OPALINA	14

Fuente: Elaboración propia.

3.2.6 Capacidad instalada

Determinar si la capacidad instalada que se encuentra en la parte 2.1.6 es posible satisfacer la demanda de productos que son transformados a formatos llamadas resmas y de resmas a resmillas en el departamento de producción en el período 2008.

a) Unidad de conversión a formatos (Resmas)

En la Convertidora Hambleth tiene una capacidad instalada de 129 TM/mes y en la Convertidora Maxon tiene una capacidad instalada 90.46 TM/mes, por

lo tanto, la capacidad instalada total es de 219.46 TM/mes. Para convertir de bobinas a formatos. Anual la capacidad es de 2,633.52 TM/anual.

En el siguiente cuadro nos muestra la producción de bobinas transformadas a formatos en toneladas métricas, en los periodos 2006,2007 y 2008.

Tabla VIII Producción de bobinas a resmas

PERÍODO EXPRESADO EN TM			
Mes	2006	2007	2008
ENERO	22.59	23.7	65.79
FEBRERO	17.35	23.64	88.61
MARZO	30.38	36.2	60.59
ABRIL	20.08	32.36	72.16
MAYO	29.72	42.47	72.39
JUNIO	25	39.31	38.42
JULIO	16.5	33.7	23.31
AGOSTO	20.5	39.57	30.52
SEPTIEMBRE	20.51	40.64	50.47
OCTUBRE	27.87	52.01	53.29
NOVIEMBRE	30.02	57.23	48.81
DICIEMBRE	23.91	46.75	50.57
TOTAL EN TM.	284.43	467.58	654.93

Fuente: Memoria de labores 2006, 2007 y 2008. Copagua, R, L.

La demanda anual tomada de la producción de los últimos tres años para determinar un promedio anual es = $(284.43+467.58+654.93)/3 = 465.65$ TM/anales. Capacidad instalada 2,6633.52 TM/anales mayor a 465.65 TM/anales demandadas. **La capacidad instalada satisface la demanda.**

b) Unidad de resmas a resmillas.

En la guillotina polar E115 y Mandelli se tiene una capacidad instalada de 108.07 TM/mes + 37.8 TM/mes = 145.87TM/mes de formatos o resmas transformadas a resmillas de medida carta y oficio. Anualmente se tiene la capacidad de producción de 1,750TM/anales.

En el siguiente cuadro nos muestra la producción de resmas transformadas a resmillas en toneladas métricas (TM), en los periodos 2006,2007 y 2008.

Tabla IX Producción de resmas a resmillas

PERÍODO EXPRESADO EN TM			
Mes	2006	2007	2008
ENERO	65.00	45.01	71.69
FEBRERO	51.00	55.71	61.02
MARZO	50.00	70.38	41.45
ABRIL	34.00	37.42	62.28
MAYO	36.00	50.88	63.39
JUNIO	36.00	50.93	56.19
JULIO	33.00	48.03	44.05
AGOSTO	46.00	52.89	29.90
SEPTIEMBRE	47.00	57.38	58.96
OCTUBRE	52.00	65.21	82.91
NOVIEMBRE	56.00	56.98	53.44
DICIEMBRE	28.00	39.94	45.58
TOTAL EN TM.	534	630.76	670.86

Fuente: Memoria de labores 2006, 2007 y 2008. Copagua, R, L.

La demanda anual tomada de la producción de los últimos tres años para determinar un promedio anual es = $(534+630.76+670.86)/3 = 611.87$ TM/anales. Capacidad instalada 1,750 TM/anales mayor a 611.87 TM/anales demandadas. **La capacidad instalada satisface la demanda.**

3.2.7 Política de administración

El consejo de administración lleva a cabo funciones muy específicas como lo es: ejecutar las políticas y directrices generales de la Asamblea General, cumplir y velar porque se cumpla el objetivo fundamental de la Cooperativa,

presentar a las Asamblea general ordinaria, el informe anual de actividades que contendrá los puntos siguientes: actividades desarrolladas durante el período, breve análisis de la situación económica del período, información sobre la ejecución de los planes y presupuestos, proyecto de aplicación de los resultados del ejercicio. El consejo por su corta duración en el período para administrar las funciones mencionadas, hace que el componente político no tenga una continuidad a largo plazo, de tal manera, que no existe un cumplimiento total en las funciones administrativas, generando resultados pobres en la política de administración y frustrando al nuevo Consejo de Administración en la toma de decisiones para el nuevo período.

3.2.8 Instalaciones físicas

Atendiendo a las características de los materiales que intervienen en la construcción del edificio, ya que esté no es considerado de primera categoría pues cuenta con: paredes de adobe, vigas de madera y techo de lámina galvanizada en su mayoría, teniendo así, desventajas: El papel se humedece muy rápido y se empolva, la capacidad de almacenaje de materiales es mínima, no cumple con normas de seguridad industrial, es vulnerable a un incendio.

El piso se encuentra deteriorado por lo que es urgente su cambio por otro tipo de piso que sea resistente tal como el granito fundido.

Otro problema es la ventilación no adecuada que no permite buena circulación de aire por lo que debe de instalarse un nuevo equipo de extractores de aire en el área de producción y almacenaje, en el área administrativa instalar un sistema de aire acondicionado.

La iluminación no es la adecuada en las área de producción y almacenes, se debe utilizar lámparas incandescentes esto evita que el material se humedezca muy rápido especialmente en la época de lluvia.

3.2.9 Auditoría de desempeño

La auditoría de desempeño ayuda a evaluar el crecimiento de la empresa y proponer mejoras en la calidad y el servicio que se da a los asociados y clientes de la Cooperativa.

a.) Crecimiento.

Copagua, ha tenido un crecimiento en su capacidad instalada, sin embargo ha manera de propuesta, es indispensable mejorar en eficiencia y eficacia, sus procedimientos sean automatizados con la tecnología de punta en la industria de artes graficas, cada año se realiza en Estados Unidos de América en el estado de Miami, una feria internacional de artes gráficas, donde se exponen maquinaria, entre ellas: rebobinadoras, guillotinas, convertidoras etc. y Copagua por su trayectoria tiende a que los procedimientos de transformación y conversión de papel en su totalidad desaparecerán ya que el 90% de papel ya lo compran cortado en resmas, donde solo se requerirá el uso de la guillotina para convertirlos a resmillas , por lo tanto la máquina empacadora de resmillas será de vital importancia.

b.) Calidad.

Al darle seguimiento de manera eficaz y eficiente al proceso administrativo una de las ventajas es la calidad dentro de las actividades y procedimientos, esto genera una ventaja competitiva dentro del mercado de la industria de las artes gráficas. Por que no decirlo, encaminar a la Cooperativa a la certificación mundial de las normas ISO.

c.) Servicio.

Uno de los valores que la Cooperativa brinda a sus asociados y clientes es el servicio de: venta, corte y transporte de papel a los diferentes talleres de artes gráficas, dentro y afuera de la ciudad de Guatemala, Por lo tanto, el servicio es de vital importancia para la Cooperativa, para la satisfacción de las necesidades de sus consumidores y tiene que cumplir con las características de: eficiencia, rápido, oportuno y de calidad.

3.2.10 Recurso humano

Uno de los recursos más importantes en la Cooperativa es el recurso humano, una de las debilidades dentro de la Cooperativa es la alta tasa de rotación de personal operativo y administrativo, como manera de ejemplo, mencionamos la gerencia general en el período 2005, 2009; se han rotado a cuatro profesionales para dirigir la administración de la Cooperativa.

Como una propuesta de las funciones que debe cumplir el Consejo de Administración y la propia administración tenemos: políticas que definan planes que ayuden a establecer una organización bien fundada, fuerza laboral altamente especializada en el área de artes gráficas, por lo que lo ideal establecer un programa de capacitación para cada área, programa integral de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, es necesario llevar a cabo una adecuada planeación de los Recursos Humanos y esta nos permita tener laborando al personal más calificado y cualificado en la Cooperativa siendo esta una empresa de servicio.

Es acá donde se hace énfasis la Planeación estratégica, ya que el personal ha aprendido a desarrollar sus labores con la experiencia adquirida de los años. Y las nuevas contrataciones tengan un respaldo académico técnico en el área de las artes gráficas.

3.3 Producto

Los diferentes productos que se comercializa en la Cooperativa se han dado a conocer en la demanda que ha existido en los últimos tres períodos, sin embargo, basados en el portafolio de productos se clasifican de la siguiente manera:

- a) Perros.
- b) Niños problema
- c) Estrellas
- d) Vacas lecheras.

a) Perros

Los productos denominados perros, que son los que no deben existir, tienen poca rotación, su utilidad es mala y se come la utilidad de los demás, son los que ya pasaron por el proceso de introducción y continúan en el inventario, en este sentido debe venderse incluso a bajo del costo las cartulinas finas, placas polyester, aunque se han vendido ha sido lento, ocupa espacio y es dinero sin rentabilidad, en la medida que pase más tiempo más se pierde.

b) Niños problema.

Los productos denominados niños problemas, son aquellos que nunca se han vendido y no sabemos como se comportaran a futuro, podrían llegar a ser productos estrellas, especial atención a nuevos materiales y una inversión muy alta.

c) Estrellas.

Los productos denominados estrellas, que son la sensación del momento, tienen gran aceptación un volumen de ventas y utilidad alta, se recomienda mantener un buen nivel de rentabilidad en el papel sensibilizado, cartulinas índice, manilas, Lino, opalina, supremo SBS C-12, couches, periódico, autoadhesivo.

d) Vacas lecheras.

Los productos denominados vacas lecheras que son los que mantienen a la Cooperativa pagando sus costos fijos de operación, tienen alto volumen de ventas, en algunos casos tienen alta utilidad, en este caso son los papeles bond blanco para fotocopidora en sus diferentes presentaciones, bond blanco cortado en formatos de 22" y 26" X 34", y bond colores 60 Grs.

3.4 Mercado.

El mercado significa cosas distintas para gente diferente. El mercado del mundo de las artes gráficas es amplio dentro como fuera de la ciudad capital de Guatemala. La Cooperativa desde una perspectiva de mercadotecnia tiene segmentado geográficamente su mercado en tres regiones del país de Guatemala. En la ciudad de Guatemala, ciudad de Quetzaltenango y en el municipio de Villa Nueva.

En la ciudad de Guatemala se ubica su sede principal, es allí donde se tiene el mayor movimiento en sus operaciones y aporta el 78.52% de las ventas anuales, el mercado se segmenta a través de regiones.

Tabla X Regiones del mercado en la ciudad de Guatemala

REGIÓN "A"	REGIÓN "B"	REGIÓN "C"
Zonas	Zonas	Zonas.
1	3	7
6	4	Mixco
18	8	12
5	15	11
2	10	19
17	13	21
	14	

Fuente: Elaboración propia

Copagua Quetzaltenango es otro segmento de mercado, en relación a las ventas netas a porta 10.48%, anual, esto en relación al mercado que abarca geográficamente es bajo, ya que Xela es una ciudad de cultura, donde los talleres de artes gráficas es mayor que otras regiones del país, pero la Cooperativa en esa región cuenta con muy pocos asociados, y los pocos que hay son absorbidos por la competencia. Villa Nueva a porta el 11% de las ventas anuales, a pesar que es un segmento de mercado nuevo, la sucursal fue inaurada en el año 2007.

La Cooperativa tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades. El mercado de las artes gráficas y las necesidades de papel e insumos a nivel nacional esta creciendo y Copagua tiene muy poca participación del mismo, para que su participación sea agresiva y sus ventas se incrementen tiene que generar un plan para fortalecer los segmentos de mercados que existen y crear nuevos segmentos con los criterios básicos:

- **Rentabilidad.** Un segmento debe ser suficientemente grande como para justificar su desarrollo, la creación y el mantenimiento de una mezcla de mercadotecnia especial. Requiere de muchos clientes potenciales para tener sentido comercial.
- **Identificación y posibilidad de medición.** Los segmentos serán identificables y susceptibles de medir
- **Accesibilidad.** La Cooperativa será capaz de alcanzar a los miembros de los segmentos determinados con mezclas de mercadotecnia a la medida.
- **Capacidad de respuesta.** Si todos los clientes tienen la misma conciencia del precio, no hace falta ofrecer versiones de precios alto, medio y bajo a diferentes segmentos.

3.5 Clientes.

Copagua, tiene una gama de clientes en el mercado local y nacional principalmente sus asociados y clientes en general denominados terceros, este término "Terceros" se refiere a los clientes que no están asociados a la Cooperativa. Los clientes principales de la Cooperativa son sus asociados. En el siguiente cuadro muestra la cantidad de clientes por región en la ciudad de Guatemala los que tienen participación en las ventas.

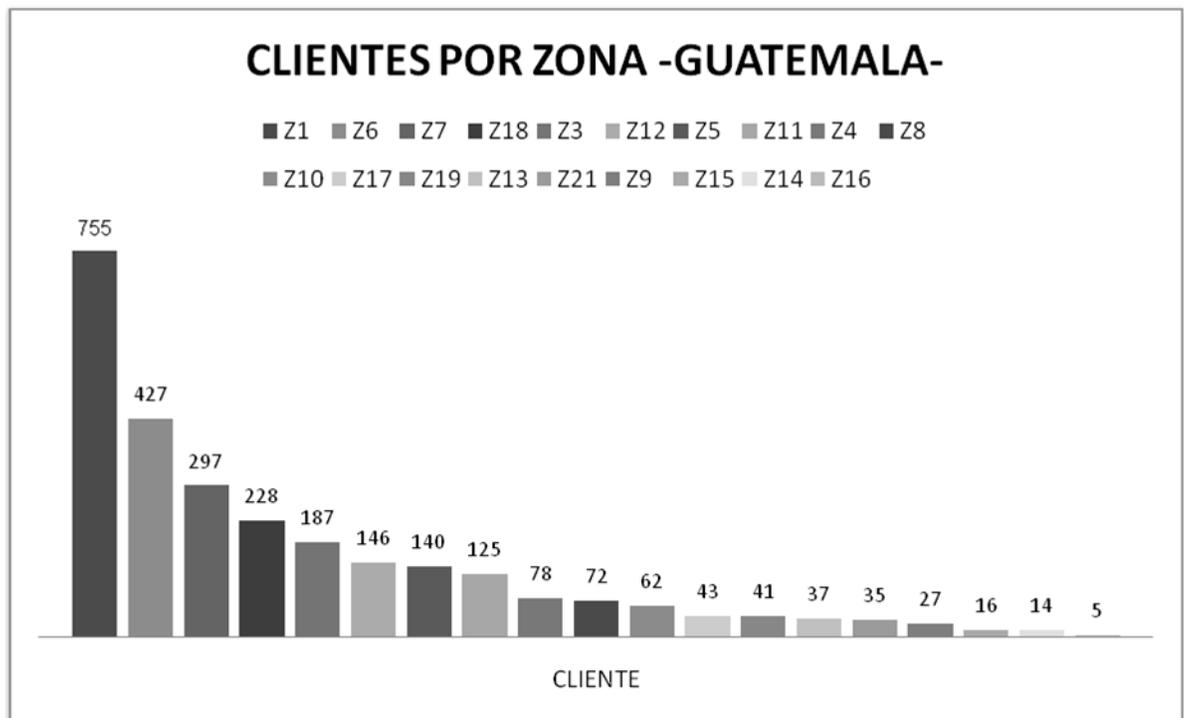
Tabla XI Cantidad de clientes por región

REGIÓN	CANTIDAD DE CLIENTES
A	1783
B	457
C	795

Fuente: Elaboración propia

En el segmento de mercado en la ciudad de Guatemala se encuentra los clientes distribuidos de la siguiente manera. El gráfico de barras muestra su distribución detallado de los clientes que tienen participación en las ventas.

Figura 13 Cantidad de clientes por zona en Guatemala



Fuente: Elaboración propia

Los clientes totales de la Cooperativa son seis mil quinientos, los cuales se dividen de la siguiente manera: el 8% son asociados de los cuales el 5% son asociados activos, esto quiere decir que participan en las actividades como asambleas, reuniones generales de la Cooperativa y tienen participación en las

ventas, el 3% de sus asociados son inactivos. El 92% de sus clientes son denominados “terceros” y tienen más participación en las ventas anuales.

A manera de propuesta, es necesario crear una estrategia para el crecimiento de clientes y asociados de la Cooperativa, llamada en mercadotecnia como “estrategia de cobertura horizontal” debe estar vinculada con la mezcla de mercadotecnia y no olvidar colocar metas de un incremento del 20% para que exista un incremento de clientes nuevos y estos contribuyan en la participación de las ventas netas.

4. APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

4.1 Organizar el plan

Previo al inicio del proceso se enfoca la atención a ciertos detalles de organización del trabajo que se lleva a cabo tales como:

a) Qué es lo que se lleva a cabo

Mejorar el desempeño de la organización mediante la aplicación de cada una de las etapas de la metodología de la Planeación Estratégica, en la Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada.

b) Cuánto tiempo se emplea.

Se emplea en todo ciclo de planeación seis meses realizando reuniones del grupo planificador cada quince días durante dos días a la vez. Los resultados de la planeación se utilizan para alimentar directamente el presupuesto.

Tabla XII Calendario de reuniones para realizar planeación

Mes	Días	Tiempo
1	4, 5 y 18, 19	20 horas
2	8, 9 y 22, 23	16 horas
3	9, 10 y 24, 25	20 horas
4	9, 10 y 23, 24	16 horas
5	13, 14 y 27,28	20 horas
6	11, 12, 13 y 14	28 horas

Fuente: Elaboración propia

c) Quiénes participan.

Participan los mandos altos y medios de la Cooperativa, además delegados del Consejo de Administración específicos en las áreas de administración y

producción, además el experto en planeación el cual es el coordinador de la actividad.

d) Puntos de reunión.

Se dispone de una sala de sesiones además de las oficinas de cada uno de los jefes. Se realizaran actividades especiales fuera del ambiente de trabajo como en el campo en áreas de recreo en hoteles de ambiente cómodo.

e) Exploración del medio ambiente.

El monitoreo del medio ambiente es importante pues son elementos externos que afectan el desenvolvimiento de la Cooperativa. Éste se realiza por medio de revistas, periódicos, radio y televisión. En lo que se refiere a la organización o la competencia.

- **Ambiente de la competencia.**

La principal competencia son las diferentes empresas privadas que se dedican al suministro de papel e insumos para los talleres de artes gráficas. Muchas de estas cuentan con la técnica, experiencia y maquinaria adecuada para la producción de resmas y resmillas como otros productos derivados del papel, tales como: sobres postales, oficio, cuadrado y productos de librería y oficina.

- **Ambiente comercial e industrial.**

Copagua, es la única Cooperativa a nivel nacional, su actividad principal es servir a sus asociados y clientes en general, en la venta, corte y transporte de papel, materia prima básica para los talleres de Artes Gráficas. Cuenta con el prestigio de regular los precios del papel e insumos para las artes gráficas a nivel nacional donde sus asociados se ven beneficiados.

- **Macro ambiente.**

En la actualidad la Cooperativa no sólo debe estar enfocada en su estructura interna; si no que también debe estar preocupada por conocer, reconocer, aceptar y controlar; en la medida de sus posibilidades, el ambiente externo que la rodea. Ya que este determinara en gran medida el curso que tomara la organización, no solo en un plano ambiental; sino, que también dentro de su estructura interna.

4.2 Aplicación del FODA

La aplicación de la técnica FODA en un análisis, que se utiliza para efectuar un proceso de planificación y consiste en analizar sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el proyecto, considerando que no existe una relación jerárquica entre estos cuatro elementos aunque se diferencian entre si los internos y los externos.

4.2.1 Fortalezas.

Son aquellas características propias de la Cooperativa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

- En la empresa se entiende la planeación estratégica.
- La segmentación del mercado es buena.
- Son confiables los canales de distribución.
- Es buena la calidad del producto.
- Tiene liquidez para solventar sus deudas.
- Tiene un capital de trabajo suficiente.
- Es confiable su sistema de compras.
- Capacidad instalada es mayor que la demanda.
- Tiene un proveedor que le ofrece buenos precios y crédito.

4.2.2 Oportunidades.

Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la Cooperativa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

- Crecimiento constante de la industria del papel e insumos para las artes gráficas
- Buenas relaciones con los clientes.
- Participar en la producción de nuevos productos.
- Importaciones con bajos costos.

- Innovación en nuestros productos.
- Aumentar volumen en las ventas en el papel para fotocopia.

4.2.3 Debilidades.

Son aquellas características propias de la Cooperativa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

- El gerente no planifican con eficacia
- No se delega correctamente el trabajo.
- No es alto el ánimo de los empleados.
- Es alta la rotación del personal.
- No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización.
- No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad.
- No es buena la presupuestación.
- No son eficientes las políticas de control de inventarios
- No es eficaz la comunicación.
- No se actualizan con regularidad los sistemas de información.
- No existen talleres de capacitación.
- Los objetivos no son debidamente comunicados.
- No tiene buena infraestructura.
- No cuenta con instalaciones de Investigación y Desarrollo.
- No existe un buen sistema de información para tomar decisiones.
- No tiene una buena estructura organizacional.
- Existe maquinaria obsoleta y en mal estado.

4.2.4 Amenazas.

Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

- Recesión de E.U.A.
- Aumento de compañías en Guatemala.
- Perdida de clientes.
- La competencia utiliza publicidad.
- Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.
- Baja de nivel de servicio.
- Competidores con precios más económico
- Aumento de calidad de productos sustitutos

4.3 Desarrollo de la visión

La proyección de la organización a largo plazo otorga una guía de acción que ayuda a encausar todas sus actividades.

VISIÓN

“Ser la Cooperativa distribuidora más importante en el sector de la industria de las artes gráficas y negocios afines, para los asociados, clientes y proveedores, por nuestra experiencia, ética, valores, servicios, trato justo y experiencia, en el mercado nacional y regional”.

4.4 Elaboración de la misión

Para que la Cooperativa se crea el papel de éxito es importante, definir su misión en emprender acciones para alcanzarla.

COMPONENTES

1.- A que se dedica la empresa

- Comercializadora

2.- Productos y/o servicios

- Insumos, maquinaria, equipo, accesorios y bienes de capital para uso en la industria gráfica.
- Venta, corte y transporte de papeles revestidos y no revestidos.

3.- Mercado al que concurre

- Venta directa a sus asociados y clientes llamados “terceros”

4.- Compromiso social

- Desarrollo, fortalecimiento económico y social de sus asociados y de la comunidad en general.
- Mejorar condiciones de precio y calidad

5.- Compromiso económico

- Obtener utilidad para la empresa.

6.- Creencia y valores

- Honestidad
- Calidad
- Puntualidad
- Formalidad

7.-Cuál es su visión

- Apertura de nuevas instalaciones
- Principales comercializadoras

8.- Redactar misión

- Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada. Copagua, R. L. Comercializadora de insumos, maquinaria, equipo, accesorios y bienes de capital para uso en la industria gráfica, así como venta, corte y transporte de papeles revestidos y no revestidos, realiza la venta directa a sus asociados y clientes llamados

“terceros” con el fin de contribuir al desarrollo y fortalecimiento económico y social de sus asociados y de la comunidad en general y proporcionar mejores condiciones de precio, calidad y así mismo obtener una utilidad para la misma.

Pretende brindar un buen servicio a sus clientes al trabajar con honestidad, calidad, puntualidad y formalidad para así lograr la apertura de nuevas instalaciones y ser una de las principales comercializadoras del mercado en la industria de las artes gráficas.

MISIÓN

“Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada. Copagua, R, L. Comercializadora de insumos, maquinaria, equipo, accesorios y bienes de capital para uso en la industria gráfica, así como venta, corte y transporte de papeles revestidos y no revestidos, realiza la venta directa a sus asociados y clientes llamados “terceros” con el fin de contribuir al desarrollo y fortalecimiento económico y social de sus asociados y de la comunidad en general y proporcionar mejores condiciones de precio, calidad y así mismo obtener una utilidad para la misma.

Pretende brindar un buen servicio a sus clientes al trabajar con honestidad, calidad, puntualidad y formalidad para así lograr la apertura de nuevas instalaciones y ser una de las principales comercializadoras del mercado en la industria de las artes gráficas”.

4.5 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias exige atención y creatividad continuas, al momento de implementar la planeación estratégica, surgen posibilidades y alternativas estratégicas, debido a las características que posee la Cooperativa y a los resultados obtenidos en la aplicación FODA en el inciso 4.2 de este capítulo, se proponen a continuación diversas estrategias.

- Planeación estratégica como base para el liderazgo en la industria gráfica.
- Segmentar más el mercado.
- Aumentar servicio al cliente.
- Desarrollar mayor capacidad tecnológica.
- Aumentar comunicación con el servicio al cliente.
- Aumentar la comunicación interna.
- Capacitar a los empleados.
- Incentivar a los empleados.
- Comercializar una mayor variedad de productos.
- Crear una cultura más sólida para acrecentar el mercado.
- Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.
- Crear una estrategia de marketing más grande.

4.5.1 Establecer objetivos

Los principales objetivos o elementos cualitativos se describen a continuación:

- a. Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior.
- b. Optimizar el recurso humano.
- c. Reorientar el servicio haciendo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros asociados y clientes.
- d. Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.
- e. Mejorar la satisfacción del personal.

4.5.2 Chequeo de los objetivos

Al momento de chequear los objetivos, los mismos tienen que cumplir con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, factores críticos de éxito y cultura organizacional, los cuales fueron analizados para que la Cooperativa tenga varias ventajas competitivas y sus asociados se involucren aun mas el crecimiento de su empresa de un micro y macro ambiente, generando un valor agregado en el servicio al cumplir con el seguimiento o chequeo de estos objetivos.

4.5.3 Plan de contingencia

El plan de contingencia nos ayuda a determinar el impacto de los factores de consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, factores críticos de éxito y cultura organizacional.

Son alternativas a los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas. No necesariamente la competencia, los clientes y aun nuestra propia organización reaccionan de la manera esperada. Para finalizar es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen.

Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad, no obstante, cualquier cambio que se debe introducir en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe persistirse con obstinación en la ejecución de los objetivos trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente.

4.6 Establecer metas

Las principales metas o elementos cualitativos de la Cooperativa, Se presentan las metas definidas por cada objetivo a continuación:

- a. Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior.
 - Mantener una rentabilidad promedio del 8% para socios y no socios.
 - Monitoreo de precios de la competencia, para ajustar los precios de la Cooperativa.
 - Plan de promociones y publicidad para las diferentes épocas del año.
 - Descuentos por volumen de compra.
 - Diversificar el portafolio de productos.
 - Crecer en mayor cantidad de clientes.

- b. Optimizar el recurso humano.
 - Plan trimestral de capacitaciones por área.
 - Promover el personal con potencial dentro del área comercial.

- c. Reorientar el servicio haciendo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros asociados y clientes.
 - Atención al cliente más rápida y eficiente.
 - Tomar los pedidos a la menor brevedad posible.
 - Mejor distribución de materiales, para que los empleados sepan donde se ubican.
 - Mejor manejo de materiales.
 - Generar valor con el servicio de distribución.

- d. Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.
 - Optimizar las llamadas telefónicas personales.
 - Optimizar los recursos de papelería y oficina.

- e. Mejorar la satisfacción del personal.
 - Crear incentivos por metas cumplidas.

- Bonos de productividad.

4.7 Indicadores

Los indicadores que se proponen a continuación son un instrumento que reflejan los objetivos y el cumplimiento de las metas, simples y fáciles de monitorear, ser consistentes para medir resultados de los procesos desarrollados, son características que debe cumplir el indicador y a la vez son variables que permiten medir cambios. Los indicadores miden: Calidad, productividad y costo. Los mismos deben continuar en la Cooperativa y mejor aún, mejorar e implantar otros indicadores que ayuden al crecimiento de Copagua. El consejo de administración debe delegar la toma de decisiones en el Gerente General.

Tabla XIII Guía para establecer los indicadores

No.	OBJETIVO	INDICADOR
a)	Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de Ventas por año, por mes, • Proyección de cierre.
b)	Optimizar el recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Total de capacitaciones programadas vrs. Total de capacitaciones implementadas.
c)	Reorientar el servicio haciendo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros asociados y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de reclamos. • Índice reparto a domicilio. • Índice de pedidos tomados semanales
d)	Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice estandarización y disminución de los distintos costos. • Índice de productividad vrs. Rentabilidad.
e)	Mejorar la satisfacción del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de cumplimiento de objetivos. • Índice de productividad total

Fuente: Elaboración propia

4.8 Determinación de las actividades

Es la descripción de las actividades que nos llevan a la consecución de la meta puede ser mas simple o más compleja de acuerdo a lo que se desea alcanzar. La descripción de cada actividad por meta se realiza en la matriz de objetivos y metas. Que se encuentra en el inciso 4.11 de esté capítulo.

4.9 Departamentos responsables

La planeación estratégica requiere de una participación considerable del Consejo de Administración, Gerencia, mandos medios y altos de la Cooperativa ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan y quienes los despliegan a niveles inferiores de la organización. Cada departamento de la empresa deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones previstas en el plan coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros departamentos lo que dará lugar a la programación y coordinación general de la empresa.

Para esta programación es aconsejable el uso de gráficos como Pert o Gant.

Los beneficios serán los siguientes:

- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

4.10 Realización del análisis de la brecha

Existen algunas metas que ya se ha iniciado su ejecución de las cuales es importante cuantificar su avance para que sean completadas. Por cada meta se mide su grado de avance en una escala de 0 a 100%. El análisis de la brecha es una medida de la realidad de los índices de la actividad a continuación se ejemplifica un índice de actividad.

Índice de Rotación de Inventarios. (IRI)

Demanda (Q) = 23, 979,507.59

Inventario (Q) = 7, 214,834.24

$IRI = \text{Demanda (Q)} / \text{Inventario (Q)}$

$IRI = 23, 979,507.59 / 7, 214,834.24$

$IRI = 3.32$

Por lo que el índice de actividad es adecuado pues: IRI es mayor que 3.

Si el análisis de la brecha revela una discrepancia significativa entre los resultados esperados y los obtenidos, el diseño y funcionamiento de la organización necesitan ser examinados.

4.11 Matriz de objetivos y metas

Es la herramienta más importante del plan estratégico, que sirve de referencia para tomar los cursos de acción. Este proporciona la siguiente información de una forma esquematizada:

- Objetivo
- Meta.
- Situación actual.
- Situación ideal
- Brecha o diferencia.
- Actividades.
- Responsables.
- Observaciones.

La matriz de objetivos y metas se presenta en la **Tabla XIV en el anexo 1**.

4.1 Presupuesto estratégico

El presupuesto estratégico consiste en un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planeación y control. Específicamente en el desarrollo y aplicación de los objetivos y metas asignando recursos financieros necesarios para alcanzarlos.

El presupuesto estratégico se presenta en la **Tabla XV en el anexo 2**.

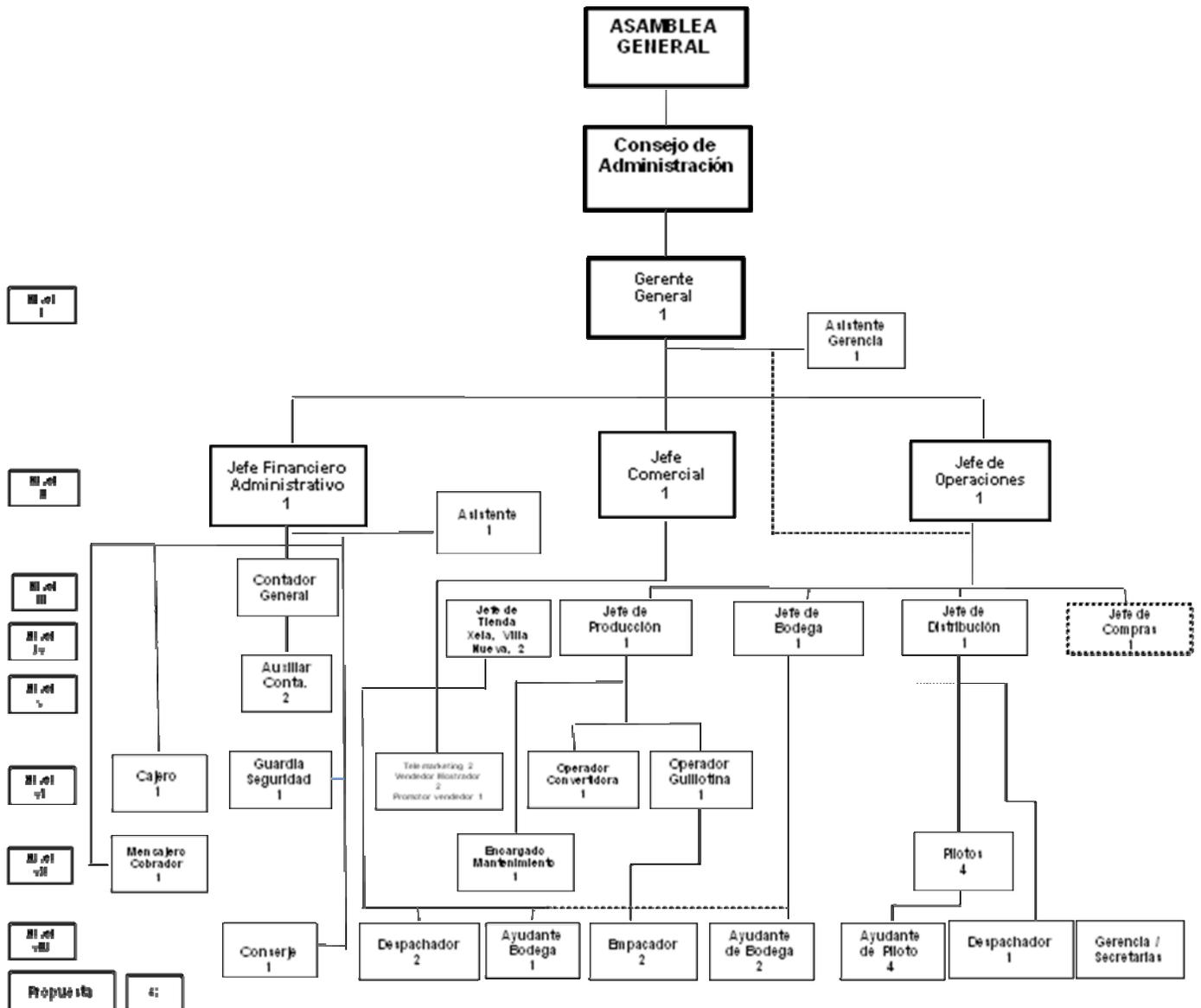
4.1 Nueva estructura organizacional propuesta

Optimizar el capital humano, para implantar el área financiera y administrativa y el área Comercial, en el área de Operaciones queda definida la posición de Jefe de compras, tendrá como funciones principales el estudio, análisis y logística de compras (abastecimiento) de materiales importados y locales, su registro y estadísticas de precios, debe ser con experiencia y preparación académica en Ingeniería Industrial o Comercio Internacional.

A continuación se presenta la figura con la nueva estructura organizacional propuesta.

Figura 14 Estructura organizacional propuesta

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

5 SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

5.1 Sistema de control cualitativo

Son indicadores cualitativos que verifican el cumplimiento de las diferentes tareas planteadas al inicio de la planeación. La evaluación es muy importante dentro de la planeación estratégica, ya que se verifica el cumplimiento de la misión, objetivos y metas.

5.1.1 Verificación de la misión

Dentro del proceso de la planeación estratégica el seguimiento de la misión es importante se determina las debilidades y obstáculos que se tienen para cumplirla, se realiza modificaciones a las estrategias de la organización que es necesario efectuar y la compatibilidad entre la misión, objetivos y metas. La misión debe ser actualizada cada vez que se aplica el modelo de planeación estratégica pues han de adaptarse a las necesidades cambiantes.

Al analizar la misión propuesta podemos decir que la misión cumple con los siguientes elementos.

Tabla XVI Elementos que intervienen en la misión

Elemento	
1. Cliente	Si
2. Productos o Servicios	Si
3. Mercados	Si
4. Tecnología	Si
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Si
6. Filosofía	Si
7. Concepto de sí misma	Si
8. Interés por la imagen pública	Si
9. Interés por los empleados	Si

Fuente: www.monografias/planeacionestrategica

5.1.2 Verificación de los objetivos

Debido a que el objetivo es un elemento cualitativo, se realizan con un alcance de cinco a tres años, por el tamaño de la organización se contempla para un año, la gerencia es el responsable de verificar que los objetivos se cumplan es el ente encargado en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro, o de cambiar esta dirección. Para desarrollar un análisis adecuado de los objetivos que se plantearon en el plan, los hemos clasificado de la siguiente manera.

a) Objetivos estratégicos.

El objetivo estratégico sirve para definir el futuro de la Cooperativa. Aquí encontramos.

- Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior.

b) Objetivos operacionales.

Estos objetivos nos servirán como hacer más productivo el negocio en términos de un año. Los principales objetivos enfocados para el plan son los siguientes.

- Optimizar el recurso humano.
- Reorientar el servicio haciendo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros asociados y clientes.
- Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.
- Mejorar la satisfacción del personal.

5.1.3 Verificación de las metas

Es importante hacernos la pregunta, si ha aumentado el crecimiento de la organización la eficiencia y eficacia. Cumpliendo con las metas y si es que existe una mejora de estos factores conforme avanza la ejecución de la meta. A continuación se presenta un objetivo en su respectivo cuadro para la verificación de las metas, como ejemplo:

Tabla XVII Verificación de las metas

CUADRO DE VERIFICACIÓN DE LAS METAS

ÁREA RESPONSABLE: COMERCIAL

PROGRAMA: APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN COPAGUA, R, L.

OBJETIVO (S):

Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior.

No.	METAS	PORCENTAJE DE AVANCE		
		Programadas	Ejecutadas	Diferencia
1	Mantener una rentabilidad promedio del 8% para socios y no socios.			
2	Monitoreo de precios de la competencia, para ajustar los precios de la Cooperativa.			
3	Plan de promociones y publicidad para las diferentes épocas del año.			
4	Descuentos por volumen de compra.			
5	Diversificar el portafolio de productos.			
6	Crecer en mayor cantidad de clientes.			

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Comparaciones antes y después de la utilización de la planeación estratégica

Se define dos estados indicando las características de cada uno:

a) Antes de la utilización de la planeación estratégica.

- No existe planeación o es a corto plazo.
- Se preocupan solo por los problemas rutinarios.
- Toman cursos de acción pero sin sustentación.
- No existen deseos de expansión, ampliación de servicio y/o capacidad instalada.
- No se preocupan por la competencia.
- Misión y visión muy pobre o casi nula.

b) Después de la utilización de la planeación estratégica.

- Existe detallada planeación a corto y largo plazo.
- Se resuelven fácilmente los problemas rutinarios.
- Existe una planeación que sustenta los cursos de acción.
- Cuenta con recursos para la expansión y ampliación de la capacidad instalada.
- Existe monitoreo constante de la competencia.
- Se rigen bajo una misión y visión futurista.

5.2 Sistema de control cuantitativo

Es el elemento complementario, no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes. Es la que se realiza tomando como base los resultados obtenidos de la planeación estratégica en función del avance de las metas. Además de determinar cómo los resultados se identifican con el plan que se organiza.

5.2.1 Avances de la planeación estratégica

Esta matriz es la herramienta de seguimiento del plan y medir el grado de avance de los objetivos y metas conforme transcurre el tiempo, es la señal de alerta para que sino se dan los resultados esperados pueda existir una modificación o ajuste de las actividades y sus responsabilidades.

En el anexo 3, se muestra la matriz de seguimiento de la planeación estratégica aplicada en la Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada, de acuerdo a las estrategias, objetivos, y metas ya establecidas. En la misma matriz se podrá dar un seguimiento de los gastos, tiempo e indicadores de gestión evaluando su efectividad, eficacia y eficiencia en términos porcentuales.

Matriz de avance seguimiento y evaluación de la planeación estratégica, se encuentra en la **Tabla XVIII en el anexo 3.**

5.2.2 Verificación de la ejecución del presupuesto

Es importante saber como se manejan los gastos de acuerdo a la ejecución del presupuesto, y para tal efecto es necesario llevar un control por metas y objetivos por trimestre. Se realizará un cuadro por objetivo para verificar la ejecución del presupuesto, a manera de ejemplo se presenta el siguiente:

En el siguiente cuadro muestra la verificación del presupuesto.

Tabla XIX Verificación del presupuesto

CUADRO DE VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

ÁREA RESPONSABLE: COMERCIAL

PROGRAMA: APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN COPAGUA, R, L.

OBJETIVO (S):

Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior.

No.	METAS	CANTIDAD ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	CALENDARIZACIÓN TRIMESTRAL			
				PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
1	Mantener una rentabilidad promedio del 8% para socios y no socios.						
2	Monitoreo de precios de la competencia, para ajustar los precios de la Cooperativa.						
3	Plan de promociones y publicidad para las diferentes épocas del año.						
4	Descuentos por volumen de compra.						
5	Diversificar el portafolio de productos.						
6	Creceer en mayor cantidad de clientes.						

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Comparación anual del presupuesto

Es importante realizar una comparación anual del presupuesto puede analizarse en términos de la ejecución efectuada al analizar cualquier mes del año con respecto a lo asignado para todo el año. Definitivamente el presupuesto estratégico establece una armonía entre la planeación y el presupuesto para que este último refleje las necesidades que deben atenderse en la organización.

5.2.4 Medición de los indicadores de gestión

Los indicadores propuestos en el inciso 4.7, serán medidos para determinar el alcance de los objetivos estratégicos y operacionales. Para medir un indicador existe la siguiente fórmula ya establecida, según los manuales de indicadores de gestión y se representan de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Indicador lo efectuado}}{\text{Indicador lo programado}} \times 100$$

En el siguiente cuadro se muestra la medición de los indicadores de gestión.

Tabla XX Medición de los indicadores de gestión

CUADRO DE MEDICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

No.	OBJETIVO	INDICADOR.	AVANCE DE OBJETIVOS		MEDICIÓN DE INDICADOR
			Ejecutado	Programado	Efectividad (%)
			a	b	$c=b/a*100$
1	Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior	Proyección de ventas por año, mes,			
		Proyección de cierre.			
2	Optimizar el recurso humano.	Total de capacitaciones programadas vrs. Total de capacitaciones implementadas.			
3	Reorientar el servicio haciendo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros asociados y clientes.	Índice de reclamos.			
		Índice reparto a domicilio.			
		Índice de pedidos tomados semanales			
4	Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.	Índice estandarización y disminución de los distintos costos.			
		Índice de productividad vrs. Rentabilidad.			
5	Mejorar la satisfacción del personal.	Índice de cumplimiento de objetivos.			
		Índice de productividad total			

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. La implementación de la aplicación de la planeación estratégica en la Cooperativa es de vital importancia para mejorar su competitividad en la industria de las artes gráficas, pues su aplicación hará que la Cooperativa ofrezca a sus asociados un servicio eficiente, oportuno y eficaz.
2. La visión y misión actual no llena los intereses de la Cooperativa de acuerdo a sus estatutos, no permite conocer el futuro de la organización, la misión y visión propuesta para la Cooperativa, cumple con todos los elementos que le permitirá regir la institución hacia donde va, encaminándola a posicionarse como líder en el mercado.
3. La aplicación de la técnica FODA en la organización, permitió establecer estrategias para obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas.
4. Según el diagnóstico realizado para determinar la situación actual, se determinó que los principales problemas son: alto índice de rotación de personal, baja productividad, desmotivación, ineficiencia, poca continuidad en las políticas y directrices. Todo debido a la carencia de planes estratégicos, sistema de control y seguimiento para asegurar los planes estratégicos en cada una de las áreas de la Cooperativa.

5. El presupuesto estratégico es la expresión en términos cuantitativos de los objetivos y metas de la organización. Es la herramienta para ejecutar los proyectos provenientes de los objetivos y metas.
6. Son los Asociados los que condicionan la vida de la Cooperativa para alcanzar cualquiera de los estados extremos siendo el éxito o la desaparición de la Cooperativa.
7. La presencia de insatisfacción del personal en la Cooperativa hace que exista desmotivación, esto no le permite mejorar su nivel de vida y su rendimiento es ineficiente en la participación de sus actividades, por lo que la Cooperativa debe ofrecer al colaborador mejores condiciones otorgándole incentivos laborales y esto hará que mejore su productividad y calidad, por lo tanto, la de la Cooperativa.
8. Es de considerar que la aplicación de la planeación estratégica, así como la implantación de los procesos y procedimientos, es de vital importancia; debido a que no es lo mismo planear en función de algo que ocurrirá relativamente pronto, que con miras a un futuro más lejano, dicho en otras palabras: “la planeación que se requiere a corto plazo es muy diferente, a la que exige la de mediano y largo plazo”; este proceso asegura su sostenimiento y continuidad.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere implementar el plan estratégico presentado, que ayudará a la Cooperativa a mejorar la productividad y rentabilidad.
2. Es ineludible que el Consejo de Administración tome conciencia que hoy en día las técnicas tradicionales para administrar la Cooperativa tienden a ser inadecuadas con el crecimiento de la institución. Y Copagua no es la excepción, requiere de mejoras continuas en el proceso de administración y la implementación de estrategias bien definidas para que existan políticas adecuadas, para el control y la toma de decisiones dentro de la Organización.
3. La aplicación de la planeación estratégica dará resultado, sí, y solo sí, el Consejo de Administración delega las funciones a quien corresponda y se realice en forma que involucre a todo el personal y no tomen solamente ellos las decisiones como hasta hoy.
4. El Consejo de administración juntamente con gerencia tiene que trabajar para implementar planes estratégicos por un período de cinco años, para que el curso de las estrategias, objetivos y metas no cambien de año con año, y ello hará que los resultados en los índices de venta y utilidades sean rentables y no variables como hasta hoy en día.

5. Implementar indicadores de gestión en cada uno de los procesos de cada área de la Cooperativa, para medir la efectividad, la eficiencia, la eficacia, y la calidad de servicio, se pueda cuantificar y cualificar el avance de los objetivos y si es necesario hacer correcciones inmediatas para que los objetivos se cumplan.

6. Es importante la implementación del proceso administrativo la planificación, la organización, la dirección y el control dentro de las funciones de los mandos medios, ayudará a reducir los principales problemas que atraviesa la Cooperativa.

7. La ejecución del presupuesto estratégico implantará un plan de utilidades de largo alcance detallado por responsabilidades asignadas y un sistema de informes periódicos de desempeño del mismo.

8. Es importante la capacitación del personal en todas las áreas de la organización para que exista una comprensión y participación fuerte en la ejecución del plan estratégico, siendo congruentes con la misión para que se cumpla el objetivo máximo “la satisfacción del cliente”.

BIBLIOGRAFÍA

1. Scott, Besley., Eugene, F. Brigham, **Fundamentos de administración financiera**, Doceava edición McGRAW-HILL noviembre de 2001.
2. Lamb Jr, Charles W, Hair Jr, Joseph F, & McDanie, Carl. **Marketing**. Cuarta edición, International Thomson Editores. S.A de C.V 1998.
3. Weslech A. Glenn, Hilton Ronald, & Gordon, Paul. **Presupuestos, planificación y control de utilidades**, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana.
4. Tylczak, Lynn. **Como incrementar la productividad de los empleados: principios de la administración del valor en el trabajo**. 658.314 T981
5. Goodstein,L.D, Pfeiffer, J.W. & Nolan. **Planeación estratégica aplicada**. Estados Unidos, San Diego, C.A.Edit University Associates. 1989.
6. Robbins, Stephen P. **Administración, teoría y práctica**. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. 1987
7. Fuentes Orozco, N.E. **Aplicación de la planeación estratégica de una línea de cremas para damas en una empresa innovadora de productos**.
8. Alvarado Quiñonez, R.I. **Implementación de la planeación estratégica en el departamento de Metlife ACS Guatemala**.
9. Recinos Gálvez, L. **Planeación estratégica de una empresa de producción y distribución de encajes**.
10. **Memoria de labores: 2006,2007, 2008**. Copagua, R.L.

11. **Estatuto de la Cooperativa Integral de Consumo Provisión Artes Gráficas de Guatemala, Responsabilidad Limitada.** Se reformó y autorizado por INACOP 12 de Enero 2009

ANEXO 1.

Tabla XIV Matriz de objetivos y metas

NO	OBJETIVO	METAS	AVANCE DE META		ACTIVIDADES	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
			SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL			
a)	Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior.	Mantener una rentabilidad promedio del 8% para socios y no socios.	0%	100%	Participación de compra por asociado y no asociado	Gerencia General	
		Monitoreo de precios de la competencia, para ajustar los precios	0%	100%	Monitorear el índice de inflación	Gerencia General	
		Plan de promociones y publicidad para las diferentes épocas del año.	0%	100%	Llamar a las diferentes papeleras preguntar por precios	Jefe de compras	Propuesta en nueva estructura organizacional
		Descuentos por volumen de compra	0%	100%	Realizar la comunicación impresa de ofertas, listado de precios, muestra de productos, Cronograma, Rifas	Gerencia General	
		Diversificar el portafolio de productos.	0%	100%	Plan de compras, Reuniones con proveedores, visitas a proveedores	Jefe de compras	
b)	Optimizar el recurso humano.	Crear incentivos por metas cumplidas.	0%	100%	Visitas a talleres de artes gráficas, nuevos asociados, Plan de llamadas call center captar nuevos clientes	Marketing	
		Bonos de productividad.	0%	100%			
		Plan trimestral de capacitaciones por área.	0%	100%	Asignar temas, coordinar Institución capacitadora, programar fechas	Gerencia General	
		Promover el personal con potencial dentro del área comercial.	0%	100%	Evaluación, Encuestas, Promoción, Entrevistas, Inducción	Gerencia General	
c)	Reorientar el servicio haciendo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros asociados y clientes.	Atención al cliente más rápida y eficiente.	0%	100%	Personal capacitado en artes gráficas, Ofrecer otros materiales,	Marketing	
		Tomar los pedidos a la menor brevedad posible.	0%	100%	Memorizar códigos de productos, no repetir pedido, Cero faltantes	Marketing	
		Mejor distribución de materiales, para que los empleados sepan donde se ubican.	0%	100%	Elaborar un diagnóstico de la distribución y ubicación de los materiales, rotular áreas.	Operaciones	
		Mejor manejo de materiales.	0%	100%	Programa de higiene, conocimiento de uso de materiales	Operaciones	
		Generar valor con el servicio de distribución.	0%	100%	Servicio justo a tiempo	Operaciones	
d)	Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.	Optimizar las llamadas telefónicas personales.	0%	100%	Control de llamada por extensión de la planta, reporte de llamadas mensuales	Área financiera administrativa	Propuesta en nueva estructura organizacional
		Optimizar los recursos de papelería y oficina.	0%	100%	Personal realice pedidos autorizados, Control de fotocopiadora	Mandos medios	
e)	Mejorar la satisfacción del personal.	Crear incentivos por metas cumplidas.	0%	100%	Definir metas por áreas	Gerencia y Operaciones	
		Bonos de productividad.	0%	100%	Alcance de metas personales y por departamento	Gerencia y Operaciones	

Fuente: Adaptado de: Matriz de planeación de CONELEC

ANEXO 2.

Tabla XV Presupuesto estratégico

PRESUPUESTO ESTRATÉGICO						
a) Incrementar las utilidades en un 10% para el año 2009 con respecto al año anterior.	GASTO / COSTO	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	
1	Mantener una rentabilidad promedio del 8% para socios y no socios.	3000.00	5000.00	8000.00	4000.00	20000.00
2	Monitoreo de precios de la competencia, para ajustar los precios de la Cooperativa.	1500.00	1500.00	1500.00	1500.00	6000.00
3	Plan de promociones y publicidad para las diferentes épocas del año.	18000.00	20000.00	22000.00	20000.00	80000.00
4	Descuentos por volumen de compra.	6500.00	6000.00	5500.00	5000.00	23000.00
5	Diversificar el portafolio de productos.	5000.00	4500.00	4500.00	5000.00	19000.00
6	Crece en mayor cantidad de clientes.	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	12000.00
	TOTAL	Q37,000.00	Q40,000.00	Q44,500.00	Q38,500.00	Q160,000.00
b) Optimizar el recurso humano.	GASTO / COSTO					
1	Plan trimestral de capacitaciones por área.	5000	5000	5000	5000	20000.00
2	Promover el personal con potencial dentro del área comercial	8000	8500	9000	8000	33500.00
	TOTAL	Q13,000.00	Q13,500.00	Q14,000.00	Q13,000.00	Q53,500.00
c) Reorientar el servicio haciendo oportuno, eficaz, eficiente y de calidad, para garantizar la satisfacción de nuestros asociados y clientes.	GASTO / COSTO					
1	Atención al cliente más rápida y eficiente.	13000	14000	15000	16000	58000
2	Tomar los pedidos a la menor brevedad posible.	10000	11000	11500	12000	44500
3	Mejor distribución de materiales, para que los empleados sepan donde se ubican.	6000	7000	7500	8000	28500
4	Mejor manejo de materiales.	15000	15500	15400	15500	61400
5	Generar valor con el servicio de distribución.	25000	26000	26500	27000	104500
	TOTAL	Q69,000.00	Q73,500.00	Q75,900.00	Q78,500.00	Q296,900.00
d) Racionalizar y optimizar los gastos administrativos.	GASTO / COSTO					
1	Optimizar las llamadas telefónicas personales.	15000	16000	17000	18000	66000
2	Optimizar los recursos de papelería y oficina.	20000	21000	21500	21500	84000
	TOTAL	Q35,000.00	Q37,000.00	Q38,500.00	Q39,500.00	Q150,000.00
e) Mejorar la satisfacción del personal.	GASTO / COSTO					
1	Crear incentivos por metas cumplidas.	25000	25400	26000	25600	102000
2	Bonos de productividad.	30000	30200	30500	30800	121500
	TOTAL	Q55,000.00	Q55,600.00	Q56,500.00	Q56,400.00	Q223,500.00

Fuente: Adaptado de: Tabla de presupuestos y planificación de CONELEC

