

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**“MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL
PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
ORIENTADO HACIA EL CUARTO PARADIGMA.”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

TESISTA: ORAZIO ALBERTO RAMUNNI DÍAZ

ASESOR: DR. PEDRO VILLAVICENCIO GUARDIA

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante y darme la sabiduría y el entendimiento para cumplir mis metas, a mis padres por motivarme a ser un profesional ya que con sus consejos y apoyo e infinita paciencia pude concluir mi carrera, a mis compañeros y profesores que me guiaron en el camino muchas gracias Dios los guardé y los guie.

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de Investigación, me permito agradecer a Dios por su bondad omnipotente que tiene para los seres humanos, que nos hace grande en todas las dimensiones.

Gracias a todos los profesores quienes con sus sabios conocimientos supieron formarme como un profesional capaz de poner mis servicios a la sociedad.

Gracias a todas las personas que me impulsaron a estudiar y a comprometerme en esta noble carrera que la sabré ejercer con empeño y dedicación.

RESUMEN

En el Capítulo I, el lector encontrará en el planteamiento del problema una descripción de la realidad problemática que se desea abordar, del porqué del desempeño personal y la satisfacción laboral, la formulación del problema, los objetivos, las hipótesis, la precisión de las variables, justificación, viabilidad y sus limitaciones del estudio.

En el Capítulo II, en el Marco Teórico se presenta los antecedentes, las Bases Teóricas que fundamentan las correlaciones entre las diversas variables, las definiciones conceptuales.

En el Capítulo III Marco Metodológico, se precisa el tipo, nivel y diseño de la investigación teniendo en cuenta el control de las variables. Se precisa la población y los instrumentos.

En el Capítulo IV, Resultados, orientados por los objetivos e Hipótesis del estudio, se utilizan tablas y gráficos para mostrar los hallazgos del estudio, y se contrastan las hipótesis y la prueba estadística pertinente.

En el Capítulo V, Discusión, se contrastan los resultados obtenidos con los referentes bibliográficos del estudio, con las hipótesis.

Al final de la tesis se presentan las conclusiones del estudio orientado por los objetivos e hipótesis y las sugerencias del estudio. Una bibliografía utilizada y los anexos complementan la presentación de la tesis.

Palabras clave: Planeamiento, Estratégico, Cuarto Paradigma.

ABSTRACT

Strategic management within the guidelines of the Fourth Paradigm as proactive management, allows an organization to effectively use their strengths in order to take advantage of external opportunities and minimize the impact of external threats. The activities of formulation, implementation and evaluation of strategy enable an organization to develop both offensive and defensive strategies. The new information technologies, the Balanced Score Card (BSC) and its four perspectives as well as customer orientation and society derive facilitate global objectives, concatenated objectives at all levels, to apply these tools for translating joint strategy innovation in action, and see the impact in creating value for the Cooperative. All this would not make sense without the strategic leadership, competent leaders to act with emotional intelligence and full deployment of their intellectual potential is required, the business coaching provides these and other powers attached to a spiritual clarity allow you to meet productive and healthy stressful personal challenges and corporate without adversely altering their family life and their personal development. In Chapter I, the reader will find in the problem statement a description of the problem to be addressed reality, why personal performance and job satisfaction, formulation of the problem, objectives, assumptions, the accuracy of the variables, rationale, feasibility and limitations of the study.

In Chapter II, in the theoretical framework the background, the theoretical basis underlying the correlations between the different variables, the conceptual definitions are presented.

In Chapter III Methodological Framework, the type, level and research design is needed considering the control variables. The population and instruments are accurate.

In Chapter IV, results, guided by the objectives and hypothesis of the study, tables and graphs are used to show the findings of the study, and assumptions and relevant statistical test are compared.

In Chapter V, Discussion, the results obtained with the bibliographic reference of the study, the hypotheses are contrasted.

At the end of the thesis conclusions guided by the objectives and hypotheses and study the suggestions of the study are presented. A bibliography and annexes complement the presentation of the thesis.

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
INDICE	VI
INTRODUCCIÓN.....	VIII
I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Fundamentación del problema de investigación	10
1.3. Justificación	12
1.4. Limitaciones.....	15
1.5. Formulación de Problemas en la Investigación	26
1.6. Objetivo General y Objetivos Específicos	27
1.7. Hipótesis de la Investigación.....	28
1.8. Variables.....	30
1.9. Operacionalización de variables	31
1.10. Definición de términos operacionales	31
II. MARCO TEORICO	32
2.1. Antecedentes.....	32
2.2. Bases Teóricas	32
2.3. Bases Conceptuales	41
III. METODOLOGÍA.....	65
3.1. Ámbito	65
3.2. Población.....	65

VII

3.3.	Muestra.....	66
3.4.	Tipo y Nivel de Investigación	69
3.5.	Diseño de la Investigación.	70
3.6.	Técnicas e Instrumentos	71
3.7.	Validación y confiabilidad del instrumento.....	72
3.8.	Procedimiento.....	72
3.9.	Tabulación	74
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	75
4.1.	Análisis descriptivo	75
4.2.	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.....	78
4.3.	Discusión de Resultados.....	82
4.5.	Aporte de la Investigación.....	86
	CONCLUSIONES.....	92
	RECOMENDACIONES.....	93
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	95
	ANEXO.....	98
	NOTA BIOGRÁFICA.....	103
	ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO.....	105
	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO.....	106

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es el de desarrollar una visión general sobre el Nuevo Paradigma de la Gestión Estratégica, con el fin de orientarlo hacia la gestión de las Cooperativas e Ahorro y Crédito, de esta manera buscamos la participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad de dichas entidades y lograr que sean ejes motores del ahorro y la unión de las personas, asimismo presentamos propuestas de implementación de herramientas estratégicas modernas que permitan el adecuado control estratégico y que redundarán en beneficios para la organización.

La evolución de los conceptos relacionados con la Nueva Gerencia o Gestión Estratégica, comienzan desde los trabajos de Control Estadístico de Shewhart, hasta los conceptos de la Quinta Disciplina de Peter Senge, pasando por Deming, Juran, Crosby, Pareto, Ishikawa, Taguchi, y la Reingeniería de Hammer, Mc Kinsey y Arthur De Little. Esto nos muestra que desde hace mucho tiempo existen una serie de personas que han venido trabajado duramente en la manera de cambiar los conceptos de manejo de la Gerencia de la organización, desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella.

El cooperativismo, a lo largo de su historia, ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, entre. Sin embargo, actualmente, a partir de la revisión de su historia, se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos Estados y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que lo han implantado.

El cooperativismo ataca uno de los conceptos en que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto del servicio colectivo, sin que esto impida la adopción del cooperativismo tanto en programas sociales como en las democracias liberales.

Una de las características importantes de la teoría cooperativista es su sencillez, pues no surge como producto de sesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino de del sentido común del individual.

I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación

Actualmente las cooperativas de Ahorro y Crédito atraviesan por una etapa de crecimiento y modernización, debido a las nuevas tendencias y la evolución de las disponibilidades tecnológicas; sin embargo las orientaciones que derivan de tratar de acoplar estas tecnologías a su gestión es muy dispersa, sin un rumbo adecuado, utilizando las herramientas sin emplear un plan de gestión ni mucho menos diseñar estrategias que permitan evolucionar conjuntamente con estas tecnologías, así como aprovecharlas en todas sus potencialidades.

Debido a que no se cuenta con la disponibilidad de un estudio anterior acerca de la problemática actual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Lima Metropolitana, hemos tenido que elaborar nuestros propios datos en base al análisis de la información que hemos encontrado en Internet y otras fuentes, determinando una serie de problemas relacionados con nuestro planteamiento los cuales vamos a mostrar a continuación.

Se ha comprobado que del total de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana, sólo el 19% poseen una página Web y por lo tanto es poco probable que tengan conocimiento de las nuevas herramientas estratégicas de negocios globales como el E-Bussines y el M-Bussines, las cuales son de uso común en cooperativas Europeas; asimismo un 43% de Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana no tienen habilitado un medio de comunicación electrónico, como por ejemplo una cuenta de correo, es bien sabido que en el actual mundo globalizado la comunicación con los clientes es esencial para mejorar la calidad del

servicio y por ende participar de las tendencias de la nueva gestión enmarcadas en el Cuarto Paradigma.

La Ausencia del planteamiento de una Misión y Visión institucional en la mayoría de ellas, nos plantea una interrogante ¿podrían este tipo de Cooperativas asumir retos estratégicos a largo plazo?, pues la respuesta simple es “no”, este es un problema común en este tipo de entidades a nivel de Lima Metropolitana y se presenta como una de las deficiencias que deben corregidas por estos entes si quieren participar de los beneficios de la gestión dinámica y estar en el mismo nivel de las Cooperativas del resto del mundo.

Otra realidad bastante común es la ausencia de un planeamiento estratégico de largo plazo en este tipo de Cooperativas, esto se debe, creo yo, a la falta de conocimiento del tema, el creer que es una inversión innecesaria, el bajo volumen de operaciones y la falta de profesionales especialistas competentes que trabajen en dichas Cooperativas. La mayoría de ellas utilizan herramientas tales como los presupuestos, que si bien es cierto son estratégicas, lo son al corto plazo, ya que abarcan horizontes temporales de un año, y lo que se busca en el mundo globalizado actual es la gestión dinámica de las empresas, para ello estas deben plantear objetivos estratégicos a largo plazo basados en su Misión y Visión institucional.

1.2. Justificación

La administración estratégica significa, administración orientada hacia objetivos sistémicos de la organización a largo plazo.

La administración estratégica procura el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización.

En la perspectiva teórica, el estudio puede contribuir con información actualizada respecto de las principales variables consideradas en los objetivos formulados; además de promover el debate especializado en esta materia.

En el aspecto práctico, el estudio aportará información de fuente directa que permitirá estructurar un modelo de Plan Estratégico Integral orientado hacia la metodología del Cuarto Paradigma el mismo que permitirán medir la gestión operacional y tomar medidas correctivas en los puntos que lo necesiten; integrando a su vez los diversos componentes administrativos de la Cooperativa hacia una Visión común: la excelencia en el servicio al cliente.

1.3. Importancia

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias?, esta perspectiva sólo puede ser aplicada en la empresa a través del Planeamiento Estratégico, el cual es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias del mundo moderno globalizado. La aplicación de un modelo de Planeamiento Estratégico orientado hacia las nuevas metodologías del Cuarto Paradigma, permitirá a las Cooperativas de Ahorro y Crédito reforzar los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias, asignar prioridades en el destino de los recursos, favorece a la

Dirección de la Cooperativa la coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas, algo importante debido a que este tipo de empresas se maneja a través de los aportes y voto de sus asociados

Contar con un Plan Estratégico Integral dentro del desarrollo organizacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, utilizando nuevas metodologías de Cuadro de Mando y Gestión Estratégica permitirá a la organización definir su visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado periodo, sus indicadores y variables estratégicas que ayuden a monitorear le implementar el seguimiento de la gestión.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad; asimismo obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas, mejorando con ello el desempeño de la organización al orientar el rumbo facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Esto conlleva a enfrentar los principales problemas de la organización y poder adaptarse al cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

Asimismo la aplicación de este estudio en las Cooperativas de Ahorro y Crédito permitirá crear y definir valores corporativos, que se traducen en: mejora del trabajo en equipo, compromiso con la organización, mejora de la

calidad en el servicio a los asociados y a la sociedad, cumpliendo de manera adecuada y eficiente con el fin social, desarrollo del capital humano a través de la orientación de recursos que se ahorran de actividades irrelevantes a la capacitación profesional, innovación constante y aumento de la creatividad, mejora de la calidad de los canales de comunicación y reforzamiento del liderazgo y gestión.

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, hoy en día debemos considerar que “la pregunta relevante para la mayoría de las empresas no es si las reglas del juego van a cambiar, sino más bien quien tomará la iniciativa de hacerlo: usted, los competidores o un nuevo participante” ; sin embargo en la actualidad y de acuerdo a los principios del cuarto paradigma, es de que manera estas Cooperativas pueden cambiar inteligentemente, por ello es necesario explorar el aspecto tecnológico en todas sus formas: ciencia, información y metodologías, las cuales si se aplican dentro de la organización Cooperativa determinarán una mejor relación con los clientes y de estos entre sí, esto se verá reflejado en sus formas de respuestas para con la Cooperativa y en relación a este sistema. Además, esta investigación permitirá contar con información actualizada acerca del nivel tecnológico y nivel estratégico empleado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

¹ Stoner James, Freeman R. Edgard, Gilbert Daniel, “Administración”, Capítulo XIII, página 377.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones están referidas principalmente al acopio de material bibliográfico que para el caso de la investigación procede mayormente del extranjero o se encuentra en otros idiomas diferentes al español; sin embargo, superado este problema se ha procedido a realizar el trabajo sin mayores inconvenientes.

1.4.1. Limitación Espacial

Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas (FENACREP).

1.4.2. Limitación Temporal

Esta es una investigación que analiza la problemática actual del Planeamiento Estratégico Integral en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana supervisadas por la FENACREP.

1.4.3. Limitación Social

Funcionarios y Directivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas (FENACREB).

1.4.4. Limitación Conceptual

Esencialmente esta investigación esta delimitada por los siguientes conceptos:

Visión Estratégica: la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las

decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”¹, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir ²

En suma, una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

¹ **Negocios Exitosos**, Fleitman Jack, Editorial McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

² **Administración Estratégica Conceptos y Casos**, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Las Características que debe tener toda visión son:

- a. **Integradora:** Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- b. **Amplia:** Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- c. **Realizable:** Debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- d. **Activa:** Debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- e. **Realista:** Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- f. **Alentadora:** Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- g. **Dimensión en el Tiempo:** Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- h. **Consistente:** Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- i. **Difundida:** Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

- j. **Flexible:** Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- k. **Lenguaje Sencillo:** Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.
- l. **Responsabilidad:** Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción.

En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

Misión: La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización ³, Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", "la misión de una organización es su propósito general.

³ **Marketing**, de Kotler Philip, Armstrong Gary, 10a Edición, Editorial Prentice Hall, 2004, Pág. 43.

Responde a la pregunta "¿qué se supone que hace la organización?"⁴, podría considerarse también que la misión "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización"⁵. Es importante considerar que, en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- a. Nuestro concepto como empresa.
- b. Nuestra naturaleza.
- c. Nuestra razón de existir.
- d. Nuestros clientes potenciales.
- e. Nuestros principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a

⁴ **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**, Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 211.

⁵ **Fundamentos de Marketing**, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.

determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.

Atendiendo a estos conceptos podemos formular una definición de misión que será la que se entiende de aplicación en el siguiente estudio: “La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

Estrategia: Este concepto es el punto de partida de esta investigación, puesto que, de tomar la decisión de adoptarla, la organización cooperativa se encaminará hacia la excelencia operativa y podrá encuadrarse dentro de los lineamientos del Cuarto Paradigma. Según palabras del Dr. Carlos Villajuana (2006), estrategia significa “la decisión adoptada por una organización o unidad estratégica, en función de las restricciones nucleares que se tendrán que superar, para conseguir los objetivos fundamentales de crecimiento, rentabilidad, posicionamiento o sobre vivencia y permanencia en el tiempo, y en concreto se refleja en las elecciones del patrón de

actuación y del destino de los recursos más importantes”⁶. Debemos señalar que el patrón de actuación se elige independiente de las circunstancias y se refiere al camino que se adopta pensando que no cambiará o que será útil en todo el horizonte de planeamiento; el destino puede tratarse de mercados, productos, beneficios, conceptos, procesos internos o indicadores claves de éxito, esto quiere decir que se refiere a la definición del camino estratégico de la organización dependiendo de sus alcances y objetivos; así como de su Misión y Visión.

Planeación Estratégica: “Es el proceso formal que permite formular, ejecutar y evaluar acciones que conduzcan a lograr objetivos para adecuar la misión de la empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente”⁷.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un esquema de las probables decisiones futuras de una organización (en este caso las Cooperativas de Ahorro y Crédito). Con este enfoque nos enfrentamos a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

⁶ **Gestión Estratégica Integral ¿como Ganar la Guerra de Intangibles?**, Carlos Villajuana, Editora y Comercializadora Cartolán EIRL, Tercera Edición, Lima-Perú, febrero 2006, Capítulo II, página 81.

⁷ **Balanced Score Card, Gerencia Estratégica y del Valor**, CPC Mario Apaza Meza, Instituto del Investigación El Pacífico EIRL, Lima-Perú, Edición 2003, página 14.

Paradigma: Un paradigma puede entenderse como un conjunto de conceptos que conforman la estructura mental de los seres humanos y les permite conocer, percibir y entender el mundo que les rodea, muchos autores, dicen que es una forma básica de valorar, pensar y actuar con base a una visión particular de la realidad. Visto de esta manera podría decirse que los paradigmas son una visión determinada de las cosas, más no la única, por lo que dos personas pudieran tener perspectivas diferentes de un mismo asunto, esto permite afirmar que pueden evolucionar y adaptarse a los requerimientos de la sociedad.

1.4.5. Limitación Legal

Hasta el año 1992 el marco legal regulatorio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito estuvo definido únicamente por el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas DS N° 074-90, la cual establece que este tipo de cooperativas podrán operar siendo cooperativas cerradas, donde por disposición expresa de sus estatutos, admiten como socios únicamente a personas que reúnan determinadas calidades ocupacionales, laborales o profesionales, u otras condiciones especiales, comunes a todas ellas, como requisitos esenciales para su inscripción y permanencia en su seno; o, cooperativas abiertas, definidas como las demás no comprendidas en la definición anterior.

Con la disolución y liquidación del Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP), el 18 de noviembre de 1992, se establece que las CAC estarían sujetas al control, supervisión y fiscalización de la Superintendencia de

Banca y Seguros (SBS). Posteriormente, el Decreto Legislativo N° 770, del 28 de noviembre de 1993, clasifica a las COOPAC en dos tipos, aquellas que podrían captar recursos del público no asociado, las cuales se encontrarían directamente supervisadas por la SBS; y aquellas que solo podrían operar con sus asociados, las cuales se encontrarían supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) y son las que realmente operan en nuestro país. Finalmente, la Ley N° 26702, del 9 de diciembre de 1996, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, en adelante Ley General, recoge lo establecido en el Decreto Legislativo N° 770, delegando la función de supervisión de las cooperativas no autorizadas a operar con terceros a la FENACREP, de acuerdo con las normas que al respecto dicte la SBS, correspondiéndole a esta última la supervisión y control de la Federación.

Adicionalmente, se dispone de un Reglamento de Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público (Resolución SBS N° 0540-99) que, entre otros aspectos, establece el ámbito y naturaleza de sus operaciones y las facultades de supervisión de la FENACREP.

El enfoque regulatorio que ha venido tomando la SBS respecto a las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar depósitos del público, viene descansando en dos pilares; de un lado, en el tema de la

governabilidad interna y, de otro, en la prudencia en la intermediación financiera.

En este sentido, en el tema de gobernabilidad, el marco legal existente busca garantizar los derechos de los socios, sus adecuados mecanismos de representación, y las respectivas sanciones para quienes utilicen en provecho propio la confianza depositada en ellos por la Asamblea General. Como parte importante de este marco legal, se encuentra la definición de mecanismos de representación y la asignación de responsabilidades entre los Órganos de Gobierno. Son los mismos depositantes quienes eligen a aquellos que administrarán la cooperativa, mas aún, también eligen a quienes tendrán la responsabilidad de vigilar a quienes la administran. La principal justificación para hacer descansar la responsabilidad primaria por su manejo en los mismos directivos elegidos por los socios en Asamblea fue el hecho que las cooperativas son entidades asociativas voluntarias⁸.

El segundo tema, y el motivo por el cual la SBS ha venido jugando un papel en la regulación, es la prudencia en la intermediación financiera. Si bien se trata de depósitos de socios, estos recursos son intermediados por la cooperativa, y son colocados como préstamos a otros socios. La actividad de intermediación, que es la razón de ser de las cooperativas de ahorro y crédito, exige que la toma de riesgos sea estrictamente administrada, monitoreada y también regulada. Establecidos estos requisitos, ha sido de vital importancia la supervisión del cumplimiento de los mismos.

⁸ Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 26702.

Existen debilidades en el marco normativo de las cooperativas, tales como la ausencia de una referencia precisa a las operaciones que estas entidades pueden realizar y la delimitación clara de las labores que la SBS y la FENACREP deben desempeñar en materia de supervisión; sin embargo el análisis legal no es materia de esta investigación, este marco legal de referencia sirve solamente para delimitar los alcances de este tema y no sobrepasar a las normas legales; así, hemos delimitado legalmente nuestra investigación en las siguientes normas:

- Ley No 26702 y sus modificatorias, del 9 de diciembre de 1996, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Resolución Legislativa N° 009-2007-CR publicada el 17 de octubre del 2007, el Congreso de la República modificó el artículo 35° de su Reglamento con la finalidad de incorporar a las "Cooperativas" en la denominación de la Comisión de Producción, Micro y Pequeña Empresa, que pasará a llamarse "Comisión de Producción, Micro y Pequeña Empresa y Cooperativas".
- Resolución SBS No 0759-07 del 11 de junio de 2007, Reglamento para la apertura, conversión, traslado y cierre de oficinas de las cooperativas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a operar con Recursos del Público.
- Resolución SBS No 0540-99 del 15 de Junio de 1999, Reglamento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a operar con Recursos del Público.

1.5. Formulación de Problemas en la Investigación

1.5.1. Problema General

El presente tema de investigación trata de enfocar el problema principal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito: la falta de un planeamiento estratégico orientado hacia el cuarto paradigma; con lo cual pretende ser un aporte para mejorar la imagen, el nivel administrativo y el desempeño empresarial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con la finalidad de que puedan competir con otros entes más poderosos del Sistema Financiero, ya que considero que este sistema es más equitativo e igualitario y permite la fraternización a través de la igualdad de las personas.

1.5.2. Problemas Específicos

No podíamos dejar de mencionar problemas organizativos inherentes a la organización cooperativa, los cuales están íntimamente relacionados con el problema central de esta investigación, para ello debemos despejar las siguientes interrogantes:

¿Cuentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana con un Plan Estratégico?

¿La gestión cooperativa se orienta hacia las nuevas tendencias de Globalización y Gestión empresarial del Cuarto Paradigma?

¿Observa este Plan Estratégico una metodología de elaboración dinámica orientada a desarrollar la gestión de la empresa dentro del marco de sus cuatro perspectivas? Y finalmente.

¿Se podría elaborar un modelo y manual que pueda ser adaptado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito para su uso general?

Así se desprende que los relacionados a estos interrogantes los problemas secundarios serían los siguientes:

- a. Falta de aplicación de un Planeamiento Estratégico en la mayoría de cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- b. Falta de aplicación de herramientas modernas de gestión enmarcadas en el Cuarto Paradigma, desconociendo sus potencialidades internas y externas, así como ausencia de análisis y medición de sus procesos.
- c. Ausencia de indicadores de medición del desempeño y falta de aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición de la gestión.
- d. Falta de un Manual de Planeamiento Estratégico para Cooperativas de Ahorro y Crédito.

1.6. Objetivo General y Objetivos Específicos

1.6.1. Objetivo General

Aplicar las herramientas de Gestión Estratégica para desarrollar un modelo de Planeamiento Estratégico Integral orientado hacia el Cuarto Paradigma.

1.6.2. Objetivos Específicos

Hemos considerado los siguientes:

- a. Aplicar métodos teóricos y técnicos concernientes a las metodologías modernas de Administración Estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito; para ello se difundirá, e implementará el Planeamiento Estratégico en la gestión Cooperativa.

- b. Incrementar el Control Interno, mejorar la imagen institucional tanto interna como externa, promoviendo un mayor nivel de aceptación de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y por lo tanto una fidelización y participación del cliente; asimismo se busca crear un clima laboral estable y pro activo dentro de la organización cooperativa.
- c. Precisar cual la importancia del Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas como elementos del Cuarto Paradigma, formulando y aplicando indicadores financieros y no financieros, en la medición del desempeño con la finalidad de obtener la satisfacción del cliente y cumplir la Visión y Misión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- d. Desarrollar y presentar un modelo de Manual de Planeamiento Estratégico dentro de los lineamientos del Cuarto Paradigma, con el cual se fomentará la alimentación y retroalimentación constante con información tanto externa como interna conducente a la mejora de los procesos y a la integración de la gestión Cooperativa dentro de las nuevas tendencias de la Globalización.

1.7. Hipótesis de la Investigación.

1.7.1. Hipótesis General

“Si a través de la aplicación de un Modelo de Planeamiento Estratégico Integral para Cooperativas de Ahorro y Crédito orientado hacia el Cuarto Paradigma se logra evaluar adecuadamente la gestión de estas Cooperativas entonces podremos lograr la modernización y competitividad

de este tipo de empresas subordinadas a la Federación Nacional de Cooperativas y en el marco establecido por la Ley”.

1.7.2. Hipótesis Específicas.

- a. Si la aplicación las metodologías del Planeamiento Estratégico en las Cooperativas de Ahorro y Crédito forman parte de un modelo de Administración Estratégica hacia el Cuarto Paradigma, entonces se logrará un modelo de gestión Cooperativo moderno y coordinado.
- b. A mayor empleo e implementación de las herramientas estratégicas enmarcadas en la metodología del Cuarto Paradigma dentro de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se incrementa el control interno, mejoran las relaciones laborales fomentando la pro actividad, se fidelizan los clientes y se proyecta una imagen institucional de eficiencia y efectividad.
- c. Si aplicamos indicadores de medición de desempeño tanto financieros como no financieros en la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y existe un control basado en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), entonces obtenemos la confianza y la fidelidad del cliente así como el incremento en el nivel de clientes captados, consecuentemente al obtener clientes satisfechos estamos cumpliendo con el fin social de toda Cooperativa: proporcionar bienestar a la sociedad representada en ellos y por tanto con su Misión y Visión.

- d. Si al desarrollar y presentar un Modelo Estratégico orientado al Cuarto Paradigma fomentamos el uso de una herramienta estratégica moderna dentro de las tendencias de la Globalización, entonces estamos contribuyendo con la adaptación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a las nuevas tendencias internacionales en este tipo de empresas; Manual que, al aplicarse en las COOPAC, conllevará a la mejora de sus procesos internos mediante la alimentación y retroalimentación constante.

1.8. Variables

1.8.1. Variable Independiente

Los cambios en los valores de este tipo de variables determinan cambios en los valores de otra, por lo que para el presente tema la aplicación de la metodología del Planeamiento Estratégico, se configura como la variable independiente, puesto que de su aplicación se obtendrían resultados específicos como mayor control, mejora de las relaciones laborales, incremento de la productividad, la imagen institucional y nivel de aceptación y la consecuente mejora de procesos de administración interna.

1.8.2. Variable Dependiente

Las variables dependientes son características de la realidad que se ven determinadas o que dependen del valor que asuman otros fenómenos o variables independientes, en el caso de la presente investigación la evaluación de la gestión se configuraría como variable dependiente, la cual será efectuada adecuadamente mediante el Cuadro de Mando Integral como herramienta enmarcada en el Cuarto Paradigma, es así que los

indicadores que utilizaría la Cooperativa de Ahorro y Crédito serían Indicadores de Gestión y Medición del Desempeño los que para esta investigación hemos agrupado en cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera: Margen Bruto, EVA y Nivel de Captación.

Perspectiva del Cliente: Nivel de Fidelización, Nivel de Satisfacción, Nivel de Atención.

Perspectiva de Procesos Internos:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Nivel de Capacitación del Personal, No de Procesos Rediseñados.

1.9. Operacionalización de variables

Mejora en las relaciones Laborales.

Adecuar el cuadro de mando Integral.

1.10. Definición de términos operacionales

Mejora Laboral definida como productividad, eficacia, **mejora** del rendimiento, óptima gestión, excelencia o rentabilidad siempre han estado muy presentes en el entorno laboral

Cuadro mando integral es un modelo que se puede implementar en cualquier tipo de organización, su aplicación y **adecuación está acorde a las exigencias modernas.**

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Cuarta Convención de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) “Gestión Exitosa para el Desarrollo de las Finanzas Solidarias”, donde se trataron temas relacionados con el planeamiento y gestión moderna de acuerdo a la nueva globalización, esta convención contó con la asistencia de más de 250 participantes de 64 Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima y provincias y se llevo a cabo en el Hotel Sol de Oro, Miraflores, del 16 al 18 de octubre 2007.

Recomendación No 193 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), **Perspectivas del Sistema Cooperativo**, del 04 de Julio del 2007, dicha recomendación fue implementada a través de la creación de una Comisión Especial del Congreso encargada de evaluar su cumplimiento y proponer un nuevo marco jurídico para las Cooperativas, acorde con las nuevas tendencias internacionales, una de las cosas que se busca es Regulación administrativa y tributaria, que permita a las cooperativas desarrollarse en el mercado; propiciar condiciones para ser competitivos, eficientes y sin perder la identidad cooperativa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. RESEÑA HISTORICA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

2.2.2. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes importantes del sistema cooperativo en la antigüedad a las desarrolladas por las asociaciones entre los artesanos y agricultores en

Egipto, Babilonios, los mercaderes y navegantes fenicios del 1800 A.C. y las sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.

A partir del Siglo I Después de Cristo, los primeros Cristianos desarrollaron los “ágapes” con el fin de exteriorizar y avivar la caridad mutua como forma primitiva de cooperación.

Mientras tanto en América Precolombina no debemos olvidar las organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo, principalmente entre los Incas, “En los Andes, la economía estuvo basada en un régimen de múltiples reciprocidades entre la población...”⁹ por ello “Los miembros de una familia extensa (ayllu) estaban vinculados por múltiples obligaciones ritualmente establecidas, la reciprocidad abarcaba todos los aspectos de la vida diaria”¹⁰; asimismo es de señalar que esta “reciprocidad” fue llevada a otros niveles como por ejemplo las asociaciones para el trabajo “Minka” o la “Mita”.

En Europa, la sociedad feudal y más tarde la capitalista desarrolló aún más la cooperación, y es precisamente en ésta donde podemos encontrar los antecedentes más importantes del cooperativismo moderno.

No es hasta el siglo XVII, que tanto en las ideas como en las obras comienzan a precisarse las características del sistema cooperativo, lo cual estuvo dado en respuesta espontánea de defensa de los trabajadores ante las duras condiciones impuestas por el capitalismo, pero que indudablemente constituye uno de los antecedentes más importante del mismo.

⁹ 1998 Gran Historia del Perú, Ediciones Libris – El Comercio, Lima. página 44.

¹⁰ 1998 Gran Historia del Perú, Ediciones Libris – El Comercio, Lima. página 44.

Entre los primeros se destaca Peter Cornelius Plockboy, quien, en 1659, publica un ensayo en el que proponía la organización de una sociedad que, conservando la propiedad individual, eliminara la explotación de unos hombres por otros y distribuyera los beneficios entre los miembros de la organización; eran una especie de cooperativas integrales de producción y consumo, efectivas tanto para la agricultura como para la industria.

Por su parte John Bellers (1654-1725), en 1695 hizo la exposición de sus ideas en el trabajo titulado “Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura”, en el que propone la creación de colonias cooperativas de trabajo formadas por medio de acciones; los fondos se dedicarían a cubrir las necesidades de los socios y a la ampliación y fortalecimiento de la organización. Considera al trabajo y no al dinero la verdadera riqueza de una nación.

Al valorar sus ideas podemos considerar que ya contribuyen a esclarecer cuestiones como:

- a. La idea bastante desarrollada de ayudarse a sí mismo que tienen las masas más necesitadas de la población en aras de una vida más humana.
- b. Realización de dicha ayuda por medio de la unión de pequeñas fuerzas económicas, formando de este modo asociaciones libres.
- c. Economías colectivas constituidas por tales asociaciones; las funciones económicas de los miembros ligados con la producción y el

consumo, se establecen en común por medio de una empresa económica.

- d. Estructura democrática de dichas asociaciones. En la dirección administrativa de las empresas toman parte todos los socios los cuales eligen los dirigentes efectivos.
- e. Idea de la supresión de los intermediarios que no son útiles en el engranaje de la vida económica; la ganancia de estos queda para el productor útil.
- f. Relaciones orgánicas entre la industria y la agricultura, entre la producción y el consumo.
- g. La necesidad de pasar a la realización de programas prácticos.

Una buena parte de los principios que forman la base del movimiento cooperativo moderno están en las ideas de estos dos precursores, si bien las mismas no siempre están expuestas en forma precisa.

Los denominados socialistas asociacionistas utópicos Saint-Simon, Charles Fourier, Robert Owen, William King, Phillipe Buchez, Michel Derrion, Louis Blanc, aunque tuvieron diferentes procedencias, se pronunciaron contra la explotación y son considerados con toda justeza, los precursores del cooperativismo moderno.

Para los socialistas utópicos la cooperación y el cooperativismo surgen producto de la falta de correspondencia del capitalismo con los intereses de las amplias masas de la población, de la necesidad de la naturaleza del

hombre, de sus ideales del bien y la justicia. En ellos hay conciencia de las insatisfacciones que proporciona el capitalismo, de su irracionalidad, e injusticias económicas y sociales.

No obstante, hay en sus concepciones elementos importantes especialmente en torno a la cooperación y el cooperativismo; Saint Simon (1760-1825) fue partidario de una nueva sociedad económica que denominó "República Cooperativa"¹¹ en la que el propietario de la producción no fuera el empresario, sino la colectividad. El futuro pertenecía a la asociación universal, con una distribución en correspondencia con las capacidades de cada cual y todo ingreso como fuente el trabajo; además el hombre no explotaría jamás a otros hombres.

Para Charles Fourier (1772-1837) el trabajo debería ser en sí mismo agradable y atractivo además de beneficioso desde el punto de vista económico. Para ello, sostenía la tesis de que todo trabajador debería realizar más de una tarea a los efectos de evitar la rutina en el trabajo. En las pequeñas comunidades (falansterios) de Fourier, de hecho, cada trabajador tenía derecho a elegir el trabajo que quisiera de acuerdo a sus necesidades. Las comunidades, para ello, debían cumplir con una serie de requisitos: un número ideal de 1600 personas, con una determinada cantidad de tierra para explotar, un sistema de educación que permitiera que los niños siguieran naturalmente sus inclinaciones, vida tan en común como las familias quisieran (lo que habilitaba la propiedad privada),se

¹¹ Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I). "Principios Cooperativos en el siglo XXI". Intercoop. Editora Cooperativa. Buenos Aires. Argentina 1995.

dirigirían democráticamente y se formarían en base a la voluntariedad y la armonía de las diferentes clases sociales; el salario sería reemplazado por el trabajo asociado con una idílica división de este último, el crédito agrícola y las tiendas comunales serían el paso previo para su constitución etc.

Sin embargo, en vida, Fourier nunca recibió apoyo económico para fundar estas comunidades. De hecho, los primeros falansterios se desarrollaron en Norteamérica, a influjo de Albert Brisbane (1809-1890), quien logra fundar junto a otros discípulos de Fourier algunos de éstos sin mayores éxitos, salvo en los casos en que se basaron más en los lineamientos cooperativos propiamente dichos.

Robert Owen (1771-1858), aunque la base de su doctrina no estuvo en las cooperativas sino en el sistema fabril y la educación popular, se considera uno de los más importantes antecesores del movimiento cooperativo¹², no sólo por lo que hizo en vida, sino también por el hecho que algunos de sus discípulos fundaron la sociedad cooperativa de los "Pioneros de Rochdale".

Entre las cooperativas fundadas por Owen y William Thompson, entre 1825 y 1835, destaca la idea oweniana de una "bolsa nacional" donde se intercambiaban los productos por medio de "billetes de trabajo", idea que vuelve a resurgir con fuerza en este tiempo.

¹² Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) Oficina para las Américas. "Plan Estratégico 2000-2004".

Los socialistas utópicos se caracterizaron por ser tanto hombres de ideas como de acción. Entre las experiencias concretas inspiradas en estas ideas, debemos citar el caso de las comunidades de New Lanark (Escocia) y las de New Harmony, fundadas por Robert Owen, esta última en Estados Unidos de América en el año 1825. Se considera la comunidad de mayor influencia en el siglo XIX a pesar de sus innumerables problemas. New Harmony fue pensada por Owen como un modelo igualitario de organización social y económica, capaz de crear riquezas grandiosas, en el que se pudieran inspirar tantas otras experiencias. Si bien tuvo un buen comienzo, las desavenencias pronto empezaron a minar la sustentabilidad del proyecto que finalmente cede en el año 1827.

Las ideas de Owen se popularizaron en el periódico "El Economista" (1821), donde utiliza por primera vez el término cooperativa, en la revista "Crisis" (1832), en la que exalta la idea de la cooperación. A partir de estas ideas y experiencias prácticas, los propios obreros intentaron como solución a la problemática social llevar a cabo los postulados de Owen. Se organizaron cooperativas de diversos tipos, congresos y reuniones para promover estas entidades a nivel internacional.

El médico William King (1786-1865) por su parte, concibió la idea de la cooperación como un medio efectivo de reforma social¹³, en este sentido la autoayuda entre los obreros la consideraba imprescindible para la acción

¹³ " **Las Paradojas de la Globalización: La Crisis del Estado de Bienestar y las Regiones Vulnerables**", Alonso LE y Conde F, Revista Estudios Regionales. No.4 1996.

cooperativa mediante el aporte de sus asociados. Creó cooperativas de consumo y escuelas de educación cooperativa.

Michel Derrion (1786-1865), es otro nombre vinculado al desarrollo de las ideas cooperativas, fundamentó la creación de almacenes cooperativos, al tiempo que considera al consumidor como determinante en el desarrollo de las cooperativas por sentirse estimulado y comprometido con la entidad.

Philippe Buchez (1796-1865) puede ser considerado ciertamente el "padre del cooperativismo francés. Analiza un sistema de principios fundamentales de la cooperación, que se corresponden en su mayoría con las del cooperativismo en general, planteó el principio de la democracia y la distribución de los ingresos en correspondencia con el trabajo de cada socios significa que los trabajadores debían ayudarse entre si; sin intervención del Estado, la empresa cooperativa iría creciendo y obteniendo excedentes hasta formar un fondo común para realizar transformaciones en beneficio de la clase obrera. Tenía la idea de un banco Central del Estado para administrar los fondos y transformar la sociedad sobre bases cooperativas.

Las ideas cooperativas tienen repercusión también en el periodista Louis Blanc (1812-1882) quien popularizó en Francia las cooperativas obreras de producción. Sus ideas se manifiestan en torno a las relaciones Estado-Cooperativa, a la autonomía de las cooperativas, a la organización del trabajo.

A partir de los años 80 del siglo XX, en que el capitalismo atraviesa una profunda crisis el cooperativismo conceptualmente, se circunscribe en torno a la llamada Economía Social.

La Economía Social es definida como: "Toda actividad económica, basada en la asociación de personas en entidades de tipo democrático y participativo, con la primacía de las aportaciones personales y de trabajo sobre el capital"¹⁴.

Los modelos de sociedades que configuran este sector son: Las cooperativas y sociedades laborales; las mutualidades y mutuas; las asociaciones y fundaciones y otras entidades que respeten los principios de la Economía Social.

El término Economía Social fue definido por la Comisión de las Comunidades Europeas en su Comunicación al Consejo de fecha 18 de diciembre de 1989 de la siguiente manera: "Una empresa pertenece a la Economía Social si su actividad productiva se basa en técnicas de organización específicas. Estas técnicas se fundamentan en los principios de solidaridad y participación (que normalmente responde a la norma un hombre un voto) entre sus miembros, sean estos productores, usuarios o consumidores, así como en los valores de autonomía y de ciudadanía. En general estas empresas adoptan la forma jurídica de cooperativa, mutua o asociación".

¹⁴ "Shulze Delitzsch; Sa vie et son oeuvre", Berstein A, Traducción De Francisco Vígano. Paris 1881.

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES IMPORTANTES.

Se define una cooperativa como "una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente administrada", esta declaración de la Identidad Cooperativa, proporcionada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), aprobada el 23 de septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester (Inglaterra) durante su Congreso del Centenario, tipifica los tres elementos que constituyen la definición de este tipo de empresas: necesidades comunes, las mismas aspiraciones y la propiedad conjunta. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) considera a estos tres elementos como una unidad indisoluble, íntimamente relacionados, se complementan y refuerzan unos a otros, concediéndole una reconocida singularidad.

Sin embargo, a pesar de existir claridad sobre los elementos que integran la identidad cooperativa no existe un concepto de la misma, por lo que considero la investigación podría enriquecerse en tal sentido con una propuesta conceptual.

Aún cuando coincido con los elementos que la conforman pienso que, podría llegarse a una definición, que, aunque no abarque en una descripción todos los aspectos del cooperativismo, si muestre una concreción en la subordinación de los mismos, en la forma de expresarse y en el objetivo que persigue, pudiendo quedar del siguiente modo:

Entendemos por identidad cooperativa el conjunto de principios y valores universales, que se expresan a través de la empresa cooperativa, caracterizada por su dualidad económico y social, que, en correcta armonía entre ambos, es expresión de una cultura, de una manera de pensar y hacer, para transformar la realidad en un contexto histórico determinado.

Esta definición pretende ser una declaración mínima; no aspira a ser una descripción de la cooperativa "perfecta". Intencionalmente es de vasto alcance al reconocer que los asociados de los diversos tipos de cooperativas estarán diferentemente comprometidos y deberán tener cierta libertad para organizar sus actividades.

La definición destaca las siguientes características de una cooperativa:

- a. La cooperativa es autónoma, es decir que es tan independiente como sea posible del gobierno y de las empresas privadas.
- b. Es una "asociación de personas". Esto significa que las cooperativas tienen libertad para definir a las "personas" en cualquier forma legal que elijan. Muchas cooperativas primarias aceptan a "personas jurídicas", que en muchas jurisdicciones incluyen a sociedades, otorgándoles los mismos derechos que a cualquier otro asociado. Las cooperativas de segundo y tercer grado (no primarias), son por lo general cooperativas cuyos asociados son otras cooperativas. En todos los casos, serán los asociados quienes decidirán de qué manera desean que la cooperativa aborde este tema.

- c. Las personas se han unido "voluntariamente". Ser asociado a una cooperativa no deberá ser obligatorio. Los asociados deberán tener la libertad, dentro de los propósitos y recursos de las cooperativas, de unirse a ellas o de abandonarlas.
- d. Los asociados de una cooperativa "satisfacen sus comunes necesidades económicas, sociales y culturales". Esta parte de la definición destaca que son los asociados quienes organizan sus cooperativas para sus asociados. Las necesidades de los asociados pueden ser singulares y limitadas, pueden ser variadas, sociales y culturales o puramente económicas, pero cualesquiera sean las necesidades, su satisfacción constituye el objetivo central que determina la existencia de la cooperativa.
- e. La cooperativa es "una empresa de propiedad conjunta económicamente administrada". Esta frase destaca que la propiedad se distribuye entre los asociados sobre bases democráticas. Estas dos características de la propiedad son particularmente importantes para la diferenciación de las cooperativas de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o controladas por el Estado. Cada cooperativa es asimismo una "empresa" en el sentido que es una entidad organizada que normalmente funciona en el mercado; debe esforzarse por servir a sus asociados con eficiencia y de manera efectiva.
- f. Es una definición de cooperativa, concebida para ser aplicable a las cooperativas de todos los sectores y todos los países.

VALORES, PRINCIPIOS.

La "Declaración de Identidad Cooperativa" hecha por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, en septiembre de 1995, expresa en su primera oración lo siguiente: "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad".

Tanto los precursores como los fundadores del Cooperativismo creyeron y practicaron una serie de virtudes denominadas valores éticos, que han sido tradicionalmente guías morales de comportamiento para los cooperadores en sus relaciones económicas y sociales al interior de la cooperativa: Honestidad y transparencia; responsabilidad social y preocupación por los demás.

El presente tema de investigación está enmarcado respetando los principios del Cooperativismo, la ACI¹⁵ declaró formalmente los siguientes Principios Cooperativos como los lineamientos por medio de los cuales las organizaciones cooperativas ponen en práctica sus valores: Asociación abierta y voluntaria; Control democrático de los asociados; Participación económica de los asociados; Autonomía e independencia; Educación, capacitación e información; Cooperación entre cooperativas; Compromiso con la comunidad.

¹⁵ La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 224 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad y de 87 países. En total representan aproximadamente 800 millones de personas en todo el mundo

Según criterio de tratadistas e investigadores de la cooperación, la organización y el funcionamiento de las cooperativas en el mundo se fundamenta en los llamados Principios Universales del Cooperativismo, originados en las reglas estatutarias de la “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale”, nombre con que se registró la cooperativa de consumo creada en 1844 por 28 trabajadores de esa localidad, en el Condado de Lancashire (Inglaterra). Esas reglas han evolucionado, adaptándose a los requerimientos de los nuevos tiempos y se conocen hoy día con el nombre de Principios Cooperativos, formalmente declarados por la Alianza Cooperativa Internacional ACI como notas esenciales de la identidad cooperativa y lineamientos por medio de los cuales las organizaciones de este tipo, ponen en práctica sus valores.

Estos principios deben servir por consiguiente para restringir e incluso prohibir ciertas acciones o prácticas y para fomentar y estimular otras. Así mismo se los considera como estrategias institucionales o empresariales que permiten a las cooperativas superar obstáculos en el desarrollo de sus actividades y como parámetros orientadores para la toma de decisiones institucionales.

Los principios tienen una doble dimensión: Los principios que tipifican la cooperativa como empresa asociativa, es decir, que se consideran elemento diferenciador de la organización y los que caracterizan las relaciones externas de la cooperativa, como son la actividad educativa,

capacitadora e informativa, la cooperación entre las organizaciones cooperativas y solidarias y el compromiso con la comunidad.

2.4.1. LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS QUE TIPIFICAN LA EMPRESA

COOPERATIVA.

La asociación abierta y voluntaria, el control democrático de los asociados y la participación económica de los mismos, son los principios dirigidos en especial a las dinámicas internas que tipifican cualquier cooperativa.

a. Primer Principio - Asociación Abierta y Voluntaria.

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la asociación, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa”. Este principio reafirma la importancia fundamental de que la gente elija voluntariamente comprometerse o no con su cooperativa. Es decir, asumir las responsabilidades inherentes a la asociación. De ahí que el acto de asociarse debe ser consciente y responsable. Para lograr esto la cooperativa debe proveer la información y la educación mínimas, pero suficientes para asegurar este propósito.

Determina también este principio, que la cooperativa está abierta, es decir, que a ella pueden ingresar todas las personas que, en primer lugar, estén dispuestas a utilizar sus servicios, o sea que exista una relación cierta entre

necesidades reales del asociado potencial y los servicios que la empresa ofrece y en segundo lugar que la persona esté dispuesta a asumir las responsabilidades que implica ser asociado, tales como capitalizar la empresa, servirse de ella, asumir riesgos de la actividad empresarial, participar en las reuniones, ejercer el voto, etc. Finalmente, el principio reafirma su vocación de respeto y consideración para con la persona humana y garantiza la eliminación de cualquier discriminación excluyente.

b. Segundo Principio - Control Democrático de los Asociados:

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, 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 demás asociados. En las cooperativas de base las personas tienen igual derecho de voto (un asociado, un voto), mientras las organizaciones cooperativas de otros niveles también están organizadas con base en procedimientos democráticos”.

El principio recalca en su parte inicial que son los asociados y solo ellos, quienes controlan la cooperativa; además, que ese control es democrático. Como una consecuencia lógica, reafirma el derecho de los asociados a participar de modo activo y directo en la definición o determinación de las políticas y en la toma de las decisiones claves. Este derecho se realiza, por lo regular, en las asambleas generales que estudian y deciden sobre

aspectos tales como definiciones estratégicas, establecimiento de servicios nuevos, inversiones claves, sistemas de capitalización, etc.

La parte intermedia del principio consagra la responsabilidad que tienen los representantes electos de actuar según los intereses y aspiraciones de los asociados.

Las cooperativas no “pertenece” a los dirigentes elegidos, así como tampoco “pertenece” a los funcionarios y empleados. Pertenece a los asociados y los dirigentes están obligados a responder ante ellos por sus acciones y por sus omisiones durante todo el tiempo de su mandato.

En la parte final el principio ratifica la regla de oro de la democracia cooperativa: “Un asociado un voto”, para las cooperativas de base, es decir, para las que están conformadas por asociados personas naturales.

En las cooperativas de grado superior, integradas por personas jurídicas, los sistemas de votación que se adoptan aceptan el voto ponderado, en razón de las diferencias en cuanto a intereses, número de asociados de la entidad miembro y compromisos reales en relación con servicios. A pesar de esto el principio exige que el sistema adoptado garantice la democracia.

c. Tercer Principio - Participación Económica de los Asociados:

“Los asociados capitalizan de manera equitativa y controlan democráticamente la cooperativa. Por lo menos una parte de su capital

será de propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de asociación. Los excedentes se aplican total o parcialmente a los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la creación de fondos y reservas, beneficios a los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa y al apoyo a otras actividades según lo aprueben los asociados reunidos en Asamblea General". Este principio contiene cuatro reglas específicas: El primer referente a la formación del capital mediante contribuciones de los asociados. Esta capitalización no es necesariamente igualitaria sino equitativa. La equidad se logra teniendo en cuenta uno o varios factores, tales como nivel de ingresos, uso de los servicios, capacidad de inversión, etc. Aunque la capitalización sea equitativa, el control del capital es democrático. Así se ratifica el carácter democrático de la cooperativa y el respeto y consideración a la persona cualquiera que sea su poder económico. La segunda exige que una parte del capital o del patrimonio de la cooperativa sea de propiedad común, es decir de la cooperativa (de los asociados en su conjunto) sin que exista sobre esta parte colectiva la posibilidad de apropiación individual. Esta generación de capital social es una forma de darle estabilidad a la empresa y desarrollar el carácter mutualista de la cooperativa. La tercera hace relación con la posibilidad de que el capital aportado por los asociados reciba alguna compensación o interés anual. El principio supedita este reconocimiento al evento de que la cooperativa la haya establecido en sus estatutos, y determina que en todo caso la compensación debe ser limitada y por consiguiente no sujeta a la ley del mercado.

La cuarta contiene unos parámetros para la aplicación del excedente cooperativo que la cooperativa obtenga cada año, como resultado de la actividad empresarial. Las alternativas que el principio considera deben ser estudiadas por cada Asamblea para adoptar sus decisiones en consideración a lo que más convenga, desde un punto de vista estratégico para la entidad y de real beneficio para los asociados.

2.4.1. LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS QUE CARACTERIZAN LAS RELACIONES EXTERNAS DE LAS COOPERATIVAS.

La autonomía e independencia, la educación, capacitación e información, la cooperación entre cooperativas y el compromiso con la comunidad son los principios orientados a la operación interna y a las relaciones externas de la cooperativa.

a. Cuarto Principio - Autonomía e independencia:

"Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático y mantengan la autonomía de la cooperativa". La autonomía es la condición de un ser que se da a sí mismo su ley y que tiene la libertad de gobernarse por sus propias normas. El Movimiento Cooperativo reconoce sin embargo el hecho obvio de la imposibilidad de que existan libertad e independencia absolutas para las actividades económicas en la sociedad moderna, tal como se haya

organizada. El Estado es responsable del manejo fiscal de la economía nacional y es solo dentro de esta premisa que las cooperativas pueden ser autónomas e independientes. Dentro de un marco ideal, la cooperativa es un instrumento de la gente libre, con la libertad que implica la posibilidad de emprender todas aquellas actividades que puedan conducir al desarrollo de sus asociados, en tanto no contravengan las leyes del Estado, ni los derechos de los demás.

b. Quinto Principio - Educación, capacitación e información:

"Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del Cooperativismo". El principio destaca la importancia vital que desempeñaron la educación y la capacitación en la historia y en el éxito de las cooperativas en el mundo.

Por eso lo mantiene como principio esencial e imperativo, extendiendo su acción a los gerentes y empleados de la empresa. Igualmente les da a la educación y a la capacitación el carácter de estrategias necesarias para el desarrollo de las cooperativas como asociación y como empresa. Cuanto se invierte en educación, se reproduce en asociados formados y capacitados para el ejercicio de su función asociativa, en su rol de usuarios responsables y en su papel de empresarios eficaces y eficientes. Hombres educados y capacitados toman buenas decisiones, hacen buen uso de los

servicios y participan con visión en el ejercicio del poder y en el desarrollo de su empresa. El principio recalca en su parte final, la responsabilidad particular de informar a los jóvenes y a los líderes de opinión (políticos, comunicadores, educadores) sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación. Esta responsabilidad, por desgracia, ha sido muchas veces pasada por alto.

c. Sexto Principio - Cooperación entre Cooperativas:

"Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el Movimiento Cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales e internacionales". Este principio permite consolidar y proyectar el ámbito empresarial y social de la cooperativa en entornos más amplios, mediante la colaboración práctica y rigurosa de otras cooperativas y otros niveles de cooperación.

Las alianzas estratégicas cooperativas, los encuentros entre sub-sectores cooperativos (producción, consumo, transporte, crédito, etc.) para complementar actividades mediante acuerdos y convenios; la realización en común de negocios y la concentración de actividades y sistemas de control, son ejemplos de lo que puede hacerse en desarrollo de este principio. La cooperación entre cooperativas puede desarrollar eficazmente la competitividad del Cooperativismo como sector y de las cooperativas como empresas, mediante redes cooperativas nacionales, regionales e internacionales.

d. Séptimo Principio - Compromiso con la comunidad:

"Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados". Si bien las cooperativas están establecidas en primera instancia para el beneficio de sus miembros, no pueden olvidar que éstos viven en espacios geográficos específicos y en comunidades definidas y que la cooperativa como tal, está íntimamente ligada a su comunidad. Esta relación es de tal naturaleza que la cooperativa por su propia acción influye en la comunidad y ésta determina muchas veces la vida misma de la cooperativa. El desarrollo de la comunidad en lo económico, lo social y lo cultural es definitivo para hacer de la cooperativa un instrumento eficiente y adecuadamente manejado. Por eso los asociados deben orientar recursos y esfuerzos para contribuir y colaborar en las acciones y programas tendientes al mejoramiento de las infraestructuras y al desarrollo de la educación, la recreación y la salud en sus respectivas comunidades.

2.4.2. RELACIÓN ENTRE PRINCIPIOS Y VALORES.

En la medida que el cooperativismo se asienta en principios y valores, se convierte en un medio para transmitirlos a la sociedad no tanto de manera individual sino interrelacionados entre sí, ya que se complementan y refuerzan; es por ello que el Cooperativismo es diferente a la empresa común, dichas relaciones son las que se presentan a continuación:

PRINCIPIOS	VALORES
Asociación Voluntaria y Abierta	Igualdad, Equidad
Administración Democrática por los Asociados	Democracia
Participación Económica de los Asociados	Justicia Económica
Autonomía e Independencia	Autoayuda, Democracia
Educación, Formación e Información	Auto responsabilidad
Cooperación entre Cooperativas.	Autoayuda
Interés por la Comunidad.	Solidaridad

Los principios cooperativos como expresión práctica de los valores son la fuerza vital del Movimiento Cooperativo. Son directrices precisas según las cuales los cooperativistas procuran desarrollar sus organizaciones. Son principios prácticos adoptados tanto por dirigentes pragmáticos que han manejado empresas de grandes dimensiones como por sociólogos, economistas y filósofos de la cooperación. Esto garantiza su aplicabilidad y le otorga a su contenido practicidad y universalidad. Los principios, al igual que los valores, deben ser no solo conocidos por todos los que participan en la obra de la cooperación, sino y sobre todo vividos en la vida personal, familiar, del trabajo y de las relaciones sociales y políticas. Deben convertirse en formas normales de conducirse y de actuar. Solo cuando los cooperadores adquieran la forma de ver, pensar y actuar cooperativamente, podrá afirmarse su fidelidad al Movimiento Cooperativo y podrá éste ser factor de cambios profundos en la vida social para hacer viable una sociedad basada en la justicia, la solidaridad y el amor.

2.4. EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU EVOLUCION HACIA EL CUARTO PARADIGMA.

La cuarta evolución en el pensamiento y teoría estratégica se da en los 80s y 90s cuando la globalización trajo la apertura de mercados y una intensa competencia por capturar clientes. Esta intensa competencia por la preferencia del cliente demanda una clara diferenciación estratégica para competir en el mercado con una clara ventaja ante los competidores. Como resultado de la búsqueda de eficiencia operativa, productividad y velocidad, se han desarrollado una serie de técnicas administrativas, entre ellas el Planeamiento Estratégico a través de los Planes Estratégicos a mediano y largo plazo.

Jorge R. Betancourt (2006), señala que el objetivo del Nuevo Paradigma de la Gestión Estratégica, “es orientarla hacia caminos que permitan la participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad y alcanzar el futuro deseado, brindando además herramientas para el adecuado control estratégico que redundará en beneficios para la organización”.

La evolución de estos conceptos relacionados con la Nueva Gerencia (o Gestión, como comenzaremos a llamarla a partir de ahora), comienzan desde los trabajos de Control Estadístico de Shewhart, hasta los conceptos de la Quinta Disciplina de Peter Senge, pasando por Deming, Juran, Crosby, Pareto, Ishikawa, Taguchi, y la Reingeniería de Hammer, McKinsey y Arthur De Little autores que en su momento citaremos. Esto nos

muestra que desde hace mucho tiempo existen una serie de personas que han venido trabajado duramente en la manera de cambiar los conceptos de manejo de la Gerencia de la organización, desde aquellos que ven a ésta como un proceso mecánico (a principios de siglo), hasta quienes ven a la organización de una manera global y de alguna forma buscan la relación entre todos los elementos que funcionan dentro de ella.

El primer paradigma invoca el Gran Poder de Dios, estaba basado en el deseo de que “ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen”, es un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados. La mayoría de las organizaciones cooperativas todavía funcionan con este modelo que, por supuesto se aplica más a un mundo que se mueve despacio, pero hoy en día, una empresa que trate de vivir dentro de este modelo está condenada irremediabilmente al fracaso.

El segundo paradigma, Planificación Presupuestaria, basado en el Poder del Dinero se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización. Establece los primeros elementos de Planificación Financiera, señalando que el principal elemento de estrategia empresarial es la formulación del presupuesto anual, su ejecución y observación permitirá lograr los objetivos propuestos y tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización.

El tercer paradigma comienza con los conceptos de Planificación Estratégica y representa el llamado Poder Central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia.

Robert Waterman (1988) en su libro "Cómo Mantener la Excelencia", dice que "los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el Plan de la Empresa, pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí. Si el Gerente no participa en el desarrollo del Plan se está perdiendo la parte más importante del mismo. Al final, los trabajadores se quejan de que se hacen muchos planes, pero no se hace el trabajo que hay que hacer", este es en si el tercer paradigma, la planeación estratégica.

El cuarto paradigma, Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente y es que realmente nos interesa para este estudio. Establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo, hacia ello debemos apuntar como empresa, con una visión de futuro adaptable a los cambios. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los

cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponamos nosotros. Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Pro-activa. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

Este cuarto paradigma está fundamentado en los nuevos conceptos de una organización totalmente estratégica y adaptable, para ellos debemos considerar también el modelo establecido por los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton (2000), quienes dieron a conocer un método de gerencia y control, al cuál bautizaron con el nombre de "The Balanced Scorecard" y mediante el cuál buscaron integrar los factores financieros como los no financieros obtenidos en desarrollo de la operación de una empresa, con el propósito de lograr alcanzar, por parte de los directivos, una rápida pero integral visión de la marcha de los negocios, ellos señalan que "el Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro"¹⁶, actualmente las organizaciones y por ende las Cooperativas de Ahorro y Crédito compiten

¹⁶ **El Cuadro de Mando Integral**, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España 2002, 2da Edición, Capítulo I, página 14.

en entornos complejos, y por lo tanto es vital que tengan una comprensión exacta de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la energía y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Su filosofía parte del principio de que la estrategia y la visión de una organización pueden ser enlazadas a cuatro medidas de desempeño y a su vez enlazadas con el planeamiento estratégico de la organización, cuyo comportamiento permitirá evaluar la forma como se están cumpliendo los objetivos incorporados en dichas variables. Las medidas de desempeño formuladas por Kaplan y Norton en su modelo *Balanced Scorecard* se refieren a los Resultados Financieros, satisfacción del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Joel Barker, en su libro *Paradigmas*¹⁷ menciona los que, para él, son los tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son: Excelencia, Innovación y Anticipación.

La excelencia es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro, la excelencia es lo mínimo que se necesita para comenzar. ¿Por qué la excelencia se convierte en la base mínima de

¹⁷ **Paradigmas**, Barker, Joel A, Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. 1995.

partida? La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado. Es un problema de comparación, ya que hay toda una gerencia (como es el caso de la gerencia japonesa), conceptualizada bajo estos principios y cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos a ese nivel, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos.

Cuales son los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia: primero la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. Calidad ya no es un enfoque mecánico de llevar estadísticas de los procesos. Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea. Calidad implica comenzar primero por un proceso de calidad y reingeniería del ser humano (reingeniería del pensamiento), para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad. La reingeniería del pensamiento involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa. Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar nuestros comportamientos, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos. No es a través de las herramientas estadísticas que se logra el cambio, el control estadístico de procesos es algo posterior, ya que constituye la parte mecánica del proceso. Cuando hablamos de calidad humana, hablamos de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. Profesionalismo no

significa títulos, más bien estamos hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión.

La innovación es un factor que fomenta el cambio. El cambio impulsa al riesgo (la dinámica interacción entre la posibilidad y la probabilidad que resulta o en pérdida o en ganancia), este factor conjuga una serie de elementos no excluyentes como imaginación, creatividad, ideas, experiencias prácticas y teóricas transformadas en habilidades, destrezas y pericias; con relación a empresas y otras organizaciones, es importante una reflexión del Dr. Michael Porter, en su libro "Acerca de la Competitividad", quien relata lo siguiente: "...la compañía (o la persona), que exitosamente implanta una nueva o mejor manera de competir, es porque ésta (compañía, organización, persona) continúa (en sus actividades) con obstinada determinación, frecuentemente de cara al criticismo agrio y obstáculos graves. De hecho, para tener éxito, la innovación nos impone presión, necesidad e inclusive adversidad, quedando claro que el temor de pérdida frecuentemente es más poderoso que la esperanza de ganar...".

Por su parte la anticipación se refiere la anticipación, con esto estamos hablando de la organización pro-activa. La organización pro-activa es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas tendencias que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial. El estudio de tendencias es una manera fundamental de anticipar cambios, ya que las mismas cobran cuerpo en la medida que las organizaciones actúan para reforzarlas algunas o para combatir las otras, pero el simple hecho de tomarlas en cuenta ya las convierte en elementos determinantes del proceso estratégico. Reconocidos autores de la actualidad: ciudadano.

A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios en nuestros negocios de hoy en día. Es interesante explicar el análisis de algunas tendencias, ya que éstas implican importantes cambios de paradigmas capaces de cambiar las reglas de los negocios del futuro en todos los quehaceres del mundo organizacional.

Varias son las tendencias mencionadas por autores de renombre, de las cuales hemos considerado que para el presente tema la más importante y que tiene gran relevancia en el trabajo Cooperativo es “la sociedad del ser”, ella implica una vuelta hacia la calidad personal y la búsqueda de valores evolutivos, su alcance principal conlleva a que las organizaciones y la sociedad comiencen a pensar en términos del ser humano. Todo este movimiento generará, a largo plazo, una sociedad basada en el ser y no en el tener. Este es un cambio de paradigma muy importante, ya que implica una búsqueda del sentido de la vida del ser humano, mejorando su calidad como individuo, como pareja, como familia, como trabajador y como ciudadano; como vemos es la razón de ser del Cooperativismo. La clave

para orientar el trabajo Cooperativo y planear sus estrategias es primeramente tener bien definida una Misión y Visión, la misión de cada organización Cooperativa debe estar en función del beneficio colectivo de sus asociados; los cuatro actores fundamentales (verdaderos clientes) de la organización, son: los clientes externos (asociados), los trabajadores o empleados, la colectividad del entorno que rodea a la organización Cooperativa y hacia la cual se orienta su fin social y los patrocinadores. Este tipo de orientación es justamente la que se orienta a una gestión estratégica integral, puesto que es motivadora y creadora de valor.

El Dr. Peter Davis¹⁸, he identificado seis cambios o tendencias fundamentales en el entorno Cooperativo. Primeramente, la intensificación de la competencia y el crecimiento en tamaño y concentración de los negocios que se basan en el capital. En segundo lugar, un mayor vuelco hacia la desregulación del mercado laboral en los países. Tercero, la crisis para el financiamiento continuo del Estado de bienestar en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y ex estados comunistas. Cuarto, las presiones competitivas y bajos costos de la mano de obra en las nuevas naciones industrializadas. Quinto, el cambio demográfico que tiene como resultado el envejecimiento de la población en algunas de las economías clave del mundo. Finalmente, existe un cambio importante en el entorno social, derivado del actual capitalismo que es la declinación de las oportunidades de empleo y la desaparición de la comunidad rural, esto conlleva al incremento de la pobreza, alineación y

¹⁸ **Cooperative Management and Organisational Development for Global Economy (Administración cooperativa y desarrollo organizativo para la economía mundial)**, University of Leicester, Inglaterra.

crimen en las ciudades más grandes del mundo. La transferencia continua de población del campo a la ciudad deja tras sí comunidades rurales envejecidas y declinantes, en tanto que agrega nuevas presiones a los centros urbanos sobre poblados. Cada cierta manera, ha exacerbado como nunca la polarización de la riqueza y pobreza en las economías mundiales.

Las repercusiones de estos cambios sobre la administración cooperativa son muchas, pero tienen que ver esencialmente con adoptar metodologías estratégicas que permitan adaptarse rápidamente a los avatares del mundo globalizado y sus rápidos cambios actuales.

III. METODOLOGÍA

3.1. **Ámbito**

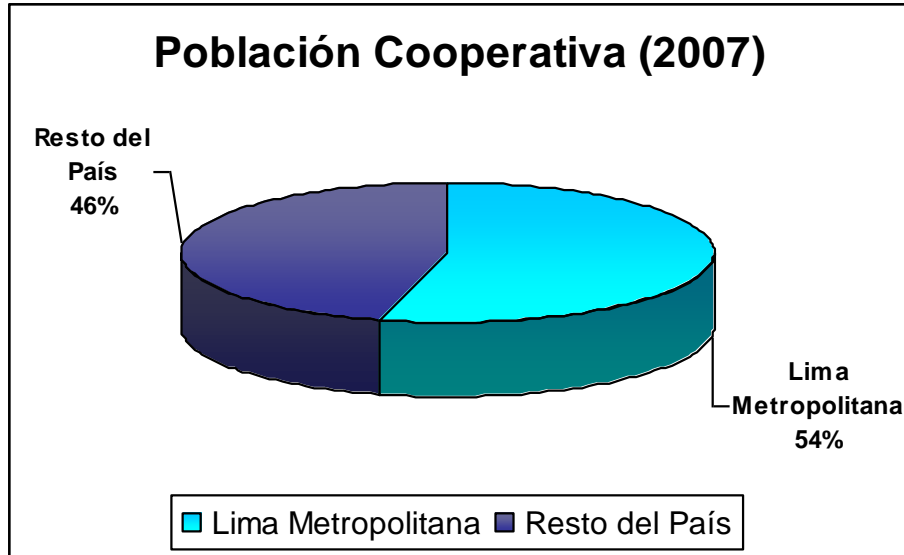
Se ha empleado el **método Lógico – Inductivo**, el cual, partiendo del análisis de casos particulares que se dan en cada Cooperativa de Ahorro y Crédito de acuerdo a su naturaleza, organización y capacidad administrativa (utilizando para ello la encuesta), llegaremos a conocimientos generales, propuestas que pueden aplicarse a toda la población de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Este método permite la formación de hipótesis y sus demostraciones. Dentro de los alcances de este método hemos empleado la inducción incompleta, ya que debido a lo extenso de la población y a lo disperso de la misma, me he visto obligado a tomar una muestra representativa.

3.2. **Población**

Egaña (2003), plantea: "Se considera población como un conjunto de individuos, o más general, de elementos, con una característica observable (medible) (...)". En nuestro caso la población está conformada por las 89 Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas y que se encuentran activas¹⁹, esta población es representativa puesto que abarca el 54.27% del total de Cooperativas de Ahorro y Crédito del universo nacional de 164

¹⁹ Del total de 94 Cooperativas censadas a nivel de Lima Metropolitana, una cooperativa se encuentra en proceso de liquidación y está supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros SBS, y cuatro de ellas se encuentran inactivas.

Cooperativas de Ahorro y Crédito²⁰, el gráfico siguiente muestra la distribución de la población.



3.3. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha empleado el método de muestreo aleatorio simple, para ello se ha determinado para el presente estudio que queremos obtener un nivel de confianza de 0.95 (95%), con un error máximo de 0.5 o 5%, la fórmula empleada es la siguiente:

$$n_0 = \left(\frac{z}{\varepsilon} \right)^2 * p * q$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

²⁰ Fuente: **Confederación Alemana de Cooperativas – DGRV**, documento “Cac’s de América Latina y el Caribe” publicado por La Alianza Cooperativa Internacional (ACI)-Américas, Octubre 2007.

El valor de z lo obtenemos de la tabla de la curva normal (ver Anexo 1), La cifra entera y el primer decimal de z se buscan en la primera columna, y el segundo decimal en la cabecera de la tabla, para el caso de un nivel de confianza del 95% el valor de z es igual a 1.65.

Como es el caso que nuestra población N es mayor que 10 se cumple que Para $N > 10$ el valor de ϵ sea igual a 0.05, lo que significa que se trabajará con porcentaje de error del 5 %.

Consideramos que el valor de q que es la probabilidad de que la población que no presenta las características.

Este es un parámetro muy importante, debido a que mediante el mismo se asume qué porcentaje de la muestra no puede presentar las mismas características de la población, debido a diversos factores subjetivos y objetivos de los individuos u objetos que conforman la población. Muchos autores plantean esta probabilidad entre un 1 hasta un 25 %, otros asumen, cuando no se conoce esta variable asumir el valor máximo de 50 %. Del análisis realizado para el presente tema de investigación hemos determinado la siguiente tabla:

Para $3 \leq N \leq 19$ Se asume $q = 0,01$ (un 1 %).

Para $20 \leq N \leq 29$ Se asume $q = 0,01$ hasta 0,02 (del 1 al 2 %).

Para $30 \leq N \leq 79$ Se asume $q = 0,02$ hasta 0,05 (del 2 al 5 %).

Para $80 \leq N \leq 159$ Se asume $q = 0,05$ hasta 0,10 (del 5 al 10 %).

Para $N \geq 160$ Se asume $q = 0,05$ hasta $0,20$ (del 5 al 20 %).

En el caso de nuestro estudio el valor de N es 89 por lo tanto q cumple que el intervalo de $80 \leq N \leq 159$ por lo tanto se asume $q = 0,05$ (5%).

El valor de p representa la probabilidad de que la población sea más característica. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por:

$$\text{Como } p + q = 1 \text{ (Probabilidad máxima) } p = 1 - q$$

Entonces en el caso del presente estudio p es igual a $1 - 0,05$, por lo tanto, el valor de p corresponde a $0,95$.

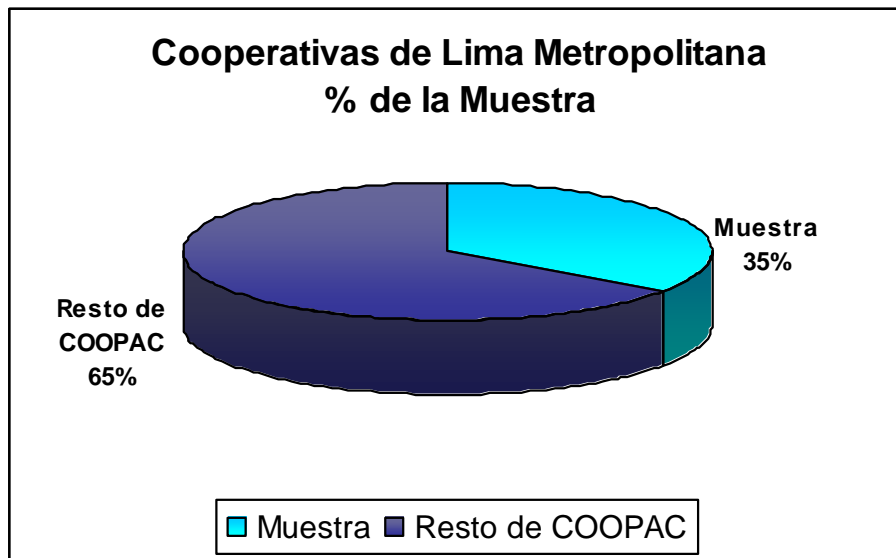
De esta manera si aplicamos la fórmula con los datos propuestos se tiene:

$$n_{\circ} = \left[\frac{1,65}{0,05} \right]^2 \times 0,95 \times 0,05 = 46,55$$

Entonces la muestra representativa de Cooperativas de Ahorro y Crédito activas de Lima Metropolitana supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas y que será empleada en el presente tema de investigación será:

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{46,55}{1 + \frac{46,55}{89}} = \frac{46,55}{1,5231} = 31$$

La muestra estará constituida por 31 Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana que se encuentran activas y son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas (FENACREP), el porcentaje de representación puede verse en el siguiente gráfico.



3.4. Tipo y Nivel de Investigación

3.4.1. Tipo de Investigación

Esta investigación según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación, se clasifica como investigación **cuantitativa del tipo Investigación-Acción**, puesto que se persigue describir sucesos complejos tales como la medición de la gestión en su medio natural enmarcado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito,

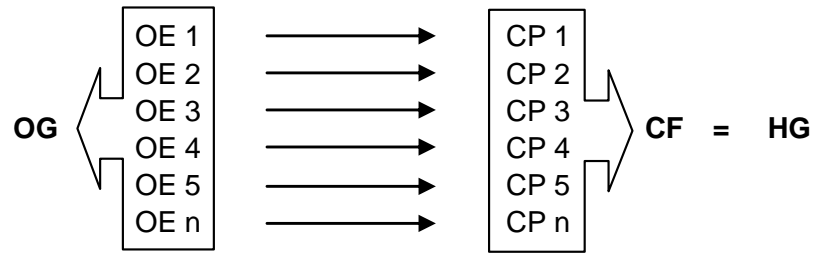
con información preferentemente cualitativa; está destinada a encontrar soluciones a problemas o deficiencias que tenga un grupo, una comunidad, una organización, en este caso las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana, donde los propios afectados (funcionarios) participan en la misma.

3.4.2. Nivel de Investigación

El nivel de una investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende con la misma. En el caso de este estudio es del tipo **Descriptiva**, ya que en este caso se señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno o evento, en este caso la aplicación del Planeamiento Estratégico dentro de la gestión Cooperativa, se busca especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos relativos a las Cooperativas de ahorro y Crédito en relación al punto señalado; así como las dimensiones, alcances y componentes relativos a la aplicación de este método de gestión y su interrelación con los alcances del Cuarto Paradigma de la Gestión Estratégica.

3.5. Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. En nuestro caso utilizaremos un diseño por Objetivos, el cual se sustenta en los resultados obtenidos de las encuestas y el trabajo de campo, este diseño se basa en el siguiente esquema:



Donde:

OG = Objetivo General.

OE = Objetivo Específico.

CP = Conclusión Parcial.

CF = Conclusión Final.

HG = Hipótesis General.

El esquema general de la investigación se presenta en la **Matriz de Consistencia**, la cual se muestra en el Anexo N°1.

3.6. Técnicas e Instrumentos

3.6.1. Técnicas

Se empleará la entrevista, la cual es una técnica para obtener datos derivados del diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte del entrevistado ya que su conocimiento de la realidad problemática institucional es importante así que, en el caso de la presente investigación, será una persona entendida en la materia (trabajador o funcionario de la Cooperativa que conoce su entorno administrativo-laboral).

Asimismo, se empleará la técnica de encuesta destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utilizará un listado de preguntas escritas que se entregarán a los trabajadores o funcionarios de las Cooperativas consideradas en la muestra, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos

En la presente investigación se utilizará como instrumento el cuestionario de encuesta que estará compuesto por preguntas cerradas y abiertas. Este instrumento estará dirigido a Trabajadores Administrativos y Funcionarios de primer nivel de las Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Lima Metropolitana; se aplicará el método de muestreo aleatorio simple y evaluación de resultados de las encuestas a través de cuadros y gráficas que interpreten los resultados obtenidos.

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

3.8. Procedimiento

En el caso de este estudio el análisis está referido a descomponer el todo en sus partes, recomponer y observar de nuevo el fenómeno a través de las medidas aplicadas. Si los datos esperados (en las hipótesis) se corresponden con los datos obtenidos (de la realidad.), la hipótesis quedará

verificada. Es por ello que esta etapa es la más importante del trabajo de investigación.

En este Capítulo se presenta el proceso que conduce a la demostración de la Hipótesis propuesta en la investigación “Si a través de la aplicación de un Modelo de Planeamiento Estratégico Integral para Cooperativas de Ahorro y Crédito orientado hacia el Cuarto Paradigma se logra evaluar adecuadamente la gestión de estas Cooperativas entonces podremos lograr la modernización y competitividad de este tipo de empresas subordinadas a la Federación Nacional de Cooperativas y en el marco establecido por la Ley”. Además, este estudio comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a. Exponer los principales aspectos teóricos y técnicos concernientes a la aplicación de la metodología de la Administración Estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- b. Precisar cuál es la importancia de la planificación estratégica, el Cuadro de Mando Integral y los elementos del Cuarto Paradigma con la finalidad de obtener la satisfacción del cliente y cumplir la Visión y Misión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- c. Determinar, formular y aplicar indicadores financieros y no financieros, en la medición del desempeño de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- d. Promover la alimentación y retroalimentación constante con información tanto externa como interna conducente a la mejora de los procesos.
- e. Mejorar la imagen institucional tanto interna como externa.

f. Mejorar el nivel de aceptación de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

g. Utilizar esta herramienta para crear un clima laboral estable dentro de la organización cooperativa.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico nos conducen al cumplimiento del objetivo general de la investigación que es el “Aplicar las herramientas de Gestión Estratégica para desarrollar un modelo de Planeamiento Estratégico Integral orientado hacia el Cuarto Paradigma”; esto nos permitirá en consecuencia contrastar la hipótesis del presente trabajo de investigación, con el fin de aceptarla o rechazarla con un alto grado de significación.

La importancia de este tema radica principalmente en que no ha sido tratado anteriormente y hemos verificado que su aplicación en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Lima Metropolitana (donde se encuentra el 56% de la población Cooperativa) es prácticamente nula, por ello se ha entrevistado a Funcionarios de alto nivel dentro de cada Cooperativa investigada y a trabajadores que tienen el manejo y utilizan directamente las herramientas estratégicas relacionadas con esta investigación.

3.9. Tabulación

Procesamiento de información documental y la contrastación de las encuestas u operadores.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo

4.1.1. Análisis desde el punto de vista del planeamiento estratégico

La planeación estratégica se inició en el campo de las actividades militares o de competencia, posteriormente, esta orientación pasó al ámbito organizacional de las empresas y organizaciones, con ajustes y modificaciones, para su aplicación. A principios de los cincuenta aparece primero en los negocios y posteriormente en otros tipos de organizaciones que ofrecen servicios, preocupadas sobre todo por los desajustes del medio ambiente. La administración estratégica significa, administración orientada hacia objetivos generales sistémicos de la organización a largo plazo. La administración estratégica busca el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización.

El planeamiento es uno de los instrumentos de gestión más importantes que permite, a una organización, alcanzar sus objetivos y metas organizacionales. En un mundo globalizado como el nuestro, donde no es suficiente disponer de tecnologías modernas para ser competitivos, es que se genera todo un vuelco en la forma de planear; porque planear implica necesariamente pensar en el futuro, es decir, comprender el ambiente externo y como tal ambiente evolucionará.

La alternativa que plantea la planeación estratégica consiste en un análisis del entorno (factores económicos, sociales, legales, ambientales, culturales, etc.). La planeación estratégica permite hacer un análisis de la

misión, propósitos, valores y estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

En el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la dirección de dichas organizaciones requiere tomar decisiones estratégicas, y para realizarlo, primero, debe conocer el ambiente en que opera, esto quiere decir, la dinámica de las fuerzas que la afectan para así diseñar procesos de monitoreo que contribuyan a la identificación de cambios, tan pronto ocurran; en segundo lugar, entender y conocer en profundidad a los clientes; en tercer lugar, es necesario entender la dinámica del área de competencia; en cuarto lugar, conocer en profundidad a los competidores, a los funcionarios, sus deseos y necesidades tanto personales como profesionales; asimismo debe contemplarse el alcance del fin social de la organización, es decir todo lo que pueda afectar el desarrollo de la Cooperativa como tal.

Para obtener resultados satisfactorios de un planeamiento estratégico, éste debe poseer características de ser continuo, participativo y holístico²¹ y debe ser entendido como un proceso que potencializa las fuerzas de una organización como un todo, en la búsqueda de un futuro deseado, a través de un comportamiento pro-activo, considerando el ambiente actual y, principalmente, el futuro.

²¹ A concept of Corporate Planning (Un Concepto del Planeamiento Corporativo), ACKOFF. Universidad de Pensilvania, 1970.

Con esta forma de planear se evita la duplicidad de esfuerzos, el gasto innecesario, la realización de actividades que no han sido planificadas con anterioridad y que consumirán recursos y esfuerzos, pérdida de valores institucionales, y, se logra, un mejor desempeño a través de una mayor motivación, actuación sistemática, mayor flexibilidad, mejor interrelación con el ambiente, fundamentación y agilización de las decisiones, así como fundamentación del presupuesto.

El planeamiento estratégico permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales a partir de una continua auto evaluación, identificando claramente hacia donde se quiere llegar, cómo y cuando y en base a ello seleccionar los programas o proyectos a implementar en la organización.

Por lo cual, no es posible asegurar el éxito de una organización en cualquier proyecto o programa que implemente si es que primero no se conoce a sí misma y conoce el ambiente en la cual va actuar. También el planeamiento es importante, porque permite desarrollar diferenciales competitivos, anticipar situaciones desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado.

La Cooperativa que no planea estratégicamente terminará desfasada por las alteraciones del mercado, se encontrará desinformada en cuanto a la competencia y sus clientes y a merced de lo que pueda presentarse coyunturalmente, sin oportunidad de poder crecer en forma adecuada.

Finalmente, es necesario conocer en profundidad la organización: esto significa hacer un profundo análisis de sus valores, fuerzas y debilidades; vulnerabilidades, recursos y habilidades; de su adecuación a las características de su estructura, sistemas, recursos humanos y su adecuación a los objetivos, y de sus oportunidades y deseos.

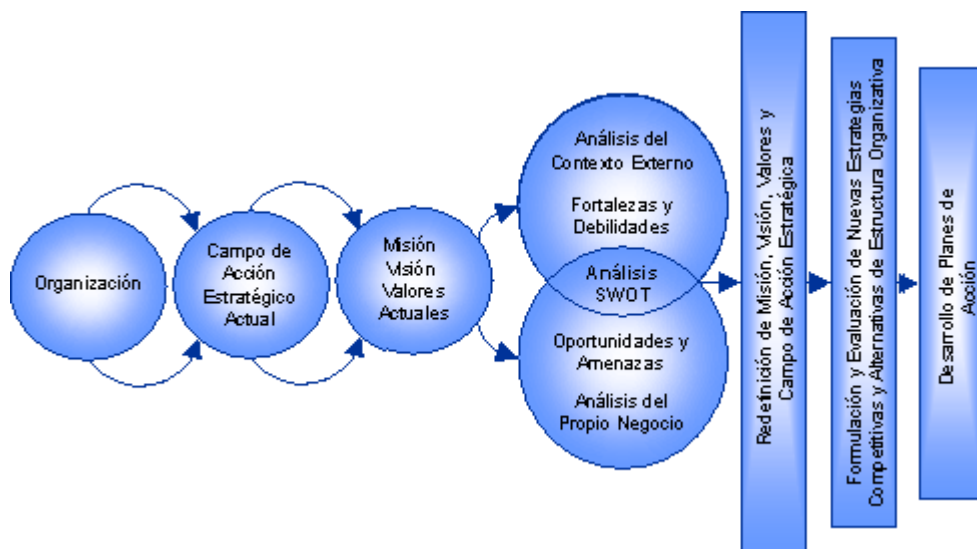


Figura No...: Proceso de Planeación Estratégica.

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

4.2.1. Análisis aplicando metodologías que nos lleven hacia el cuarto paradigma

Para el presente trabajo de investigación hemos agrupado las metodologías que tienen alguna relación con el Planeamiento Estratégico y su evolución hacia el Cuarto Paradigma Empresarial en tres niveles de aplicación que tienen que ver necesariamente con la gestión de la Cooperativa, estos son: las Tecnologías de Información, las Cuatro

Perspectivas de Manejo de las Empresas y la Orientación hacia el Cliente y Responsabilidad Social.

4.2.2. Tecnologías de información

El mundo globalizado actual exige el manejo de herramientas competitivas, estas están relacionadas con el uso apropiado del Internet, para ello las empresas deben contar necesariamente con medios informáticos modernos para tener acceso a ella y aprovechar sus potencialidades, el diseño Web es, actualmente, una de las ventanas que las empresas ofrecen hacia el mundo, en el caso de las Cooperativas, por ejemplo, sería de vital importancia puesto que serviría como medio de comunicación directa entre el asociado y la administración de la empresa, asimismo permite entregar herramientas de beneficio directo para el cliente, esta metodología de diseño Web, está enmarcada dentro de los alcances de la Interfaz del Cliente, ella se refiere a la representación virtual (y a la fecha básicamente visual) de la propuesta de valor elegida por una empresa (en este caso Cooperativa). Cuando está bien diseñado, el sitio Web responde con rapidez a varias preguntas básicas a las que se enfrentan los usuarios: ¿Vale la pena visitar este sitio?, ¿Cuáles son los productos o servicios que vende?, ¿Cuáles son los mensajes que transmite?, ¿Exclusividad?, ¿Precios bajos? o ¿Facilidad de uso?

La Interfaz del Cliente, esta basada en las Siete C, ellas están referidas al contexto, el contenido, comunidad, conversión, comunicación, conexión y comercio; estos conceptos son de relevancia importante para un cliente se

sienta satisfecho y tenga confianza en la administración cooperativa (Ver Figura No...).



Figura No...Las 7C de la Interfaz del Cliente

El contexto se define como la percepción (look and feel) de una pantalla (screen to face) de interfaz del cliente. El **look and feel** de un sitio Web, PDA o teléfono celular se puede clasificar por criterios de estética y funcionalidad, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ambos son importantes, el primero se enfoca principalmente en la oferta de servicios hacia los asociados, y el segundo presenta gráficos, colores y características de diseño interesantes que hacen más amena la navegación y ayudan a fidelizar al usuario.

Por su parte el contenido se refiere a toda la información digital incluida en el sitio. Su amplio concepto incluye contenidos de audio, video, imagen y texto, en el caso de las Cooperativas estarían orientados a informar y

motivar al asociado, más si la Cooperativa es abierta, también serviría para motivar a los visitantes a que se afilien a sus programas o se informe de promociones especiales (como por ejemplo, sorteos, o promociones de compra de autos).

La comunidad incluye una sensación de membresía en un grupo junto con un sentido fuerte de participación e intereses comunes de dicho grupo, esto es de importancia radical para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, puesto que todos sus miembros son partícipes de la administración y la propiedad de la Cooperativa y deben por lo tanto sentirse dueños del sitio Web, este tipo de contenido Web motiva a la participación del asociado, la satisfacción de las necesidades, el afianzamiento de su relación con la Cooperativa y un sentimiento de inclusión y pertenencia a la comunidad de dicha entidad; asimismo permite difundir y compartir experiencias tanto de Cooperativismo como personales.

Conversión o customización se refiere a la capacidad de un sitio de adaptarse a cada usuario o para que cada usuario lo adapte. La conversión puede ser iniciada por el usuario, proceso que se denomina **Personalización**, e incluye la creación de login propio, cuenta de correo, copias, configuración del contenido y layout; asimismo la empresa Cooperativa podría adaptarse a las necesidades del usuario mediante un proceso de **Adaptación**, referido principalmente al comportamiento histórico de los usuarios y al comportamiento de usuarios similares.

Comunicación se refiere al diálogo que inicia la organización. El diálogo puede ser unilateral (en un solo sentido de la organización al usuario) o

más interactiva, en este caso es una comunicación bilateral entre la organización y un usuario que se basa en el diálogo a través del comercio electrónico, el servicio al cliente y el input del usuario. La conexión es el grado en el cual un sitio determinado puede enlazarse con otros sitios a través de un salto de hipertexto o de un hipervínculo desde una página Web a otra. Por último, el Comercio esta referido a aquellas características de la interfaz que respaldan los distintos aspectos de las transacciones comerciales, en el caso de las Cooperativas por ejemplo podrían efectuarse, pagos de aportes, inscripción a distintas actividades (paseos, almuerzos, cursos, seminarios, etc.), aportes extraordinarios y verificaciones de estado de cuenta personal.

4.3. Discusión de Resultados

4.3.1. Las cuatro perspectivas de manejo de empresas modernas

4.3.1.1. CONTRASTACION DE RESULTADOS

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las diferentes organizaciones, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la institución, o los incentivos de los directivos y empleados, entre otros.

Durante mucho tiempo los modelos de medición del rendimiento se han venido centrando únicamente en los resultados financieros. Pocos académicos y profesionales cuestionaron estas medidas de carácter exclusivamente financiero, hasta que las fuerzas competitivas de las organizaciones de varios países declinaron a principios de los 80.

Por todo ello se aboga por la inclusión de indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, de una organización (por ejemplo, satisfacción de los asociados, preferencias, moral de los empleados, tiempos ciclo, calidad, innovación, flexibilidad) y permitan la toma de decisiones y el control.

Existen diferentes modelos que permiten racionalizar la elección de indicadores a partir de una modelación de la realidad organizacional, como la herramienta denominada Balanced Scorecard BSC o Cuadro de Mando Integral BSC, aunque el diseño del mismo, como el de cualquier sistema de información, dependerá de múltiples variables, y podrá tener diversos grados de sofisticación y formalización.

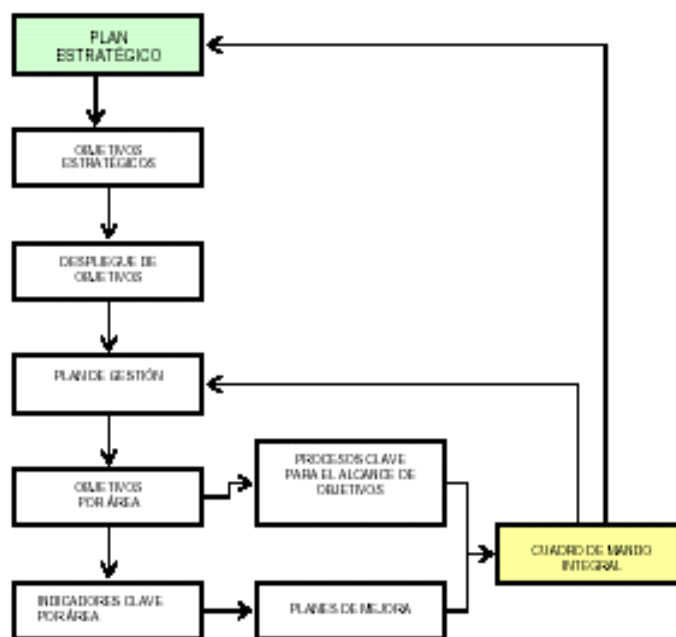


Figura.... Proceso de Implantación del BSC

En el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y

coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales (causa – efecto) tendientes al logro de los objetivos de la organización.

El BSC es más que un sistema de medición táctico u operativo, las organizaciones innovadoras lo están utilizando como un “sistema de gestión estratégico”, para gestionar sus estrategias a largo plazo, es decir, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir la estrategia para transformar la misión en visión.
- Comunicar y vincular los objetivos estratégicos e indicadores.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar la realimentación y formación estratégica.

El BSC permite a los directivos y administradores de una universidad de carácter social, observar a la organización desde cuatro perspectivas importantes para lo cual debemos preguntarnos lo siguiente: ¿Cómo nos ven nuestros asociados?, ¿Cómo nos ve la sociedad?, ¿Podemos continuar mejorando los procesos y creando valor? Y ¿En qué debemos ser los mejores?

4.3.1.2. CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Por consiguiente, dicha herramienta se fundamenta y elabora en torno a cuatro perspectivas fundamentales:

1. **Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una

prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

2. **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. **Perspectiva de Procesos Internos:** o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, ¿en qué procesos de negocio debemos sobresalir?".
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Hay que tomar en cuenta que los objetivos **Financieros** se constituyen en los más importantes de las organizaciones y, por tanto, siendo precisos para alcanzar la Visión, son los que definen el efecto de nuestra forma de actuar con los **Clientes** y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los **Procesos Internos**. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una **Formación, Aprendizaje y Crecimiento** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología, esto es lo que se

denomina relaciones causa y efecto tal como se puede apreciar en este gráfico elaborado a partir de lo indicado en el libro de Kaplan y Norton²².



Figura.... Relaciones Causa – Efecto

4.5. Aporte de la Investigación

4.5.1. Orientación hacia el cliente y responsabilidad social

Las Cooperativas deberán orientar sus estrategias de marketing hacia la satisfacción del asociado; asimismo se pretende coordinar y estar atento a las acciones de la competencia, estos puntos son esenciales para alcanzar tanto la satisfacción del asociado como el éxito de la organización. Por lo tanto, la identificación del grado de satisfacción del asociado con respecto al servicio ofrecido, resulta fundamental a la hora de hacer un balance del desempeño de la Cooperativa. en tal sentido, la medida de satisfacción

²² **Cuadro de Mando Integral**, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Editorial Gestio 2000, 2da Edición, 2002.

representa un mecanismo de retroalimentación para la empresa, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro de su mercado; no debemos olvidar que el Cuarto Paradigma contempla es el paradigma del ser, la persona, en este caso el asociado, debe ser lo más importante para la empresa Cooperativa.

Entre las herramientas que se deberían implementar para logra un alto grado de satisfacción son entre otras, establecer un **sistema de sugerencias y quejas**, el asociado debe sentir que puede llegar a comunicarse con la administración de la COOPAC, y que sus quejas serán atendidas, así como sus sugerencias serán consideradas, hay que considerar que, si una organización no responde con prontitud a las quejas de los clientes, se convertirá en la mejor publicidad para su competencia. Un Cliente insatisfecho contará su historia a un promedio de nueve personas, y un 13% lo dirá a más de 20. Otra de las herramientas importantes para este objetivo es la **encuesta de satisfacción**, la cual proporciona una visión real de la satisfacción del asociado, proporcionando datos acerca de cómo ven los asociados el servicio y de cómo ven a la competencia

4.5.2. Interpretación de los resultados obtenidos en la prueba de campo

NUMERO DE COOPERATIVAS EVALUADAS.

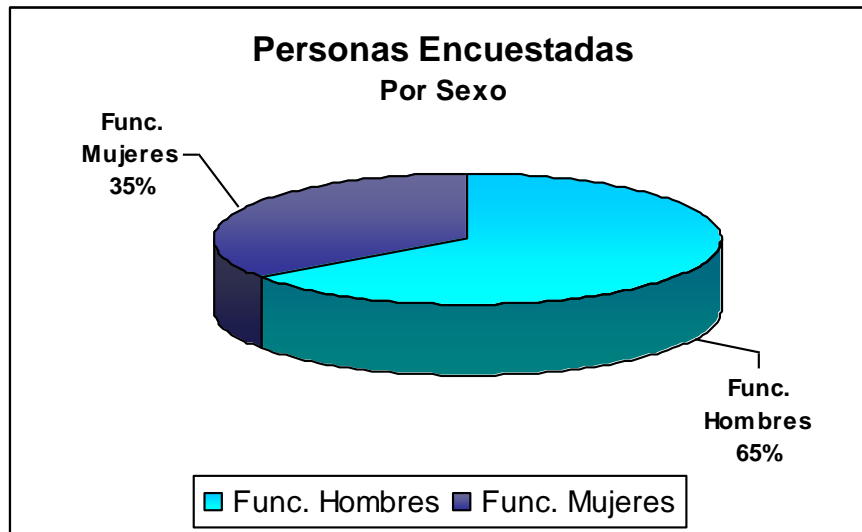
30 Cooperativas de Ahorro y Crédito han sido evaluadas para desarrollar esta investigación en el área de Lima Metropolitana, de las cuales 19 son

del tipo Abiertas, representado el 63,33% de la muestra y 11 del tipo Cerradas, con el 36,67% de la muestra, todas ellas se encuentran operando y funcionando plenamente, ejerciendo tanto sus labores administrativas como de servicios al asociado según se ha podido comprobar; asimismo todas ellas se encuentran supervisadas por la FENACREB, pero solo 20 (el 66,67%) están afiliadas a esta Federación y por lo tanto gozan de los derechos que mencionamos en líneas anteriores (ver Anexo No 2).

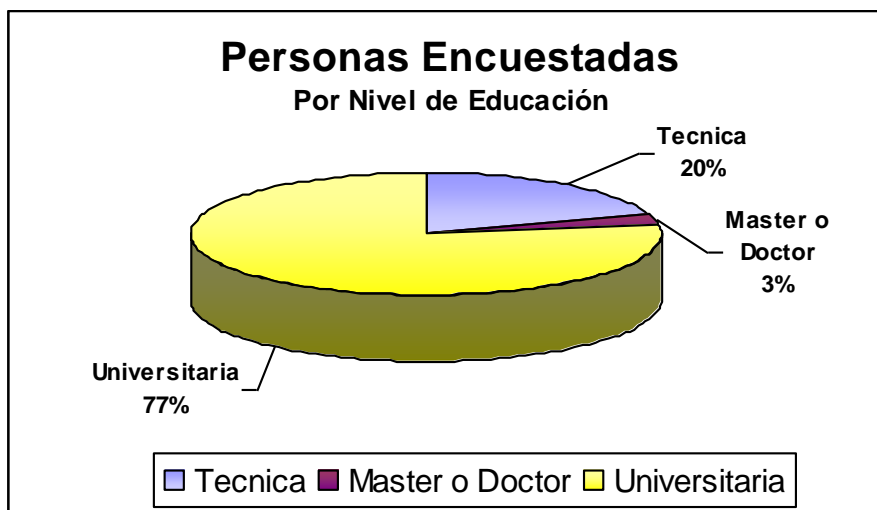


4.5.3. Numero de trabajadores de cooperativas encuestados

40 funcionarios de cooperativas de ahorro y crédito han sido encuestados, de este número 26 son del género masculino y representan el 65% de la muestra y 14 son del género femenino y representan el 35% de la muestra, de dicha muestra el 95% tienen edades mayores o iguales a 30 años (38 funcionarios) y el 5% edades que fluctúan entre los 25 y 30 años (2 funcionarios).



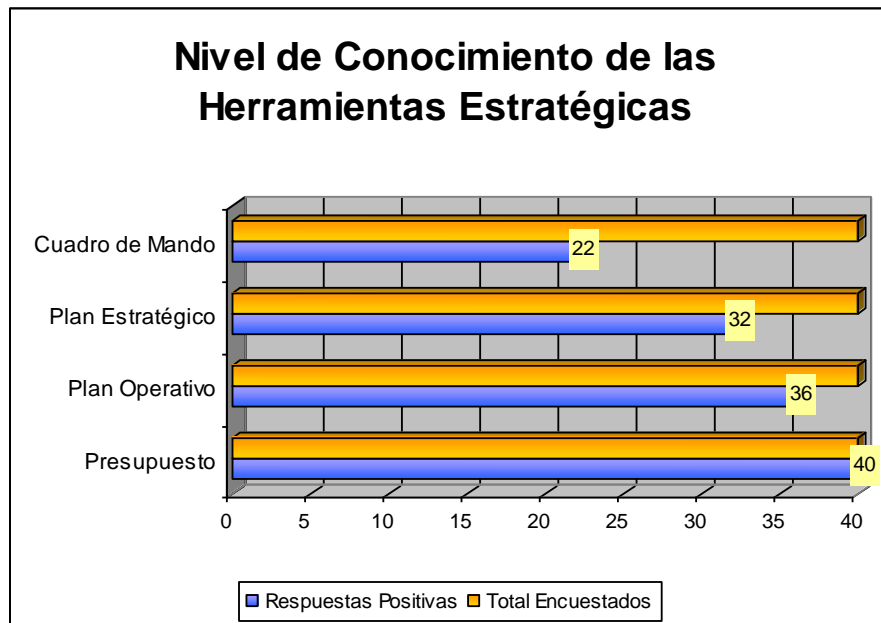
En relación al nivel de preparación educativo el 20% ostentan un grado de instrucción técnico (8 funcionarios), el 77,5% ostentan algún grado o título universitario (31 funcionarios) y el 2,5% ostentan el grado de master o doctor (1 funcionario), de lo que se deduce que existe un alto de grado de preparación académica (ver Anexo No 3).



4.5.4. Nivel de conocimiento de las herramientas estratégicas

ENMARCADAS EN EL CUARTO PARADIGMA.

Las herramientas estratégicas son los medios técnicos necesarios para permitir que la Cooperativa pueda competir en el actual mundo globalizado, anticipándose y adaptándose rápidamente a los cambios, ellas permiten que las empresas puedan participar competitivamente en el mercado; para el caso de las Cooperativas, de acuerdo a las entrevistas y encuesta realizadas a los funcionarios y trabajadores directamente relacionados con el manejo y control de estas herramientas, se ha determinado que en promedio el 81.25% de los encuestados conocen las principales herramientas estratégicas como son: los presupuestos, el Plan Operativo, el Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (BSC); en relación a este último debemos señalar que es el instrumento indispensable que debe aplicarse si una Cooperativa quiere ser altamente competitiva y participar de los nuevos lineamientos del Cuarto Paradigma así como constituirse en una empresa de gestión dinámica; sin embargo el análisis individual de los resultados arroja que solo el 55% de los encuestados conoce esta herramienta (22 encuestados), lo que significa que su uso no está muy difundido o no se conoce realmente, para ello debe necesariamente promoverse o difundirse su uso y beneficios por parte de las entidades rectoras y reguladoras como la FENACREP o la Superintendencia de Banca y Seguros (ver Anexo No 4).



4.5.5. Tienen formuladas su misión y visión

Un 70% de los funcionarios encuestados manifestó que dentro sus Cooperativas de Ahorro y Crédito está formulada su Visión y Misión institucional, esto significa que existe un marcado interés por establecer lineamientos y directrices a futuro, este interés esta principalmente ligado a Cooperativas que cuentan con más recursos y a aquellas que se desempeñan en función de “abiertas”; sin embargo existe todavía un importante 30% que manifiesta que dentro de su COOPAC no se han formulado la visión ni misión institucional, estas COOPAC por lo tanto funcionan a la deriva, sin lineamientos y sin proyección a futuro.

CONCLUSIONES

La Gerencia estratégica dentro de los lineamientos del Cuarto Paradigma, como gerencia pro activa, permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Las nuevas tecnologías de información, el Balanced Score Card (BSC) y sus cuatro perspectivas, así como la orientación hacia el cliente y la sociedad, facilitan derivar objetivos a nivel global, objetivos concatenados a todos los niveles, aplicar estas herramientas conjuntas permite traducir la estrategia de innovación en acción, y apreciar el impacto en la creación de Valor para la Cooperativa. Todo esto no tendría sentido sin el liderazgo estratégico, se requieren líderes competentes que actúen con inteligencia emocional y pleno despliegue de su potencial intelectual, el business coaching provee éstas y otras competencias que unidas a una claridad espiritual le permiten afrontar productiva y saludablemente estresantes desafíos personales y corporativos sin alterar negativamente su vida familiar ni su desarrollo personal.

RECOMENDACIONES

Para la implantación de un planeamiento estratégico, un sistema de reingeniería de procesos o cualquier estrategia enmarcada dentro del Cuarto Paradigma se requiere la decisión de la alta dirección, considerando que son herramientas modernas de gestión administrativa que ayudan a conseguir los objetivos estratégicos y crean valor. Sin contar con la decisión de la alta dirección las probabilidades del fracaso son altas.

Las cuatro perspectivas contempladas en el BSC tienen la ventaja de guiar una administración pro-activa presentando indicadores financieros y no financieros, contrario a lo que sucedía en la administración tradicional, en la que los índices financieros marcaban la pauta de una administración luego de concluido el ejercicio económico.

Los indicadores de medición permiten analizar el avance y resultados de la aplicación de las herramientas estratégicas y deben obtenerse del consenso de los actores considerando los diferentes niveles organizacionales.

Se ha comprobado que existe un interés real por parte de los Directivos y funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por la aplicación de un Planeamiento Estratégico dentro de sus entidades, la mayoría de ellos consideran que el planeamiento estratégico fomentaría el control, mejoraría la competitividad y la administración interna.

La aplicación del Planeamiento Estratégico y sus orientaciones hacia el Cuarto Paradigma, permite la mejora de la imagen institucional como medio para relacionarse adecuadamente con los asociados; es de suma importancia para el desarrollo de las actividades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, puesto que de ello depende su supervivencia, sobre todo en el caso de cooperativas del tipo abierta, esto se ha visto comprobado en el presente estudio, puesto que un 73% de los encuestados considera que uno de los beneficios de aplicarlo sería la mejora en este punto y un 60% considera que se mejoraría la relación actual con los clientes.

Las mejoras en el nivel de competitividad están íntimamente relacionados con la aplicación de un Planeamiento Estratégico orientado al Cuarto Paradigma, se constituye en algo muy importante en la empresa moderna, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito este ha pasado de ser de ninguna importancia a tener alta importancia relacionada con la captación y fidelización de asociados; el presente estudio ha comprobado esta apreciación en cuanto el 80% de los encuestados indican que si se aplicará un Planeamiento Estratégico mejoraría este nivel.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **Negocios Exitosos**, Fleitman Jack, Editorial McGraw Hill, 2000, Pág. 283.
2. **Administración Estratégica Conceptos y Casos**, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.
3. **Marketing**, de Kotler Philip, Armstrong Gary, 10a Edición, Editorial Prentice Hall, 2004, Pág. 43.
4. **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**, Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 211.
5. **Fundamentos de Marketing**, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.
6. **Balanced Score Card, Gerencia Estratégica y del Valor**, CPC Mario Apaza Meza, Instituto del Investigación El Pacífico EIRL, Lima-Perú, Edición 2003, página 14.
7. **Administración**, Stoner James, Freeman R. Edgard, Gilbert Daniel, Capítulo XIII, página 377.
8. **Gran Historia del Perú**, Ediciones Libris – El Comercio, Lima,1998, página 44.
9. **Principios Cooperativos en el siglo XXI**, Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I), Editora Cooperativa Intecoop. Buenos Aires. Argentina 1995.
10. **Shulze Delitzsch; Sa vie et son Oeuvre**, Berstein A, Traducción De Francisco Vigano. Paris 1881.

11. **El Cuadro de Mando Integral**, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Editorial Gestión 2000, Barcelona – España 2002, 2da Edición, Capítulo I, página 14.

12. **Paradigmas**, Barker, Joel A, Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. 1995.

13. **Negocios de Internet y Comercio Electrónico**, Improven Consultores, Ediciones Eco3 Multimedia, Imprenta Federico Doménech S.A, Lima 2005.

14. **Gestión Estratégica Integral**, Carlos Villajuana, Editora y Comercializadora Cartolán, 2006, Lima-Perú, 3era Edición, Capítulos I, 2, 3, 9 páginas 591-595.

DOCUMENTOS

15. Fuente: **Confederación Alemana de Cooperativas – DGRV**, documento “Cac’s de América Latina y el Caribe” publicado por La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) - Américas, octubre 2007.

16. **Plan Estratégico 2000-2004**, Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) Oficina para las Américas.

17. **Cooperative Management and Organisational Development for Global Economy (Administración cooperativa y desarrollo organizativo para la economía mundial)**, University of Leicester, Inglaterra.

18. **Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Una Visión Económica**, Mariela Zaldivar y Narda Sotomayor, Departamento de Análisis de Instituciones Microfinancieras de la SBS Autorizado por Michel Canta, marzo 2003.

19. **Las Paradojas de la Globalización: La Crisis del Estado de Bienestar y las Regiones Vulnerables**, Alonso LE y Conde F, Revista Estudios Regionales. No.4 1996.

20. **Revista América Cooperativa**, Ediciones Endara, No 002 agosto-septiembre 2006, artículo “Existe Diferencia y Ventaja Cooperativa” por el Dr. Johnston Birchall.

21. **Revista América Cooperativa**, Ediciones Endara, No 002 agosto-septiembre 2006, artículo “La Comunicación Estratégica y las Lecciones de Italo Pizzolante” por Arnold Encomendero Dávalos.

22. **Revista América Cooperativa**, Ediciones Endara, No 003 octubre-noviembre 2006, artículo “La transformación empresarial y la Reconceptualización del Trabajo y del Trabajador” por el Dr. Alfonso Vásquez.

23. <http://www.ica.coop/coop/>, Página Oficial de la ACI, Alianza Cooperativa Internacional.

24. <http://www.fenacrep.org/web/index.php>, página de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú.

25. <http://www.sbs.gob.pe/PortalSBs/homepage.htm>, página oficial de la Superintendencia Nacional de Banca Seguros y AFP.

ANEXO01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
<p>Problema Principal</p> <p>El presente tema de investigación trata de enfocar el problema principal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito: la falta de un planeamiento estratégico orientado hacia el cuarto paradigma; con lo cual pretende ser un aporte para mejorar la imagen, el nivel administrativo y el desempeño empresarial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con la finalidad de que puedan competir con otros entes más poderosos del Sistema Financiero, ya que considero que este sistema es más equitativo e igualitario y permite la fraternización a través de la igualdad de las personas.</p>	<p>1. Objetivo General</p> <p>Aplicar las herramientas de Gestión Estratégica para desarrollar un modelo de Planeamiento Estratégico Integral orientado hacia el Cuarto Paradigma.</p>	<p>1. Hipótesis General</p> <p>Si a través de la aplicación de un Modelo de Planeamiento Estratégico Integral para Cooperativas de Ahorro y Crédito orientado hacia el Cuarto Paradigma se logra evaluar adecuadamente la gestión de estas Cooperativas entonces podremos lograr la modernización y competitividad de este tipo de empresas subordinadas a la Federación Nacional de Cooperativas y en el marco establecido por la Ley.</p>	<p>1. Variable Independiente</p> <p>Aplicación de la metodología del Planeamiento Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Incremento del Control. o Mejora en las Relaciones Laborales. o Incremento en la Productividad. o Mejora de la Imagen Institucional y nivel de aceptación. o Mejora de procesos de Administración Interna.
<p>Problemas Secundarios</p> <p>a. ¿Cuentan las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana con un Plan Estratégico?</p> <p>Falta de aplicación de un Planeamiento Estratégico en la mayoría de cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.</p>	<p>2. Objetivos Específicos</p> <p>a. Aplicar métodos teóricos y técnicos concernientes a las metodologías modernas de Administración Estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito; para ello se difundirá, e implementará el Planeamiento Estratégico en la gestión Cooperativa.</p>	<p>2. Hipótesis Específicas</p> <p>a. Si la aplicación de las metodologías del Planeamiento Estratégico en las Cooperativas de Ahorro y Crédito forman parte de un modelo de Administración Estratégica hacia el Cuarto Paradigma, entonces se logrará un modelo de gestión Cooperativa moderno y coordinado.</p>	<p>2. Variable Dependiente</p> <p>Evaluación de la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> o Análisis de perspectivas internas. o Cuadro de Mando Integral. o Indicadores de Medición.
<p>b. ¿La gestión cooperativa se orienta hacia las nuevas tendencias de Globalización y Gestión empresarial del Cuarto Paradigma?</p> <p>Falta de aplicación de herramientas modernas de gestión enmarcadas en el Cuarto Paradigma, desconociendo sus potencialidades internas y externas, así como ausencia de análisis y medición de sus cuatro perspectivas y procesos estratégicos.</p>	<p>b. Incrementar el Control Interno, mejorar la imagen institucional tanto interna como externa, promoviendo un mayor nivel de aceptación de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y por lo tanto una fidelización y participación del cliente; asimismo se busca crear un clima laboral estable y proactivo dentro de la organización cooperativa.</p>	<p>b. A mayor empleo e implementación de las herramientas estratégicas enmarcadas en la metodología del Cuarto Paradigma dentro de la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se incrementa el control interno, mejoran las relaciones laborales fomentando la proactividad, se fidelizan los clientes y se proyecta una imagen institucional de eficiencia y efectividad.</p>	<p>3. Tipo : Cualitativa del tipo Investigación-Acción</p> <p>4. Nivel : Descriptiva.</p> <p>5. Método : Lógico - Inductivo.</p> <p>6. Diseño : Por Objetivos.</p> <p>7. Población : la población está conformada por las 89 Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas y que se encuentran activas.</p>
<p>c. ¿Observa este Plan Estratégico una metodología de elaboración dinámica orientada a desarrollar la gestión de la empresa dentro del marco de sus cuatro perspectivas?</p>	<p>c. Precisar cual es la importancia de aplicar el Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas como elementos del Cuarto Paradigma, formulando y aplicando indicadores financieros y no financieros, en</p>	<p>c. Si aplicamos indicadores de medición de desempeño tanto financieros como no financieros en la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y existe un control basado en la</p>	<p>8. Muestra : Para determinar el tamaño de la muestra se ha empleado el método de muestreo aleatorio simple. La muestra estará</p>

		la medición del desempeño con la finalidad de obtener la satisfacción del cliente y cumplir la Visión y Misión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.		implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), entonces obtenemos la confianza y la fidelidad del cliente así como el incremento en el nivel de clientes captados, consecuentemente al obtener clientes satisfechos estamos cumpliendo con el fin social de toda Cooperativa: proporcionar bienestar a la sociedad representada en ellos y por tanto con su Misión y Visión.		constituida por 31 Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana que se encuentran activas y son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas (FENACREP).
Ausencia de indicadores de medición de desempeño y falta de aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición de la gestión.					9.	Técnicas : Entrevista y Encuesta
d. ¿Se podría elaborar un modelo y manual que pueda ser adaptado por las Cooperativas de Ahorro y Crédito para su uso general?.	d.	Desarrollar y presentar un modelo de Manual de Planeamiento Estratégico dentro de los lineamientos del Cuarto Paradigma, con el cual se fomentará la alimentación y retroalimentación constante con información tanto externa como interna conducente a la mejora de los procesos y a la integración de la gestión Cooperativa dentro de las nuevas tendencias de la Globalización.	d.	Si al desarrollar y presentar un Modelo Estratégico orientado al Cuarto Paradigma fomentamos el uso de una herramienta estratégica moderna dentro de las tendencias de la Globalización, entonces estamos contribuyendo con la adaptación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a las nuevas tendencias internacionales en este tipo de empresas; Manual que, al aplicarse en las COOPAC, conllevará a la mejora de sus procesos internos mediante la alimentación y retroalimentación constante.	10.	Instrumentos : Cuestionario.
Falta de un Manual de Planeamiento Estratégico para Cooperativas de Ahorro y Crédito.						

ANEXO 02

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO EVALUADAS

No	Cooperativa			Fenacreb	
	Razón Social	Tipo		Afiliada	Superv.
		Abierta	Cerrada		
1	15 de Setiembre		1	1	1
2	Abaco	1		1	1
3	Aelucop	1		1	1
4	Afianza	1		No	1
5	Aofocop		1	No	1
6	Bata Perú		1	No	1
7	Coronel Francisco Bolognesi		1	1	1
8	Multipress de la Central Sindical de Lima	1		1	1
9	Continental		1	1	1
10	Dios Proveedor	1		No	1
11	Efide	1		No	1
12	El Buen Samaritano	1		1	1
13	El Progreso	1		1	1
14	El Progreso de los Comerciantes de Carabayllo	1		No	1
15	Emphost Ltda		1	1	1
16	Faena Solidaria	1		No	1
17	Finantel		1	1	1
18	Hosni No 518 Ltda.		1	1	1
19	Jesús Obrero de Comas	1		1	1
20	Juan XXIII		1	No	1
21	La Rehabilitadora	1		1	1
22	Monseñor Marco Libardoni	1		1	1
23	Nuevo Milenio	1		1	1
24	Pacífico	1		1	1
25	Parroquia Santa Rosa de Lima	1		1	1
26	San Cosme	1		1	1
27	San Hilarion	1		1	1
28	Santisima Virgen de Cocharcas	1		No	1
29	So 3era SFP José del Carmen Huaman Muñoz		1	1	1
30	Textil Franco Peruana		1	No	1
Resultados		19	11	20	30
		63,33%	36,67%	66,67%	100,00%

ANEXO 03

FUNCIONARIOS ENCUESTADOS

No	Funcionario	Sexo		Edad			Nivel de Instrucción			
		M	F	18-25	25-30	≥30	Secun.	Téc. n.	Univer.	Master o Doctor
1	Walter Choquehuanca Soto	1				1				1
2	Carlos Muramatsu Ychicawa	1				1			1	
3	Roberto Elias Montero Flores	1				1		1		
4	Milton Higuchi Ueyonabaru	1				1			1	
5	Patricia Rocio Takahashi Haneda		1			1			1	
6	Ricardo Andres Toyama Kawaza	1				1			1	
7	Jorge Jacinto Mendez Lopez	1				1			1	
8	Cesar Herrera Carrasco	1				1			1	
9	Carlos Yamanija Aniya	1				1			1	
10	Lucy Vidal Gonzales		1		1				1	
11	Sergio Gerardo Huaranga Rosales	1				1			1	
12	Fabio Luis Pachas Ramos	1				1			1	
13	Luis Eduardo Rodriguez Gonzales	1				1		1		
14	Silvia Paucar Luna		1			1			1	
15	Santiago Enrico Campos	1				1		1		
16	Patricia Yong Gonzales		1			1			1	
17	Dora Borja M.		1			1			1	
18	Rosario Borja M.		1			1			1	
19	Yuri W. Isacupe Chuque	1				1		1		
20	Pedro Catalino Peña Peña	1				1		1		
21	Jose Antonio Amez Noriega	1				1		1		
22	Victor Teodoro Farfan Cardenas	1				1			1	
23	Wilfredo Amaya Ayala	1				1			1	
24	Elmer Federico Quesnay Diaz	1				1			1	
25	Loli Corina Trinidad		1		1			1		
26	Juana E. Marquina de Ilontop		1			1		1		
27	Rosendo Victor Paredes Masgo	1				1			1	
28	Andres Salazar Baglietto Villón	1				1			1	
29	Lidia Cuadros de Orellana		1			1			1	
30	Daniel Luna Ramirez	1				1			1	
31	Gloria Cora Flores		1			1			1	
32	Martín Casanova Maravi	1				1			1	
33	Jaime Luis Ouchida Noda	1				1			1	
34	Julio Amesquita Gutierrez	1				1			1	
35	Jesús Coronado Hesse	1				1			1	
36	Leoncio Martinez Abanto	1				1			1	
37	Maria Ninamango De la Cruz		1			1			1	
38	Rosario Cordero Villavicencio		1			1			1	
39	Jesús Fi Yaranga Dávila		1			1			1	
40	Elena Gomez V.		1			1			1	
	Total Funcionarios Encuestados:40	26	14	0	2	38	0	8	31	1
	Resultados Porcentuales	65,00%	35,00%	0,00%	5,00%	95,00%		20,00%	77,50%	2,50%

ANEXO 4

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS

Cooperativa		Funcionario		Herramientas Estratégicas que CONOCE				
No	Razón Social	No	Nombre	Ninguna	Presupuesto	Plan Operativo	Plan Estratégico	CMI
1	15 de Setiembre	1	Walter Choquehuanca Soto		1	1	1	1
2	Abaco	2	Carlos Muramatsu Ychicawa		1	1	1	1
	Abaco	3	Roberto Elias Montero Flores		1	1	1	1
	Abaco	4	Milton Higuchi Ueyonabaru		1	1	1	1
	Abaco	5	Patricia Rocío Takahashi Haneda		1	1	1	1
3	Aelucoop	6	Ricardo Andres Toyama Kawaza		1	1	1	1
4	Afianza	7	Jorge Jacinto Mendez Lopez		1	1	1	1
	Afianza	8	Cesar Hemera Carrasco		1	1	1	1
5	Acofcoop	9	Carlos Yamanja Ariya		1	1	1	1
6	Bata Perú	10	Lucy Vidal Gonzales		1	1	1	1
7	Coronel Francisco Bolognesi	11	Sergio Gerardo Huaringa Rosales		1	1		
	Coronel Francisco Bolognesi	12	Fabio Luis Pachas Ramos		1	1		
8	Multipress de la Central Sindical de Lima	13	Luis Eduardo Rodríguez Gonzales		1	1	1	1
9	Continental	14	Silvia Paucar Luna		1	1		
10	Dios Proveedor	15	Santiago Enrico Campos		1			
11	Efide	16	Patricia Yong Gonzales		1	1	1	1
12	El Buen Samaritano	17	Dora Borja M.		1	1	1	1
	El Buen Samaritano	18	Rosario Borja M.		1	1	1	1
13	El Progreso	19	Yuri W. Itacupe Chuque		1	1	1	
14	El Progreso de los Comerciantes de Carabaylo	20	Pedro Catalino Peña Peña		1			
	El Progreso de los Comerciantes de Carabaylo	21	Jose Antonio Arnez Noriega		1	1	1	
15	Emphost Ltda	22	Victor Teodoro Farfan Cardenas		1	1	1	1
16	Faena Solidaria	23	Wilfredo Amaya Ayala		1	1	1	
17	Finantel	24	Elmer Federico Quesnay Diaz		1	1	1	1
	Finantel	25	Loli Corina Trinidad		1	1		
18	Hosni No 518 Ltda.	26	Juana E. Marquina de Irontop		1			
19	Jesús Obrero de Comas	27	Rosendo Victor Paredes Masgo		1	1	1	1
	Jesús Obrero de Comas	28	Andres Salazar Baglietto Vilón		1	1	1	1
20	Juan XXIII	29	Lidia Cuadros de Drellana		1	1	1	1
21	La Rehabilitadora	30	Daniel Luna Ramirez		1	1	1	
22	Monseñor Marco Lbardoni	31	Gloria Cors Flores		1	1	1	
23	Nuevo Milenio	32	Martín Casanova Maravi		1	1	1	1
24	Pacífico	33	Jaime Luis Ouchida Noda		1	1	1	1
25	Parroquia Santa Rosa de Lima	34	Julio Artesquita Gutierrez		1	1	1	
26	San Cosme	35	Jesús Coronado Hesse		1	1	1	
27	San Hilarión	36	Leoncio Martínez Abanto		1	1	1	1
28	Santísima Virgen de Cocharcas	37	María Ninamango De la Cruz		1	1	1	1
29	So Jera SFP José del Carmen Huaman Muñoz	38	Rosario Cordero Villavicencio		1	1	1	
	So Jera SFP José del Carmen Huaman Muñoz	39	Jesús Fj Yaranga Dávila		1	1	1	
30	Textil Franco Peruana	40	Elena Gomez V.		1			
Resultados		Total Funcionarios Encuestados:40		0	40	36	32	22
		Resultados Porcentuales		0.00%	100.00%	90.00%	80.00%	55.00%

NOTA BIOGRÁFICA**NOTA BIOGRAFICA****ORAZIO ALBERTO RAMUNNI DIAZ**

Nació en Lima, el 24 de Enero de 1945, realizó sus estudios primarios en el Colegio San Onofre y los estudios secundarios en la G.U.E. Ricardo Palma. Sus estudios superiores fueron en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Pregrado), Universidad Nacional Federico Villarreal (maestría) y Universidad Nacional Hermilio Valdizan (Maestría), Universidad Nacional Federico Villarreal (Doctorado), cursos de Post Grado en las Universidades: Inca Garcilaso de la Vega, Universidad de Lima y Mayor de San Marcos.

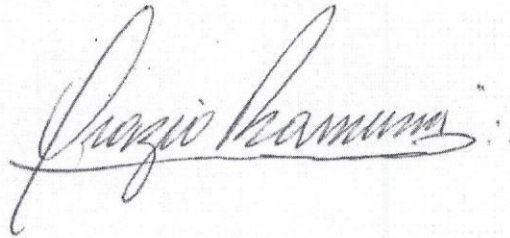
Incursionó en el Cooperativismo Peruano habiendo sido Dirigente y Gerente en Cooperativas de 1er. y 2do. Grado. Entre 1988 y 1989 fue Director General de Educación Extraescolar del Ministerio de Educación y después Gerente General de la Fundación por los Niños del Perú hasta 1990.

Posteriormente se ha dedicado exclusivamente a la Docencia Universitaria, desempeñándose como Profesor Universitario en varias Universidades de Lima, actualmente es catedrático de las asignaturas de Pensamiento Filosófico, Filosofía, Lógica, Epistemología y Deontología. Ha sido Jefe del Departamento Académico de Filosofía de la Facultad de Humanidades de la UNFV; realizó estudios de Educación, Filosofía, Psicología y Sociología en la Universidad Mayor de San Marcos, habiendo sido alumno de distinguidos intelectuales como Augusto Salazar Bondy, Luis Alberto Sánchez, José Russo Delgado, Luis Felipe Alarco, Carlos Alberto Seguin, Javier Pulgar Vidal, entre otros.

Entre sus publicaciones cuenta con los libros de: Deontología: del Educador, Lógica (Coautor), Cooperativismo y Filosofía; pensamiento Filosófico, Antropología Cultural, Filosofía, Filosofía y Lógica. Ha sido docente - tutor de las

asignaturas de Lógica, Filosofía de la Educación y Deontología del Educador en la Escuela Universitaria de Educación a Distancia EUDED – UNFV.

Desarrolló los Proyectos de Investigación: "Las Trampas de la Razón, "Amor — Odio", "Eros y Thánatos en Empédocles y Freud", "Demostración Lógico Matemática de la Santísima Trinidad", Monobitripoli, Un Nuevo Método de Investigación Filosófica; el Primate Irresponsable, Aspectos Epistemológicos en la Historia.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sergio Ramírez". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the bottom.

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco - Perú

ESCUELA DE POSTGRADO

Campus Universitario, Pabellón V Block "A" 2do. Piso - Cayhuayna
Teléfono 514760



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAGÍSTER

En Cefas Perú Jr. Manuel A. Segura 271 (altura cdra. 14 y15 de la Av. Arequipa) Urb. Santa Beatriz de la Escuela de Postgrado de la UNHEVAL, siendo las 01:00 p.m., del día lunes 13.JUL.15, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Reynaldo Ostos Miraval	Presidente
Mg. Fausto Quiros Laguna	Secretario
Dra. María Villavicencio Guardia	Vocal

El aspirante al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Don Orazio Alberto RAMUNNI DÍAZ.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INTEGRAL PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO ORIENTADO HACIA EL CUARTO PARADIGMA".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente. Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Magíster, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Dieciséis (16)

Equivalente ha Aprobado por lo que se recomienda
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman la presente ACTA en señal de conformidad, en Lima, siendo las 14:00 pm Horas del 13 de Julio de 2015.

PRESIDENTE

DNI N° 2242014

SECRETARIO

DNI N° 00127237

VOCAL

DNI N° 22406424

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE
POSGRADO
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE
POSGRADO**

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: Ramunni Díaz Orazio Alberto
 DNI: 06 2243 89 Correo electrónico: orazioramunni@hotmail.com
 Teléfono de casa: 2515986 Celular: 997821874 Oficina: _____

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: <u>Gestión Pública para el Desarrollo Social</u>
Mención: _____

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis: "Modelo de Planeamiento Estratégico integral para cooperativas de ahorro y crédito orientado hacia el cuarto paradigma"

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 08-01-18


 Firma del autor