

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS USAC-CUSAM
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



INFORME FINAL:

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS EN
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR EL PROCESO INTERNO DE
LA COOPERATIVA CHAPILENSE R.L**

Presentado por:

ELDER ESTANISLAO GONZÁLEZ MIRANDA

Carné No. 200430822

Previo a conferírsele el Título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIATURA

Asesor: Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes

Revisor: MSc. Edvin Bernardo Dardón González

San Marcos, agosto de 2024

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

CONSEJO DIRECTIVO

MsC. Juan Carlos López Navarro	DIRECTOR
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	SECRETARIA CONSEJO DIRECTIVO
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	REPRESENTANTE DOCENTES
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
Br. Luis David Corzo Rodríguez	REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

COORDINACION ACADEMICA

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	COORDINADOR ACADEMICO
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	COORDINADOR CARRERAS TECNICO EN PRODUCCION AGRICOLA E INGENIERO AGRONOMO CON ORIENTACION EN AGRICULTURA SOSTENIBLE
Lic. Antonio Etfhel Ochoa López	COORDINADOR CARRERA DE PEDAGOGÍA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
Licda. Aminta Esmeralda Guillén Ruíz	COORDINADORA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL, TECNICO Y LICENCIATURA
Ing. Victor Manuel Fuentes López	COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TECNICO Y LICENCIATURA
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	COORDINADOR CARRERA DE ABOGADO Y NOTARIO Y LECENCIATURA EN CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
Dr. Byron Geovany García Orozco	COORDINADOR CARRERA MEDICO Y CIRUJANO
Lic. Nelson de Jesús Bautista López	COORDINADOR PEDAGOGÍA EXTENSIÓN DE SAN MARCOS
Licda. Julia Maritza Gándara González	COORDINADORA EXTENSIÓN DE MALACATAN
Licda. Mirna Lisbeth de León Rodríguez	COORDINADORA EXTENSIÓN DE TEJUTLA
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	COORDINADOR EXTENSIÓN DE TACANA

Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	COORDINADOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
Lic. Mario René Requena	COORDINADOR DE ÁREA DE EXTENSIÓN
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	COORDINADOR CARRERA DE INGENIERIA CIVIL
Lic. Carlos Edelmar Velásquez González	COORDINADOR CARRERA CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	COORDINADOR CARRERA PROFESORADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA BILINGÜE INTERCULTURAL
Lic. Yovani Alberto Cux Chan	COORDINADOR CARRERAS SOCIOLOGÍA, CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE EPS

Ing. Víctor Manuel Fuentes López	COORDINADOR DE CARRERA
Lic. Byron Lionel Orozco García	COORDINADOR DE EPS
MSc. Edvin Bernardo Dardón González	SECRETARIO
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	SUPERVISOR
PhD. Ruben Francisco Ruíz Mazariegos	SUPERVISOR
Lic. Rudy Alberto Jui Kunze	SUPERVISOR
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	SUPERVISOR

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Juan Carlos López Navarro
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Ing. Víctor Manuel Fuentes López

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes
MSc. Edvin Bernardo Dardón González

DIRECTOR
COORDINADOR ACADEMICO
COORDINADOR CARRERA DE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
TÉCNICO Y LICENCIATURA.
ASESOR
REVISOR

San Marcos, 28 de febrero de 2024

Ing. Víctor Manuel Fuentes
Coordinador de la Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos

De manera atenta me dirijo a usted para remitirle con DICTAMEN FAVORABLE en mi calidad de ASESOR, el trabajo de graduación con la modalidad de Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación del estudiante: **Elder Estanislao González Miranda** carné No. **200430822**, titulado: **“Diagnóstico empresarial y propuesta de buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar el proceso interno de la Cooperativa Chapilense R.L.”**.

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exigen las normas y reglamentos de la carrera de Administración de Empresas de este Centro Universitario, se somete a consideración de las instancias académicas convenientes para que el estudiante continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes

Colegiado 16,659

Asesor

C.C. archivo.

San Marcos 1 agosto de 2024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



**CENTRO UNIVERSITARIO
DE SAN MARCOS**

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador

Carrera de Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos

Edificio.

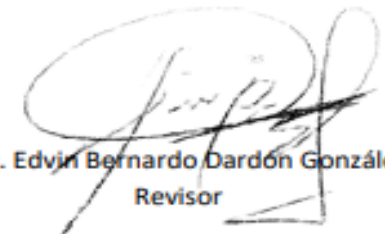
Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **REVISOR** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**, titulado *"Diagnóstico empresarial y propuesta de buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar el proceso interno de la cooperativa chapilense R.L"*. Presentado por la estudiante: **Elder Estanislao González Miranda**, quien se identifica con carné no. **200430822**.

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINION FAVORABLE**, para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Al agradecer la atención dada la presente, me es grado suscribirme de ustedes.

Deferentemente:



MSc. Edvin Bernardo Dardón González
Revisor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo

Transc. EPSADMONCUSAM 06-2024
agosto 20 de 2024

Ingeniero:
Victor Manuel Fuentes López
Coordinador Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto QUINTO del acta no. 003-2024 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 16 de agosto de 2024, que dice:

QUINTO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 10 de agosto del año 2024, por el estudiante: Elder Estanislao González Miranda, carné: 200430822 la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes; como del revisor MSc. Edvin Bernardo Dardón González, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: "*Diagnóstico empresarial y propuesta de buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar el proceso interno de la Cooperativa Chapilense R.L.*".

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado "*Diagnóstico empresarial y propuesta de buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar el proceso interno de la Cooperativa Chapilense R.L.*". presentado por el estudiante: **Elder Estanislao González Miranda, carné: 200430822**, Presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.



MSc. Edvin Bernardo Dardón González
Secretario

Departamento Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.

DEDICATORIA

A DIOS

Ser supremo quién con su bondad, bendición, provisión y fidelidad, me ha regalado vida, salud, sabiduría y el buen deseo de alcanzar una nueva meta en mi ámbito profesional.

A MI PADRE

Estanislao Máximo González Bravo (QEPD), con los pocos años convividos, su ejemplo de una gran persona luchadora, humilde y a la vez respetuosa, sé que, si hoy en día estuviera con vida, sería unas de las personas más felices por este logro.

A MI MADRE

Narcisa Eugenia Miranda López de González, por haberme traído al mundo, una persona humilde, respetuosa y trabajadora, que con su apoyo y amor me ha enseñado que en la vida todo se puede lograr con voluntad y esmero.

A MIS HERMANOS

Por el apoyo incondicional en todo momento de mi vida, por sus enseñanzas de superación y por sus palabras de motivación.

A MI ESPOSA

Persona especial en mí vida, quien me regaló mis hermosos hijos, con su amor y apoyo incondicional, por su comprensión y motivación para alcanzar mi sueño.

A MIS HIJOS

Seres que quiero con todo mi corazón, motores que han sido mi inspiración de superación, que, con su amor de hijos y el apoyo incondicional en todo momento, que este éxito alcanzado en mi ámbito profesional sea de ejemplo y motivación para su preparación académica.

A MI CASA DE ESTUDIOS

Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de San Marcos USAC-CUSAM, por ser fuente de sabiduría y conocimiento, al personal docente por compartir sus conocimientos y por sus palabras de motivación durante el proceso de preparación académica.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I.....	1
1.1 Antecedentes del problema.....	1
1.2 Justificación de la investigación	2
1.3 Planteamiento del problema.....	2
1.4 Importancia del problema	3
1.5 Objetivos de la investigación.....	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.2 Objetivos específicos.....	3
1.6 Delimitación del problema	4
1.7 Alcance de la investigación	4
CAPÍTULO II.....	5
2.1 Cooperativas	5
2.1.1 Base filosófica y doctrinaria	5
2.1.2 Estructura legal de una cooperativa.....	5
2.1.3 Ley General de Cooperativas	6
2.1.4 Estatutos	7
2.1.5 Reglamentos	7
2.1.6 Políticas	8
2.2 Antecedentes de la investigación.....	8
2.3 Bases teóricas	8
2.3.1 Gestión administrativa.....	8
2.3.2 Modelos administrativos.....	12

2.3.3 Ciclos de la administración	12
2.3.4 Michael Porter y las ventajas competitivas	13
2.3.5 Control interno.....	15
2.3.6 Indicadores de gestión	20
CAPITULO III	21
3.1 Enfoque de investigación.....	21
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	21
3.2.1 Investigación bibliográfica	21
3.2.2 Investigación de campo	21
3.2.3 Tipo de investigación.....	21
3.2.4 Población y muestra.....	22
3.2.5 Técnicas e instrumentos de investigación	23
3.2.6 Plan de recolección de la información.....	24
3.2.7 Plan de procesamiento de la información.....	24
CAPÍTULO IV	25
4.1 Datos generales de la cooperativa	25
4.2 Datos administrativos de la cooperativa.....	26
4.2.1 Principios de la cooperativa.....	26
4.2.2 Objeto social y objetivos	27
4.3 Datos financieros de la cooperativa.....	27
4.4 Encuesta realizada a socios de la cooperativa Chapilense R.L.	29
4.4.1 Análisis general	34
4.5 DAFO de la cooperativa Chapilense R.L.	38
4.6 Matriz de priorización de problemas	40
4.7 Árbol de problemas de la cooperativa Chapilense R.L.	41

CAPÍTULO V.....	43
5.1 Objetivos la propuesta	44
5.2 Estructura de la propuesta.....	44
I. VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	45
II. MODELO DE GESTION COOPERATIVA	48
III. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA	53
IV. GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA	69
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptos de administración y gestión	8
Tabla 2 Líneas de crédito de la cooperativa Chapilense R.L.....	28
Tabla 3 DAFO de la cooperativa Chapilense R.L.	38
Tabla 4 Matriz de priorización de problemas de cooperativa Chapilense R.L.....	40
Tabla 5 Ejemplo de balance general	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Modelo de gestión cooperativa Chapilense R.L.	49
Cuadro 2 Planificación estratégica: diagnóstico.....	57
Cuadro 3 Planificación estratégica: planificación	59
Cuadro 4 Planificación estratégica: organización	61
Cuadro 5 Planificación estratégica: dirección	63
Cuadro 6 Planificación estratégica: control.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Las 5 fuerzas de Michael Porter	14
Gráfica 2 Componentes del control interno.....	17
Gráfica 3 Conoce la visión y misión de la cooperativa	29
Gráfica 4 Funciones del proceso administrativo que se aplican en la cooperativa	30
Gráfica 5 Planes que conoce y aplica en la cooperativa.....	30
Gráfica 6 Encargados de hacer la planeación en la cooperativa.....	31
Gráfica 7 Realización de planes en el tiempo que lleva a cabo la cooperativa	31
Gráfica 8 Es bueno el clima organizacional de la cooperativa.....	32
Gráfica 9 Existencia de un sistema financiero de control y gestión de riesgos en la cooperativa.....	32
Gráfica 10 El capital de la cooperativa ha incrementado en los últimos 5 años	33
Gráfica 11 Ejecución de proyectos de desarrollo por parte de la cooperativa hacia sus asociados.....	33
Gráfica 12 Como evalúa el servicio de crédito de la cooperativa hacia sus asociados	34
Gráfica 13 Árbol de problemas de la cooperativa Chapilense R.L.	42

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de gestión de la cooperativa Chapilense R.L.	48
Ilustración 2 Propuesta de organigrama de la cooperativa Chapilense R.L.	51
Ilustración 3 Idea estratégica de la cooperativa Chapilense R.L.	53
Ilustración 4 Estrategia de la gestión administrativa para la cooperativa Chapilense R.L...	56

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surge de la intervención realizada a la cooperativa integral Chapilense R.L. que como parte del proceso del Ejercicio Profesional Supervisado se llevó a cabo en los meses de abril y mayo según la calendarización del Plan de Trabajo. La misma, se dividió en cinco secciones claves que comparten información determinante para comprender el desarrollo final de la propuesta.

En primer lugar, se cuenta con el Marco Conceptual el cual relaciona los conceptos, teorías y definiciones que proporciona una base sólida y estructurada para comprender y abordar el tema específico de la gestión administrativa en las cooperativas, partiendo del planteamiento del problema, objetivos, delimitación y alcances de la investigación.

Como segundo punto se encuentra el Marco Teórico que se considera como la parte fundamental del estudio debido a que se compone de teorías, modelos y conceptos contextuales para comprender y abordar el tema en específico que se utilizó en la presente investigación, situando el trabajo dentro de un contexto más amplio de la literatura y la teoría existente en el campo de las cooperativas.

El tercer punto se refiere al desarrollo del Marco Metodológico, el cual describe y justifica el conjunto de métodos, enfoques y técnicas utilizados durante la investigación llevada a cabo en la cooperativa integral Chapilense R.L. Cabe mencionar que dentro de este capítulo se incluyen los instrumentos, procedimientos y cualquier otro aspecto relacionado a la recopilación y análisis de la información estableciendo coherencia y validez para garantizar fiabilidad y credibilidad a los resultados obtenidos.

El cuarto punto refiere básicamente al Diagnóstico de la cooperativa, en donde se identificó y analizó de manera detallada la situación actual de la organización, se incluyó un FODA que enfrenta en su funcionamiento y gestión, así también una revisión minuciosa de sus procesos administrativos, legales, operativos, mercadológicos y financieros; esto para poder contar con una visión más clara y objetiva para poder tomar decisiones e implementar mejoras efectivas.

En el quinto punto se hace referencia al desarrollo de la propuesta que se considera como la parte fundamental del trabajo de investigación ya que presenta las soluciones

específicas sugeridas para abordar el problema previamente identificado. Es de mencionar que esta sección se encuentra estructurada en cuatro aspectos administrativos importantes relacionados a las buenas prácticas en gestión administrativa representando de esta manera la contribución teórica y práctica aplicada al campo de estudio en donde se realizó la intervención.

Por último, se cuenta con las conclusiones que es el resumen de los hallazgos clave y los resultados de la investigación. Las recomendaciones que se convierten en las sugerencias de acciones específicas que derivaron de los hallazgos y conclusiones de la investigación. Las referencias bibliográficas que es la lista completa de todas las fuentes de información utilizadas y citadas en el informe en donde se mencionan libros, revistas, artículos académicos y sitios web; y los anexos, que son los materiales adicionales que complementan la información presentada en el cuerpo de la investigación presentada.

En conclusión, este trabajo aspira a contribuir significativamente en el fortalecimiento de la cooperativa integral Chapilense R.L. y servir como un recurso valioso para otras cooperativas financieras que enfrentan desafíos similares

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas en el medio desempeñan un papel crucial al proporcionar servicios varios a las comunidades locales, generando con ello crecimiento en sus operaciones y desarrollo en dichos lugares. La cooperativa integral Chapilense R.L. ha sido a lo largo de seis años una institución financiera arraigada al municipio de San Pedro Sacatepéquez departamento de San Marcos, ofreciendo soluciones financieras a sus miembros. Sin embargo, en un entorno cada vez más competitivo, la gestión administrativa eficiente se convierte en un proceso necesario para mantener su relevancia y capacidad de servicios a sus socios. Por tanto, la presente investigación con etapa de campo llevada a cabo en el mes de mayo y su posterior análisis se adentra en la situación actual de la cooperativa y presenta una propuesta integral de “buenas prácticas de gestión administrativa” diseñada para optimizar sus procesos internos y fortalecer su posición en el mercado financiero local.

El objetivo principal fue llevar a cabo un diagnóstico completo de la cooperativa, evaluando críticamente su estado actual en términos de gestión administrativa. A través de la metodología de investigación aplicada que abarcó el análisis de documentos internos hasta entrevistas con personal clave y encuestas a los socios, se buscó identificar las áreas problemáticas que requieren atención y mejora. A partir de este diagnóstico se desarrollaron las propuestas concretas y recomendaciones referentes a la gestión administrativa, destinadas a abordar los desafíos identificados y optimizar el funcionamiento de la cooperativa.

La relevancia de la presente investigación se basó en la capacidad de influir directamente en la cooperativa integral Chapilense R.L. mejorando su eficiencia operativa y su capacidad para competir en el mercado financiero local. Así también el alcance del presente estudio puede trascender los límites de la cooperativa debido al abordaje de las buenas practicas propuestas, pueden servir como referencia para otras entidades cooperativas que enfrentan desafíos similares en su gestión administrativa.

Por lo que el presente estudio se posiciona como una herramienta esencial en la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento de instituciones financieras locales.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes del problema

El cooperativismo se define como una doctrina económica social que democráticamente organiza la producción, los servicios, distribución de riqueza y el consumo; y que en sus distintas formas promueve la máxima participación voluntaria posible de todos sus asociados siendo un factor clave transversal en el desarrollo económico y social de un país.

En octubre de 1844 en Rochadle, Inglaterra se constituye la primera cooperativa de consumo compuesta por 28 personas. A partir de ahí el cooperativismo fue alcanzando su desarrollo económico y social gracias al surgimiento de impulsores de este tipo de organización. Razón por la cual en las cooperativas existe la libre determinación de las personas en participar en la gestión económica de su entidad de acuerdo a la propia voluntad de sus asociados prevaleciendo y salvaguardando sus intereses.

En lo que respecta a Guatemala el movimiento se inicia en 1903 con la emisión del Decreto No. 630 denominado Ley de Sociedades Cooperativas; sin embargo, la actividad eminentemente cooperativa nace como consecuencia de la fundación del Departamento de Fomento Cooperativo (Decreto No. 146) a partir de 1945 y la promulgación de la Ley de Cooperativas (Decreto No. 643) emitida el 13 de junio de 1949.

Para el 29 de diciembre de 1978 se publica en el Diario Oficial el Decreto 82-78 Ley General de Cooperativas, el cual continua vigente y da vida al Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-. Posteriormente y en forma complementaria se emite el Acuerdo Gubernativo 7-79 del Reglamento de la Ley de Cooperativas.

Según información del Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP- el movimiento cooperativo guatemalteco muestra un número aproximado de 2 millones de asociados en todo el país, perteneciendo a organizaciones piramidales, sólidas y disciplinadas generando diferentes beneficios a sus asociados. La cooperativa Chapilense R.L. no es ajena a estas características y por eso fue motivo de este diagnóstico y posterior

propuesta que aparte de ser la primera que se lleva a cabo en la institución, la catalogará como importante debido a la brecha que puede generar a nuevas y futuras investigaciones.

1.2 Justificación de la investigación

Como punto principal a la presente investigación es basarse en la necesidad de obtener información relevante y actualizada de la cooperativa Chapilense R.L. que permita tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar el rendimiento de la misma. Entre las razones para llevar a cabo dicho contexto puede mencionarse la identificación de necesidades y demandas de los asociados y de los productos o servicios que esta ofrece. Ello permitirá adoptar una oferta ad hoc y mejora en la calidad de los mismos para poder satisfacer las expectativas del mercado.

Otro punto por observar y analizar es la evaluación del desempeño de la cooperativa en términos de eficiencia operativa, el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, la rentabilidad entre otros aspectos. Esto proporcionara información necesaria para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para maximizar la eficiencia y el rendimiento actual de la cooperativa. Todo ello puede llevarse a cabo a través de un análisis de competencia del entorno competitivo, identificando competidores directos e indirectos así también oportunidades y amenazas. Para ello será necesario ajustar las estrategias de la institución en mejorar su posición respecto a las otras cooperativas o entidades financieras catalogadas comercialmente como competencia.

Estos datos que se obtuvieron son confiables y brindarán la base sólida para la correcta toma de decisiones en la cooperativa que, a través de la participación como estudiante de EPS en la fase de campo, logrará reducir la incertidumbre y el riesgo asociado a las decisiones estratégicas especialmente en un contexto complejo y cambiante.

1.3 Planteamiento del problema

En la cooperativa Chapilense, se ha observado una disminución en la participación de asociados relacionados a la organización en los últimos años. A pesar de contar con una base sólida desde que inició sus operaciones en 2017, se evidencia una falta de competencia y dificultad para adaptarse a los cambios en el entorno económico y productivo por el cual fue establecida.

Esta situación se refleja en una falta de claridad en los roles y responsabilidades de los miembros del equipo administrativo, lo que lleva a una superposición de tareas y a una falta de definición de metas y objetivos. Además, se identificaron debilidades en la comunicación interna, lo cual afecta la coordinación entre los diferentes departamentos y dificulta el logro de los resultados propuestos.

La falta de herramientas y sistemas de gestión eficientes también se evidencia en una baja productividad y en una falta de seguimiento y control de las actividades. Esto afecta el rol inicial de la cooperativa dejando únicamente la parte de créditos que es donde puede generar algún beneficio en el mediano plazo, sin embargo, esta parte también presenta errores y a su vez impacta en los costos y mora del capital propio de la institución

En este sentido, la falta de habilidades y conocimientos específicos en gestión administrativa también limita la capacidad de la cooperativa para enfrentar los desafíos actuales del entorno empresarial. Por tanto, esta investigación proporcionará una base sólida para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa, productiva y financiera y con esto generar un cambio positivo en la capacidad de adaptación a los cambios del mercado actual.

1.4 Importancia del problema

Con base al planteamiento realizado anteriormente, la presente investigación pretende dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿Cómo aplicar las buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar el proceso interno de la Cooperativa de Producción y Crédito Chapilense Responsabilidad Limitada?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Mejorar la eficiencia y eficacia a través de la implementación de procesos y herramientas administrativas adecuadas de la cooperativa Chapilense R.L.

1.5.2 Objetivos específicos

- Implementar buenas prácticas en la gestión administrativa que permitan optimizar los procesos internos de la cooperativa.

- Establecer estándares de mejora en la prestación de servicios ofrecidos por la cooperativa, asegurando la satisfacción de sus asociados.
- Integrar sistemas y herramientas que agilicen y mejoren los procesos administrativos de la cooperativa
- Fomentar en todos los niveles de la cooperativa una cultura de mejora continua donde se busquen constantemente oportunidades de optimización en los procesos administrativos.

1.6 Delimitación del problema

La presente investigación se llevó a cabo en la sede de la Cooperativa de Producción y Crédito Chapilense R.L. ubicada en la Aldea San Andrés Chapíl del municipio de San Pedro Sacatepéquez, del departamento de San Marcos, considerando para el efecto las fechas de abril y mayo de 2023.

1.7 Alcance de la investigación

Dada la naturaleza de la cooperativa y su funcionamiento actual, se pretende conocer a fondo el rol administrativo institucional de la Cooperativa de Producción y Crédito Chapilense Responsabilidad Limitada, procurando explorar las variables de dicha gestión y los elementos indispensables para poder alcanzar el éxito de la organización y reducir los factores de fracaso que puedan arriesgar la vida institucional de la cooperativa.

La presente investigación pretende evidenciar estrategias y herramientas que de alguna manera pueden ayudar al crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa siempre y cuando exista plena conciencia de sus líderes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Cooperativas

2.1.1 Base filosófica y doctrinaria

a. Base filosófica

El cooperativismo es un movimiento que se inspira en una filosofía positiva de la vida, basado en los siguientes postulados:

- a) Nada vale más que el hombre que recrea y transforma todo lo que le rodea.
- b) La educación es la piedra angular de la cooperación
- c) El respeto de los derechos del individuo es la base de la justicia social
- d) Donde no hay libertad no es posible la verdadera cooperación. La filosofía que sustenta el cooperativismo tiene como punto de partida, el amor al prójimo y la estimación, asimismo.

b. Principios doctrinarios

Los principios doctrinarios del cooperativismo están contenidos en el inciso “d” del artículo cuarto de la Ley General de Cooperativas (Decreto 82, 1978), y son los siguientes:

- I. Libre adhesión
- II. Retiro Voluntario
- III. Interés limitado al capital
- IV. Neutralidad Política y Religiosa, e
- V. Igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros.

2.1.2 Estructura legal de una cooperativa

Uno de los factores más importantes para impulsar un movimiento cooperativo, es el contar con una legislación cooperativa apropiada. Sobre las disposiciones de la Ley, deberá fundamentarse el estatuto de las cooperativas, sus reglamentos y las políticas generales que se aprueban en cada caso, para coordinar el funcionamiento de este tipo de empresas. La estructura legal de las cooperativas se enmarca en el siguiente esquema.

- a) Constitución Política o en su defecto el Estatuto de Gobierno

- b) Ley General de Cooperativas Decreto 82-78 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo número 7-79
- c) Leyes generales que pueden regular el sistema cooperativo.
- d) Marco Institucional Guatemalteco
- e) Marco Institucional Regional
- f) Estatuto
- g) Reglamentos
- h) Políticas.

2.1.3 Ley General de Cooperativas

La Ley General de Cooperativas (Decreto 82, 1978) del Congreso de la República y su Reglamento regula, fomenta y protege la creación y funcionamiento cooperativo, así como también crea el Instituto Nacional de Cooperativa –INACOP- como un organismo especializado para que centralice, oriente y coordine a las asociaciones cooperativas.

El Decreto Ley 82-78, deroga los Decretos 643, 1014, 1295 y 1653 del Congreso de la República y el Decreto Presidencial 560, quedan derogados a partir del 2 de julio de 1979, fecha en que empezó a funcionar INACOP.

a. Leyes generales que pueden regular el sistema cooperativo

Las cooperativas también están reguladas por leyes generales, tales como las leyes laborales y las que tienen relación con el tipo de actividad que realiza cada cooperativa. A continuación, se hace el planteamiento de estas leyes; que, en términos mercantiles, fiscales, industriales, agropecuarios, etc., inciden de manera directa o indirecta en el desarrollo de las actividades productivas y las relaciones comerciales y laborales de las cooperativas. Estas leyes pueden plantearse en la forma siguiente:

Legislación para las relaciones mercantiles:

- Código de Comercio
- Decreto 2-70 del Congreso de la República
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Decreto No. 229 del 23 de junio de 1964 y sus reformas conforme el Decreto No. 96-70 del Congreso de la República.

- Ley de Papel Sellado y Timbres
- Decreto No. 80-74 del Congreso de la República

Legislación para las relaciones laborales

- Código de Trabajo: Decreto No. 1441 del Congreso de la República
- Seguridad Social: Las cuotas patronales del Seguro Social se pagan de acuerdo al valor de los salarios.

2.1.4 Estatutos

Es la ley interna de cada cooperativa, y está basado principalmente sobre los lineamientos de la Ley General de Cooperativas; los puntos generales de su contenido son los siguientes.

- a) Disposiciones Generales
- b) De los Objetivos
- c) De los Asociados
- d) De la Administración
- e) Del Régimen Económico
- f) Determinación de Resultados
- g) De la fusión y Afiliación
- h) Disolución y Liquidación
- i) Disposiciones Finales

2.1.5 Reglamentos

Las cooperativas tienen sus reglamentos, que se pueden dividir de la siguiente manera:

- a) Elaborado por Consejo de Administración de la Cooperativa y aprobado por la Asamblea.
- b) Elaborados por INACOP
- c) Elaborados y aprobados por el consejo de Administración de la Cooperativa

2.1.6 Políticas

Son disposiciones dictadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa para proceder en situaciones que se presentan con regularidad, especialmente en aspectos administrativos, que no ameriten el estudio individual en cada caso por parte del Consejo de Administración. Estas políticas son de gran importancia para agilizar la administración y la marcha normal de las cooperativas; deberán estar basadas en las disposiciones legales y estatutarias.

2.2 Antecedentes de la investigación

Es de mencionar que con el abordaje de la presente temática no se constatan antecedentes relacionados con datos administrativos a partir de un diagnóstico en la cooperativa Chapilense R.L. por tanto se considera una investigación inédita llevada a cabo en la institución a partir de la práctica llevada a cabo en el mes de mayo del año 2023 como parte de la fase de campo del Ejercicio Profesional Supervisado.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Gestión administrativa

La gestión administrativa es esencial en todas las organizaciones, ya sean empresas, instituciones gubernamentales o sin fines de lucro, y su efectividad es clave para el crecimiento y el éxito a largo plazo de la entidad. Los administradores o gerentes son los responsables de llevar a cabo estas tareas y tomar decisiones para el buen funcionamiento de la organización.

(López & Mariño, 2010) con fuentes de (Aktouf, 2003) y (Martínez, 1999) establecen la distinción entre administración y gestión a partir de una etimología en términos para comprender de mejor manera el término:

Tabla 1 Conceptos de administración y gestión

Administración	Management	Gestión
La raíz de los términos “administrar” y “administration”, es totalmente latina,	La palabra management procede del latín “manus”, que significa mano, vocablo del cual procede el verbo	“Gere y gestión” provienen del verbo latino genere, que significa conducir (en el sentido amplio de llevar o

<p>proveniente del verbo administrare, que puede definirse directamente como administrar un bien, administrar en defensa de los intereses de quienes nos confían su patrimonio (Aktouf, 2003)</p>	<p>inglés “to mange”, que significa inicialmente entrenar, hacer, andar, conducir un caballo (Aktouf, 2003)</p> <p>De manera reciente se relaciona como manejar, conducir, gobernar, dirigir, administrar. De allí surge Management, el cual ha sido traducido en el idioma inglés como administración, organización, supervisión y en otros idiomas como gerencia, gobierno, gestión, administración, grupo que decide, maneja recursos, dirige empresas, negocios. (Martínez, 1999)</p>	<p>llevar a cabo) y dirigir e incluso gobernar (Aktouf, 2003)</p>
---	---	---

Fuente: (López & Mariño, 2010), (Aktouf, 2003) y (Martínez, 1999)

Como puede observarse, desde lo etimológico tanto Administración como Gestión están vinculados a la noción de conducción y dirección. Sin embargo, existen diferencias desde la concepción y procesos de intervención en las instituciones. Es por ello que en la conceptualización de Gestión Administrativa es necesario definir teóricamente dichos términos.

En cuanto al concepto de administración, es necesario señalar su significativa evolución, desde inicios del siglo XX donde se empieza a construir su marco de referencia, fundamentalmente enmarcado en las propuestas de Taylor y Fayol, como exponentes de la Administración Científica y la Administración Industrial respectivamente.

Para Taylor, la Administración se enmarca en un conjunto de principios encaminados a lograr la máxima productividad y la prosperidad para el trabajador. Por su parte Fayol, asume la Administración como un conjunto de principios que se desarrollan bajo la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control (Chiavenato, 2004).

(Simon, 1972) plantea una noción más amplia de administración, centrando su atención en el proceso de toma de decisiones. “Relacionadas con el colectivo humano que conforma la organización, en función de los objetivos a alcanzar, en sus diferentes fases: formulación del problema, análisis, síntesis y determinación de alternativas, incluida la definición de criterios de elección, su implementación y evaluación”.

(Drucker, 1975) la administración se define como una “nueva función social, motor de cambio y desarrollo, ligada a variables como la cultura organizacional, el espíritu empresarial, la innovación social y la creatividad”. Ampliando el concepto tradicional que se tenía de administración.

(Aktouf, 2003) logra una definición que da cuenta del desarrollo histórico del concepto, la define como una. “Serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o social- mente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro”.

(Robbins, 1994) define a la administración como el “proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas” La eficiencia dentro de las actividades, exige responsabilidades para emprender acciones que permitan a las personas, realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de metas.

La Administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) definen a la administración, en su libro del mismo nombre de la siguiente forma: “Administración es la ciencia, técnica o arte que, por

medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”.

Los diferentes conceptos presentados, permiten visualizar la evolución que ha tenido el concepto de Administración, incluso las diversas nociones que han sido desarrolladas en diferentes contextos y que responden a condiciones políticas, económicas, sociales, culturales particulares, y muestran el avance que han tenido en cuanto a disciplina (López & Mariño, 2010).

En lo que se refiere al concepto Gestión, bien se puede plantear que aún es un concepto en construcción en la disciplina administrativa. Sin embargo, se ha entendido coloquialmente como el “hacer diario de los directivos”. Etimológicamente, diligencias. Por su parte, Aktouf, señala que gerencia y gestión provienen del verbo latino gerere, que ya en la lengua de Cicerón significaba conducir (...) y dirigir, e incluso, gobernar (Aktouf, La administración entre tradición y renovación, 1998)

(Lorino, 1995) plantea que la gestión es: “La medida y el análisis, la visión y la comprensión, para la acción. La medida y el análisis son la base de la acción, puesto que la acción se hace muy incierta si no se puede ver o no se puede comprender”.

Por otro lado (Cuervo González, 2017), en la revista de Pensamiento Económico define a la gestión como la acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados.

La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo. En este sentido, es un concepto ambiguo con respecto a la administración, aunque con frecuencia son usados de manera indistinta. En ocasiones la gestión apunta al proceso de toma de decisiones; en otras es aceptada como la concurrencia de la ejecución, el análisis y el control. En síntesis, la gestión es la interfaz entre planeación-acción, acción-control y control-planeación (Velásquez, 2013).

En consecuencia, los modelos de gestión permiten dar respuesta a las necesidades de un mercado competitivo y cada vez más exigente, de forma rentable, manteniendo el bienestar laboral y social, controlando los impactos ambientales generados de la operación,

retribuyendo al medio ambiente y a la comunidad, con base en los lineamientos legales de cada país. Situación que establece su importancia, permitiendo la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios, la incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción de tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado.

2.3.2 Modelos administrativos

Los modelos administrativos (Sy Corvo, 2021), son enfoques teóricos que proporcionan una orientación y guía para el diseño y la implementación de prácticas y procesos de gestión de una organización. Entre los modelos más conocidos están los siguientes:

- Modelo de gestión funcional: Este modelo se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en departamentos y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos.
- Modelo de gestión por procesos: Este modelo es uno de los enfoques que facilitan mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial, marcada en la actualidad por el gran dinamismo del mercado y por las nuevas tecnologías.
- Modelo de gestión por resultados: Este sistema es dinámico e integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo (Drucker, Administración por objetivos, 2013).
- Modelo de Malcolm Baldrige: este modelo ha sido reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial.

2.3.3 Ciclos de la administración

Todo proceso administrativo desde el punto de vista conceptual o metodológico es con el fin de aplicar y comprender mejor la administración, ya que separa los elementos

que, en una circunstancia, se pueden dominar e integrar para dar resultados positivos dentro de una organización o empresa.

Las etapas que comprende el proceso administrativo son la base fundamental para el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo; teniendo como fin, permitir que la administración pueda guiar a la empresa a la realización de los objetivos que se hubieren fijado o que se propongan, logrando de esa forma los objetivos trazados.

Las fases del proceso administrativo son las siguientes:

- **Planeación:** En esta etapa, se establecen los objetivos organizacionales y se determina cómo alcanzarlos. Implica identificar las metas a largo plazo, establecer objetivos específicos, desarrollar estrategias y crear planes de acción detallados para guiar las actividades futuras.
- **Organización:** En esta etapa, se diseñan las estructuras organizativas y se asignan los recursos necesarios para ejecutar los planes. Incluye la definición de funciones y responsabilidades, la creación de jerarquías y líneas de autoridad, y la distribución de recursos humanos, financieros y materiales.
- **Dirección:** En esta etapa, se motiva, lidera y guía a los empleados para que cumplan con los planes establecidos. Implica la comunicación efectiva, la asignación de tareas, la supervisión del trabajo y el fomento del compromiso y la productividad de los empleados.
- **Control:** En esta etapa, se monitorean y evalúan las actividades y resultados en comparación con los planes establecidos. Se establecen estándares de rendimiento, se recopilan datos, se analizan y se toman medidas correctivas si es necesario. El control asegura que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos.

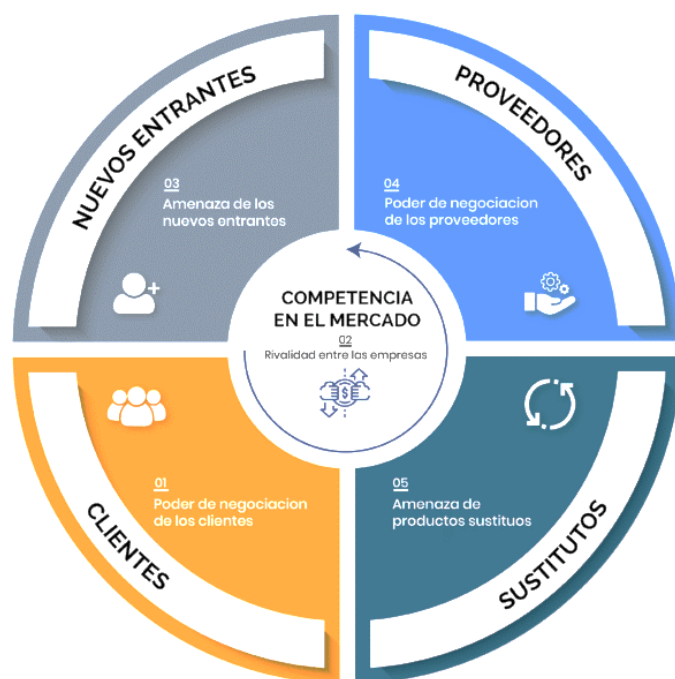
2.3.4 Michael Porter y las ventajas competitivas

Para (Leiva, 2015) poder plantear las ventajas competitivas según Michael Porter es fundamental y necesario hacer una revisión de la teoría de las 5 fuerzas de Porter, hoy en día consideradas como un gran concepto para los negocios del cual se pueden maximizar

los recursos con el objeto de superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Estas 5 fuerzas se definen como un marco analítico ampliamente utilizado en el campo de la estrategia empresarial para evaluar la competitividad de una industria y ayudar a las organizaciones a comprender su entorno competitivo. Aunque originalmente se desarrollaron para su aplicación en empresas con fines de lucro, también se pueden utilizar para analizar el entorno competitivo de una cooperativa.

Gráfica 1 Las 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: (Leiva, 2015)

- Poder de negociación de los clientes: Esta fuerza se refiere a la capacidad de los clientes de la cooperativa para influir en los precios, la calidad y otros aspectos relacionados con los productos o servicios. En este caso, se analiza el grado de poder de negociación de los clientes, su sensibilidad al precio, la existencia de productos o servicios sustitutos y su importancia estratégica para la cooperativa.
- Rivalidad entre los competidores: En el caso de una cooperativa, esta fuerza puede referirse a la competencia que existe con otras cooperativas en el

mismo sector o industria. Es de analizar el grado de rivalidad, las estrategias competitivas empleadas y los factores que pueden influir en la intensidad de la competencia.

- Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que surjan nuevas cooperativas o actores en la industria que puedan competir con la cooperativa existente. Aquí se analizan las barreras de entrada, como los requisitos legales, los costos iniciales, las economías de escala y las ventajas de marca, entre otros, para evaluar la amenaza de nuevos participantes en el mercado cooperativo.
- Poder de negociación con los proveedores: Esta fuerza se refiere a la capacidad de los proveedores de la cooperativa para influir en los términos y condiciones de suministro. Aquí, se evalúa el número de proveedores, su poder de negociación, la disponibilidad de alternativas y la importancia estratégica de los suministros para la cooperativa
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Aquí se evalúa la posibilidad de que los productos o servicios ofrecidos por otras organizaciones puedan reemplazar o satisfacer las mismas necesidades que la cooperativa intenta atender. Se deben analizar las características y ventajas de los productos o servicios sustitutos y cómo podrían afectar la demanda y la posición competitiva de la cooperativa.

2.3.5 Control interno

El Control Interno es de gran importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa, constituyéndose en un instrumento de importante para la Gestión de una empresa porque comprende un plan de organización para la entidad.

El control interno es el proceso realizado por el consejo de directores y otro personal de unas entidades, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicadas (Mantilla, 2005).

Puede mencionarse entonces que el Control Interno es el conjunto de políticas, procesos, dispositivos, prácticas u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivas proveyendo una seguridad razonable en la información.

a) Importancia del control interno

El Control Interno es importante porque ayuda a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y a prevenir la pérdida de recursos, además permite asegurar información financiera confiable, y certifica que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras; en consecuencia se hace necesario que cualquier organización debe tener un sistema de Control Interno para un exitoso manejo de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayudando a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente.

b) Tipos de control interno

De acuerdo con (Cordovés, 2001) existen dos tipos de Control Interno que a continuación se detallan:

- Control Interno Financiero Contable: Son los controles y métodos establecidos para garantizar y proteger los activos y confiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.
- Control Interno Administrativo: Se refiere a los procedimientos existentes en una empresa o entidad, para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas para la alta dirección.

El autor hace referencia que la combinación de estos dos tipos de Control Interno se convertirá en excelentes procedimientos adoptados dentro de la entidad para salvaguardar el patrimonio y veracidad de la información financiera y administrativa, promoviendo la eficiencia en las operaciones, estimulando la observancia de las políticas prescritas y proponer el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Gráfica 2 Componentes del control interno



Fuente: Diagrama adaptado de la estructura de control interno del Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (Estupiñan Gaitán, 2014)

En la gráfica descrita, las flechas que giran en dirección de las manecillas del reloj indican el ciclo del control interno. Las flechas que van en dirección opuesta muestran que el proceso no es rígido, sino que puede ser consecuente e inverso. Por su parte las flechas rectas que apuntan a distintas direcciones indican que un componente puede afectar a otro o a todo el sistema en determinadas circunstancias.

- **Ambiente de control:** Fija el tono de una organización al influir en la concientización del personal de control, la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura, incluye la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.
- **Evaluación de los riesgos:** Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Es decir que la gerencia juega un papel muy importante puesto que es quien analiza e identifica

cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados y luego tratar de manejar los riesgos.

- **Actividades de control:** Son lineamientos que contribuyen a tener seguridad razonable sobre las acciones y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización de forma eficiente y eficaz en relación; a aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.
- **Información y Comunicación:** Para ayudar a la gerencia a cumplir con los objetivos de la organización se necesita información en todos sus niveles, el sistema de información contable y administrativo debe ser comunicada a lo largo de la organización para un mejor desarrollo de las operaciones, la misma que comprende explicar a los empleados sus papeles y responsabilidades individuales.
- **Supervisión y Monitoreo:** Permite evaluar de forma continua las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización con el objeto de detectar deficiencias, en el nivel operativo y administrativo las cuales deberán ser comunicadas a la dirección para la toma de decisiones correctivas de acuerdo con las políticas de la empresa pueden ser continuas o en forma regular.

c) Control de gestión

Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos (Meneses Díaz, 1998)

Es decir que el Control de Gestión comprende un conjunto de pasos que permiten la coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas precisas. Para esto el Control de Gestión comparara las operaciones reales con las operaciones previstas para eso es preciso elegir un método de control que permita asegurar una gestión eficaz, de una manera general es posible determinar dos categorías de control una realizada al comienzo de la operación y otra al final. En el primer

caso se trata de hacer concordar el inicio de las operaciones con las necesidades y los medios, en la medida en que estos son inferiores a las necesidades, es preciso ya sea seleccionar los medios y controlar las consecuencias de la selección o recurrir a medios de financiación. El control posterior se trata de analizar las variaciones positivas o negativas que aparecen entre las previsiones y las realizaciones, el control no puede ser completo cuando se realiza, bien al principio o bien después de las operaciones que han sido sometidos a previsiones. En consecuencia el Control de Gestión es un examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos realizado mediante la evaluación de los procesos, la utilización de los indicadores de rentabilidad y desempeño organizacional que comprende varias actividades como es el establecimiento de objetivos, el análisis de recursos disponibles, la evaluación del cumplimiento, comparando las operaciones reales con las operaciones previstas asegurando una gestión eficaz.

- Clases de control de gestión

Se identifica dos controles de Gestión que se detallan a continuación:

- ✓ Control de Exactitud: Consiste en verificar si las fórmulas utilizadas en los cálculos de previsión de las operaciones de gestión se encuentran bien y se puede medir la situación real de la empresa en cuanto al cumplimiento de objetivos.
- ✓ Control de Eficiencia. Evalúa la eficacia de una operación, los dominios a los que se aplica, como por ejemplo evalúa la rentabilidad de la empresa, mide la productividad del trabajo.

En concordancia a lo anterior los dos tipos de controles serán de gran importancia por cuanto permiten tener una situación clara y real de una entidad, permitiendo evaluar la parte de la gestión de las operaciones administrativas y financieras; ya que por una parte el control de exactitud analiza los cálculos realizados en los procesos de la entidad para evitar pérdidas en los recursos, mientras tanto que el control de eficiencia evalúa la productividad de todas las operaciones efectuadas; es decir que los dos controles trabajan conjuntamente para una buena gestión empresarial.

2.3.6 Indicadores de gestión

Por su parte (Franklin F., 2007) en su libro menciona el fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos a partir de la revisión de sus componentes.

Por lo que, los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, posibilitan evaluar la utilización adecuada, de los recursos materiales, humanos y tecnológicos, así como la capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.

- Indicadores de eficacia: Son los que permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación con el presupuesto asignado, a saber:

$$\text{Eficacia programática} = \text{Metas alcanzadas} / \text{Metas programadas}$$

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo, cuando es menor a uno significa incumplimiento, en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio, cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

- Indicadores de eficiencia: Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \text{Eficacia programática} / \text{Eficacia presupuestal}$$

- Indicadores de Ética: Estos indicadores no se miden numéricamente sino tratan básicamente de medir los principios y valores éticos que cada uno de los funcionarios y empleados de una entidad dentro de los cuales se citan los siguientes: Sinceridad, honestidad, puntualidad, responsabilidad; principios generales bajo los cuales se deben trabajar para una sana administración.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

La presente investigación se realizó con enfoque cualitativo debido a que se sustentará en el paradigma critico propositivo, el cual se enfocó en gestión administrativa para optimizar el proceso interno que se orienta por uno de los paradigmas; el cualitativo y cuantitativo los cuales fueron básicos para recolectar información del tema. De igual forma orientó a comprender e identificar el problema a través de métodos de análisis de la información, para plantear una solución al problema objeto de estudio.

Dicha orientación con una observación eficaz permitió identificar el problema dentro de la cooperativa para que por medio de ello se plantee procedimientos y alcance de soluciones.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación bibliográfica

La modalidad de investigación bibliográfica fue de tipo documental debido a que para desarrollarla se acudió a fuentes bibliográficas anteriores (proyectos, informes, manuales) que tienen estrecha relación con el tema objeto de estudio y a su vez permitió ampliar y profundizar los conocimientos sobre enfoques, teorías y conceptos básicos sobre administración.

3.2.2 Investigación de campo

Se utilizó la investigación de campo debido a la obtención de datos directamente del entorno o contexto en el que ocurren los fenómenos estudiados, en este caso la sede de la cooperativa en sí en conjunto con sus asociados. El fin principal de la misma fue recopilar y registrar ordenadamente la información referente al problema, realizando la observación, encuesta, entrevista al representante legal de la cooperativa como a los socios miembros de comisiones varias dentro de la institución con el propósito de obtener información primaria.

3.2.3 Tipo de investigación

De los distintos tipos de investigación existentes y con características sumamente particulares, se utilizaron los siguientes:

a) Investigación exploratoria

Este tipo de investigación se utiliza para obtener una comprensión inicial y superficial de un tema poco estudiado buscando identificar preguntas para futuras investigaciones. Razón por la cual se utilizó debido a que al inicio no se contaba con el conocimiento suficiente del problema llevando en primera instancia a fuentes bibliográficas para adquirir los conocimientos suficientes y determinar a partir de eso, el verdadero problema de investigación para poder formular el problema y metodología a utilizar.

b) Investigación descriptiva

Como su nombre lo indica este tipo de investigación describe y caracteriza la situación como es sin manipulación o intervención directa. Es por ello que al detallar las características del problema permitió delimitarlo de un modo temporal y espacial, es decir, sus características demográficas de las unidades a investigarse tales como número de asociados, participación, funciones, entre otros.

c) Investigación correlacional

Esta investigación relaciona las variables de un problema para determinar si existe correlación entre ellas. Por tanto, facilitó y oriento a medir los efectos de la gestión administrativa frente a la variable del proceso interno de la cooperativa Chapilense R.L.

d) Investigación explicativa

La aplicación de esta investigación se centró en un aspecto de la realidad, explicando la simplicidad estadística de las variables obtenidas a partir del problema detectado. Asimismo, se requirió la combinación de métodos analíticos y sintéticos en conjugación con el inductivo y deductivo que apoyaron en responder en porque del objeto de estudio que se investigó.

3.2.4 Población y muestra

La población o universo de la presente investigación se identificó por las unidades de observación, siendo para el presente caso 67 personas o asociados a la cooperativa Chapilense R.L.

En cuanto a la muestra, se tomó como representativa a los socios activos de la misma, el cual llega a la cantidad de 40 asociados, determinando esta modalidad

representativa por el número reducido de personas y que la misma no cuente con conclusiones y análisis sesgados.

3.2.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos de investigación son los medios y recursos que emplea el investigador para recolectar, registrar y analizar información sobre un fenómeno, hecho, persona o grupo social. En este caso de la investigación llevada a cabo en la cooperativa Chapilense R.L. las técnicas e instrumentos utilizados fueron los siguientes:

a) Técnicas de investigación

Las técnicas realizadas durante la investigación en la cooperativa fueron las siguientes:

- Encuesta: Se estructuraron cuestionarios administrados a partir de la muestra para obtener información sobre las opiniones y otros aspectos a los asociados durante la fase de campo.
- Entrevista: Se utilizaron conversaciones estructuradas a los asociados para obtener información más detallada y con ello comprender perspectivas y experiencias más personales.
- Observación: Esta técnica consistió en la recopilación de datos al observar directamente a las personas, eventos o fenómenos en su contexto natural que fue la cooperativa

b) Instrumentos de investigación

Como instrumentos de recopilación de datos están los siguientes.

- Cuestionarios: Se formuló un conjunto de preguntas diseñadas previamente para generar los datos necesarios y con ello alcanzar los objetivos propuestos al inicio de la intervención en la cooperativa.
- Guía de entrevista: Esta herramienta permitió organizar los temas posibles que se abordarían en la técnica de la entrevista, conteniendo preguntas para ser utilizadas por el estudiante y con ello mantener y asegurar la cobertura de los temas de interés.

- Registro de observación: Este instrumento consistió en anotar las observaciones y mediciones de manera coordinada respecto a aspectos relevantes y significativos durante la etapa de campo registrando datos de manera sistemática durante la observación.

3.2.6 Plan de recolección de la información

La información presentada en las encuestas fueron exclusivas para recopilar información de la cooperativa Chapilense R.L. y de sus asociados con la salvedad del manejo confidencial del manejo académico estricto de los datos.

Este proceso permitió analizar la información con el fin de obtener las respuestas a las preguntas que se formularon en los instrumentos y presentación de resultados.

3.2.7 Plan de procesamiento de la información

Al aplicar los instrumentos de recolección de datos fue necesario proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones y con ello estructurar los datos recabados de manera adecuada partiendo de contar con la claridad de los objetivos y preguntas de investigación, seguido de las técnicas utilizadas para la recaudación de información, la preparación, codificación, interpretación y validación de datos a partir de la metodología utilizada y que se vincule la coherencia de lo procesado para finalmente elaborar el informe final.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO COOPERATIVA CHAPILENSE R.L.

4.1 Datos generales de la cooperativa

El jueves 30 de marzo del año 2017 en aldea San Andrés Chupil, del municipio de San Pedro Sacatepéquez en reunión de 32 personas de conformidad con el artículo 19 de la Ley General de Cooperativas (Decreto 82, 1978); constituyen la cooperativa integral agrícola Chapilense Responsabilidad Limitada con el objeto inicial de producción, industrialización, transporte, almacenaje, venta y distribución de papa y otros productos propios de la región.

El capital de la cooperativa se constituyó como variable y está integrado por aportaciones individuales de un valor nominal de Q300.00 por asociado, dando un total de Q9600.00. Los excedentes totales por cada ejercicio al final de cada periodo, queda de la siguiente manera:

- 10% para Reserva Irrepartible
- 10% para Reserva de Educación
- 10% para Obras Sociales
- 10% para reserva Institucional
- Otras que se consideren necesarias

Los excedentes o pérdidas en que incurra la cooperativa quedan bajo Acta 01 que serán distribuidas entre los asociados en proporción al monto de operaciones realizadas o a la participación de las actividades de esta. Este y los demás tipos de decisión se tomará con el voto afirmativo de por lo menos las dos terceras partes de los asociados presentes.

De igual manera se crean el Consejo de Administración temporal que tendrán la representación del grupo, haciendo ver que este es el órgano administrativo de la cooperativa el cual quedó de la siguiente manera:

- Presidente: Bonifacio Egidio García Fuentes
- Vicepresidente: Eliud Nehemias Santos Fuentes
- Tesorera: Elena Jocabed de León López
- Vocal: María Magdalena Velásquez Marroquín de Gómez

Cabe mencionar que las Comisiones de la cooperativa han cambiado con el paso del tiempo (cada dos años según INACOP), por lo que las vigentes al año actual, son los siguientes integrantes:

- Consejo de administración

Víctor Carreto Orozco	Presidente
Audilio Osbeldi Vásquez Fuentes	Vicepresidente
Eduardo Hermelindo Godínez Santos	Secretario
Kedin Asael de León López	Tesorero
Rosario Reina Florencio Pablo	Vocal

- Comisión de Vigilancia

Elder Rodelvi Miranda Fuentes	Presidente
Eliud Nehemias Santos Fuentes	Vicepresidente
Cristóbal Domingo García Fuentes	Vocal

4.2 Datos administrativos de la cooperativa

4.2.1 Principios de la cooperativa

- La cooperativa operará con apego a los principios siguientes:
- No perseguir fines de lucro, sino de servicio para sus asociados
- Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados
- Neutralidad política y religiosa en sus actos
- Igualdad de derechos y obligaciones entre sus miembros
- Conceder a cada asociado un solo voto cualquiera que sea el número y monto de sus aportaciones; y
- Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales.

4.2.2 Objeto social y objetivos

El objeto social de la cooperativa será desarrollar actividades relacionadas con la producción agrícola, industrialización, transporte, almacenaje, venta y distribución de los productos como la papa y otros propios de la región.

Entre los objetivos de la cooperativa están los siguientes:

- Promover el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad.
- Fomentar entre sus asociados todas aquellas actividades tendientes a desarrollar las técnicas agrícolas, como medio para mejorar la producción en calidad y cantidad a fin de minimizar costos y lograr mejores precios.
- Propiciar dentro de la empresa, la práctica del cooperativismo tanto en su filosofía como en su organización.
- Estimular y mantener en los asociados, las aptitudes y confianza necesaria con el objeto de que la empresa se constituya en una organización productiva; y,
- Garantizar la eficiencia y la seguridad para que se proporcione a los asociados, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible.

Es de mencionar que los principios y objetivos que cuenta la cooperativa son los que inicialmente fueron estructurados desde que se fundó la misma, por lo que no hacen referencia a la ampliación de oferta en este caso de créditos que es la actividad líder en estos momentos. Así mismo la misión y visión, así como la estructura organizacional nunca se llevaron a cabo para que reflejara la exactitud del rumbo de esta ni cómo se encuentra su estructura interna, desconociendo datos operativos y mercadológicos.

4.3 Datos financieros de la cooperativa

Los Estados Financieros del período 2022 se presentaron durante la Asamblea General realizada el 25 de febrero de 2023, quedando de la siguiente manera: Activo Corriente: Q453,386.70; Patrimonio Neto: Q373,200; Reservas: Q40,003.61. Estado de

Resultados: Ingresos netos: Q37,921.00; Gastos de operación: Q14,850.00; Excedente: Q23,071.00; Reservas: Q9,228.40; Excedente después de Reservas: Q13,842.60.

En relación con los créditos que brindan cabe mencionar que dos años después del establecimiento de la cooperativa (2018), se gestionó a partir de INACOP el poder ampliar la oferta de la cooperativa y ofrecer créditos, teniendo como principal objetivo el proporcionar servicios financieros a sus socios, ofreciendo una variedad de servicios similares a los de un banco tradicional sin fines de lucro y con la participación democrática de sus socios.

Esto llevó a la creación de una política de créditos la cual tiene como finalidad establecer las pautas y procedimientos para otorgar y gestionar préstamos a los socios de la cooperativa. Para su elaboración fue importante el asesoramiento de personas conocedoras de la actividad crediticia de las cooperativas en compañía de asesores propios del INACOP. En el se incluyen las cuatro líneas de crédito las cuales continúan vigentes a todo aquel que quiera ser socio de la cooperativa

Tabla 2 Líneas de crédito de la cooperativa Chapilense R.L.

Tipo	Descripción
Crédito agropecuario individual	Financiar actividades agropecuarias (granos básicos, hortalizas, crianza de ganado lechero, engorde de ganado bovino, ovino, porcino, avícola, apícola, entre otros) en forma individual que signifiquen mejorar los ingresos de los asociados de la cooperativa.
Crédito para comercio individual	Fortalecimiento de actividades comerciales entre los que podemos mencionar tiendas de artículos de primera necesidad, ferreterías, farmacias, carnicerías, venta de electrodomésticos, zapaterías y otros que demuestren rentabilidad para los asociados de la cooperativa.
Crédito para construcción y mejoras de vivienda	Compra de lote o casa, construcción, ampliaciones y mejoras de vivienda.

Crédito para servicios profesionales	Cubrir gastos de salud, educación, emergencia, viajes, entre otros.
--------------------------------------	---

Fuente: Política y Reglamento de Crédito, Cooperativa Chapilense R.L. 2018

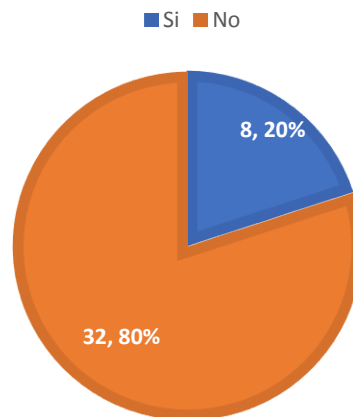
Es de resaltar que a la fecha el capital disponible para brindar créditos alcanza la cantidad de Q453,386.00, de los cuales Q388,000 equivalen a créditos en mora por el tipo al cual pertenecen.

4.4 Encuesta realizada a socios de la cooperativa Chapilense R.L.

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento el formulario de encuesta, el mismo fue aplicado a 40 personas que asisten a diferentes actividades de la cooperativa de manera constante, por ello son considerados como los asociados activos a la misma.

La encuesta se realizó a través de dos vías: en forma virtual mediante Google Forms y a partir de forma física con entrevistas realizadas por el estudiante en casos donde el asociado no contaba con los conocimientos necesarios para responder de manera virtual. Para la tabulación de los resultados alcanzados se utilizó hojas de cálculo de Excel y la tabulación de Google Forms.

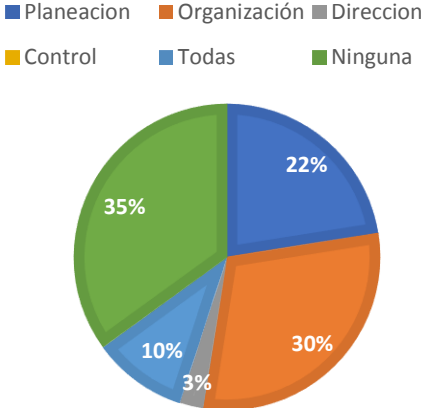
Gráfica 3 Conoce la visión y misión de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

En cuanto a la misión y visión de la cooperativa únicamente es conocida por el 8% de los entrevistados que en este caso representan al 20%, teniendo al 80% restante (32 asociados) que la desconocen.

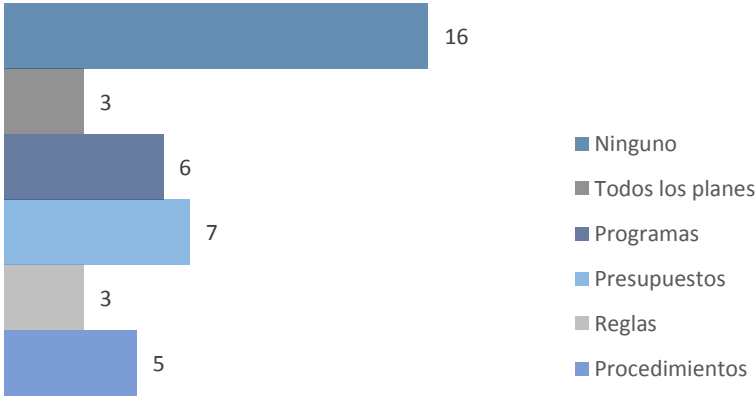
Gráfica 4 Funciones del proceso administrativo que se aplican en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

Dentro de las funciones que se aplican en la cooperativa se tiene con 12 respuestas la organización con un 30%, con 9 respuestas la planeación 22%, 1 con dirección (3%), todas con 4 y 10%; y con 14 respuestas ninguna representada por 35%.

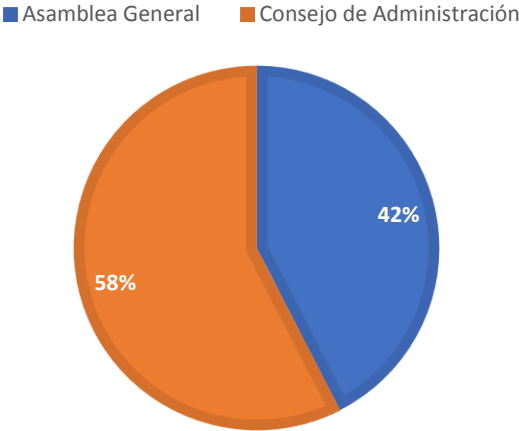
Gráfica 5 Planes que conoce y aplica en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

Entre los planes más conocidos se encuentran los presupuestos, programas y procedimientos con 7,6 y 5 respuestas que representan el 17.5%, 15% y 12.5% respectivamente. Por otro lado, los menos conocidos con 3 respuestas cada uno son las reglas y todos los planes con representación respectiva del 7.5%. Sobresaliendo ninguno con 16 y 40% de representación.

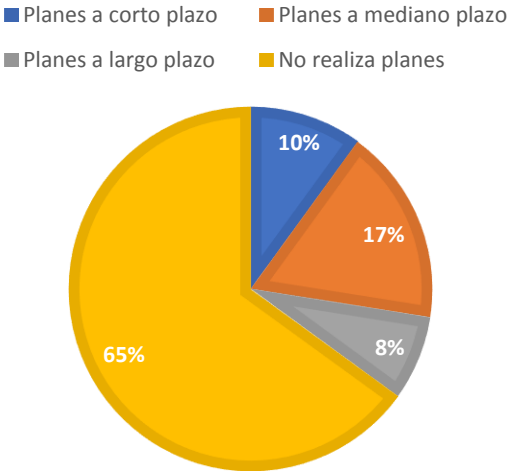
Gráfica 6 Encargados de hacer la planeación en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

Para la mayoría de los asociados quienes son los encargados de hacer la planeación dentro de la cooperativa con los miembros del Consejo de Administración con 58% y la Asamblea General con 42%, estando representados por 23 y 17 respuestas respectivamente.

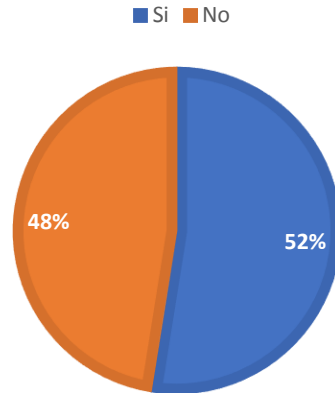
Gráfica 7 Realización de planes en el tiempo que lleva a cabo la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

En cuanto a la realización de planes en la cooperativa se encuentran los de mediano plazo con 17%, corto plazo 10% y largo plazo 8% con 7, 4 y 3 respuestas cada uno. Por otra parte, hubo 26 respuestas que indicaron no realizan planes.

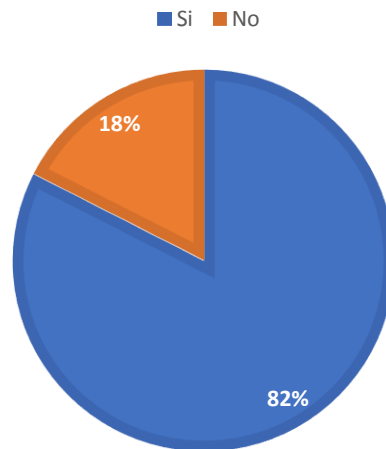
Gráfica 8 Es bueno el clima organizacional de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

A criterio de los entrevistados se conoce que en la cooperativa existe un buen clima organizacional para 21 personas, mientras que para 19 no; ello es 52% y 48% respectivamente.

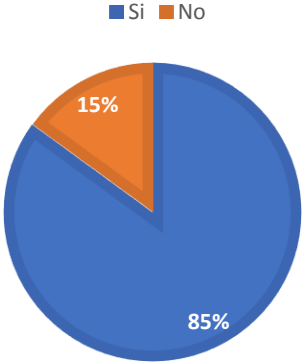
Gráfica 9 Existencia de un sistema financiero de control y riesgos en la cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

Para el 82% de los entrevistados la cooperativa si cuenta con un sistema financiero que controle y gestione los créditos que esta brinda a sus asociados, mientras para el 18% es inexistente, mencionando que fueron 33 y 7 respuestas respectivamente.

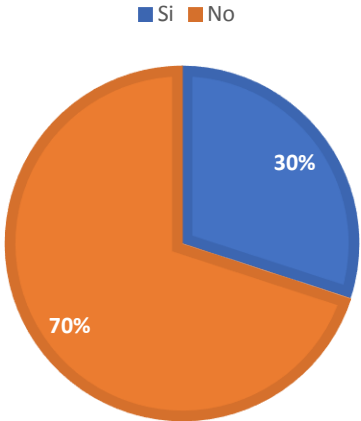
Gráfica 10 El capital de la cooperativa ha incrementado en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

En relación con el capital en los últimos años dentro de la cooperativa para 34 personas si ha incrementado (85%), mientras que para 6 (15%) ha sido todo lo contrario.

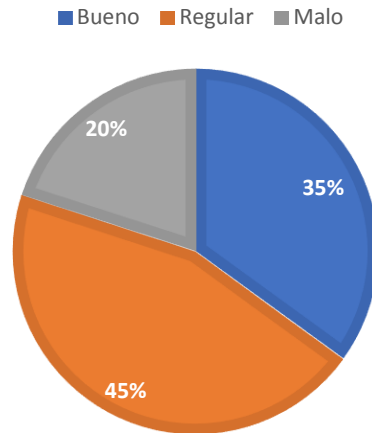
Gráfica 11 Ejecución de proyectos de desarrollo por parte de la cooperativa hacia sus asociados



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

Para 28 entrevistados la cooperativa no realiza proyectos de desarrollo hacia sus asociados y para 12 si los realiza, los cuales se representa en 70% y 30% respectivamente.

Gráfica 12 Como evalúa el servicio de crédito de la cooperativa hacia sus asociados



Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

La evaluación del servicio de crédito de la cooperativa hacia sus asociados es catalogada por el 35% como buena, 45% como regular y 20% como malo, el cual es representado por 14, 18 y 8 respuestas respectivamente.

4.4.1 Análisis general

El análisis detallado de los diversos aspectos recabados mediante la encuesta realizada en la cooperativa Chapilense R.L. específicamente a sus asociados, tiene como objetivo comprender la situación actual y con ello analizar por diferentes fuentes los datos e información brindada, mismos que se presentan a continuación:

La visión y misión son elementos fundamentales para una cooperativa debido a que proporcionan una dirección clara y un propósito definido que guía todas las actividades y decisiones de la organización. Dicho esto, es importante que los asociados las conozcan debido a que los puede ayudar a entender el propósito de la cooperativa y como poder contribuir al logro de su éxito; sin embargo, únicamente el 20% de los entrevistados la conocen debido a que son personas que estuvieron presentes en la constitución de esta y por conocimiento les fue dada a conocer. Por desgracia el 80% restante o 32 personas que fueron entrevistadas respondieron desconocerlas, siendo la principal causa que la

cooperativa no cuenta con una copia de la original desde su establecimiento y tampoco la han reestructurado en los años posteriores.

Por su parte el proceso administrativo se sabe que es un conjunto de etapas y funciones que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de una organización. En el caso de las cooperativas, el proceso administrativo es especialmente importante porque ayuda a garantizar que las cooperativas sean eficientes, eficaces y responsables. Por tal motivo según los resultados obtenidos durante la fase de campo y entrevistas a socios, se determinó que la fase más utilizada es la organización debido a que (según ellos) es cuando realizan la Asamblea General y/o alguna reunión extraordinaria para informar sobre algún caso o aprobación. Seguido de ello se encuentra el proceso de planeación, donde 9 personas indicaron que a partir de la organización que se tiene allí se explica y planifican actividades que pueden ser o no de beneficio para los asociados. Luego, con una persona que respondió que también la fase de dirección en donde implica liderar, coordinar o supervisar acciones que aseguren a la institución el alcance de metas.

Cabe mencionar tres casos a discutir en el presente informe debido a que fue parte del proceso de resultados; el primero se relaciona a que únicamente 4 personas (10%) mencionaron que en algún momento se han llevado a cabo todas las fases de la administración, estas incluyen la planificación, organización, dirección y control. El segundo punto, es que la etapa de control recibió cero respuestas lo cual hace ver el desconocimiento administrativo de los asociados y que no se evalúa ni se mide el desempeño real de la organización en comparación con los objetivos establecidos en la planificación inicial. Por último, el tercer punto hace ver la realidad de la cooperativa ya que 14 personas (35%) respondieron que la cooperativa no lleva ninguna de las etapas descritas con anterioridad y las considera como necesarias para contar con un orden interno en donde pueda enfocarse a una gestión más eficiente al corto plazo.

Haciendo referencia a los planes que se establecen en cada una de las Asambleas que se llevan a cabo, se indagó sobre cuales conoce y/o aplican dentro de la cooperativa, por lo que el más conocido son los presupuestos (7), debido a la naturaleza propia de la misma, es lo que se presupuesta como capital disponible para créditos. El siguiente son los programas (6) que se relacionan con secuencias o acciones que establecen la ruta clara para

realizar tareas específicas. Los procedimientos por su parte fueron la respuesta de 5 entrevistados y refieren específicamente a los pasos secuenciales que debe llevar una actividad. Por último, las reglas (3) que se refieren a las directrices establecidas para guiar el comportamiento, fue el plan conocido por los entrevistados. Sin embargo, a esto se le añaden 16 personas que indicaron no utilizar ni conocer ningún plan de los mencionados, convirtiéndose en mayoría absoluta de la pregunta en cuestión.

El factor de la oferta crediticia de la cooperativa fue la que marco la tendencia de esta pregunta ya que, por ser un tema administrativo financiero, muchos lo asociaron a los programas, planes, procedimientos y presupuestos que pueden ser parte de este, sin embargo, es una práctica mecanizada que se realiza únicamente para cobros ya que para nuevos asociados en casi nula la actividad.

Por otro lado, la planificación que se realiza en la cooperativa generalmente es responsabilidad de la Junta Directiva o equipo administrativo, en este caso el Consejo de Administración, siendo este el que más respuestas obtuvo, con 23 o 58%, seguido de Asamblea General, en donde se habla de todos los temas y se votan para llevarlos a cabo previa validación o invalidación de este. Entonces se puede decir que la planeación es un proceso colaborativo que involucra a varios actores, siendo la Junta directiva o Consejo de Administración los principales responsables de liderar este proceso, pero la participación de los asociados hace que el compromiso sea fundamental y sean tomados en cuenta únicamente para ratificar lo planeado por el órgano anterior.

En cuanto a la coordinación de planes que se tiene dentro de una cooperativa, se sabe que son fundamentales para garantizar una gestión eficiente y efectiva de los recursos y actividades por llevar a cabo. En el paso de boletas la mayoría de entrevistados asegura tener planes a mediano plazo con 7 respuestas y que representan el 17%, corto y largo plazo con 4 y 3 respectivamente y son el 10% y 8% del total de respuestas. Sin embargo 26 asociados mencionaron que no se realizan planes dentro de la cooperativa y que la mayoría de las veces únicamente se platica de proyectos a realizar, pero sin límite de tiempo. Esta coordinación actual que lleva no permite asegurar que los planes estén alineados a los proyectos de manera que se puedan ejecutar de forma coherente y sin conflictos.

El clima organizacional de la cooperativa es algo que puede definirse como neutral debido a que durante las encuestas no hubo inclinación de ambas respuestas (si o no), por tanto se traduce a que los asociados no perciben ni experimentan su entorno y esto tienen un impacto significativo en el desempeño y éxito que pueda tener la cooperativa como por ejemplo el contar con el respaldo necesario en que cada uno de los socios refiera a la institución en su círculo de amigos y con ello lograr la adhesión de más miembros, todo esto con la transmisión de una percepción positiva que se tenga de la cooperativa.

En cuanto al ámbito financiero la mayoría de los asociados contestaron positivamente a la referencia de la pregunta en que, si la cooperativa contaba con un sistema de control y gestión de créditos, esto puede deberse a que por ser una de las pocas actividades que lleva la institución en la actualidad, se han especializado tanto en cada uno de los servicios de crédito que posee en su política y reglamento que no le es tan desconocido el tema actual.

Esto ha tenido como reflejo que el aumento de capital propio de la cooperativa lo cual resulta ser una fuente importante de financiamiento para fortalecer y expandir las operaciones de esta. Por tanto, la práctica de administración de crédito resulta ser efectiva debido a que ha garantizado que el capital se utilice de manera eficiente cumpliendo con los objetivos propios de ofrecer créditos adherido a la actividad de comercialización de papa que ha venido en disminución durante los últimos años, pero el remanente ha estado marcado positivamente.

De igual forma la evaluación al servicio de crédito ha sido evaluada como regular con el 45% de las respuestas y es una de las razones por las cuales se encuentran posicionados debido a que ha iniciado de a poco y el aspecto positivo alcanza el 35%; esto a su vez indica que al corto plazo es indispensable realizar un análisis detallado de aspectos relacionados con su oferta de préstamos y su desempeño en esa área para poder considerar la tasa de interés, plazos, tiempo de aprobación, impacto social, entre otros.

En relación con las actividades administrativas la realidad es distinta debido a que no cuentan con un manual de funciones ni procedimientos en donde se establezcan y describan los puestos de sus directivos. Esta herramienta es propia de la gestión de recursos humanos de una institución en donde su objetivo principal es detallar responsabilidades,

deberes y tareas específicas a cada cargo y comisión. Al ser consultados sobre la ausencia del manual de funciones y procedimientos, el Consejo de Administración en conjunto con el representante legal manifestaron que su actuar y funcionamiento se rige a partir de los estatutos que INACOP tiene como válidos para las cooperativas que se adhieran al Instituto (Resolución 11, 2020).

4.5 DAFO de la cooperativa Chapilense R.L.

Tabla 3 DAFO de la cooperativa Chapilense R.L.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los socios participan en la toma de decisiones lo cual fomenta el sentido de compromiso • Destaca el servicio hacia las necesidades crediticias de sus socios • La tasa de interés que ofrece es atractiva y competitiva • Financieramente sólida y rentable 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la población en cuanto a la demanda de servicios financieros • Adopción de tecnologías financieras para mejorar los servicios de crédito • Alianzas estratégicas con organizaciones locales o internacionales para expandir oferta • Ampliación de servicios • Desarrollo de nuevos segmentos de mercado
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitación de recursos humanos y financieros para competir en el mercado • Falta de organización y coordinación de actividades internas • Gestión deficiente para alcanzar objetivos y metas. • No existe una estructura organizativa que establezca roles y responsabilidades de los empleados. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de las entidades bancarias tradicionales • Aumento de costos operativos • Aumento de riesgo crediticio • Falta de políticas gubernamentales de apoyo y respaldo financiero • Aumento de cooperativas con el mismo giro en el medio • Vulnerabilidad a la volatilidad del mercado

<ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión se encuentran desactualizadas • El proceso administrativo no se aplica en su totalidad por directivos y comisiones de la cooperativa 	
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de fase de campo en cooperativa Chapilense R.L. mayo 2023

En este análisis DAFO se presentan una serie de factores internos y externos que reflejan la actualidad de actividades en la cooperativa Chapilense R.L. en el cual se puede iniciar con las fortalezas que como toda institución cooperativista destaca en su rol de créditos referente a la tasa, el servicio y la rentabilidad que puede verse como una ventaja. Por otro lado, se encuentran las oportunidades que se relacionan con las ventajas que pueda tener con el exterior y en ella se observa la ampliación de servicios que amarrado al crecimiento de la población podría ser una gran oportunidad de crecimiento para la institución.

Respecto a las debilidades que presenta son inicialmente por la falta de un proceso administrativo interno que enfrenta la propia cooperativa por las necesidades dentro de su propia estructura y funcionamiento. Entre los factores resalta la falta de organización y coordinación en actividades propias, la falta de una estructura administrativa, problemas de comunicación, desarrollo de políticas estratégicas y procedimientos varios. Por último, las amenazas refieren a problemas que puedan surgir fuera de la cooperativa, en esta se enmarca la competencia de entidades similares, aumento en riesgos y políticas que de alguna manera puedan afectarla.

En conclusión, el panorama interno de la cooperativa Chapilense R.L. está reflejado en las capacidades un tanto empíricas de sus fundadores en estos 6 años de funcionamiento y que eso mismo hizo que se cambiara el rumbo o razón social establecida desde un inicio como era la comercialización de papa y ahora por la de créditos, dejando de lado la primera sin saber que, al mejorar y desarrollar una mejor propuesta de producción, pudiera continuar con ambas ofertas hacia la población.

4.6 Matriz de priorización de problemas

Esta herramienta ayudará a la cooperativa a priorizar los problemas que deben abordarse con urgencia e importancia.

Tabla 4 Matriz de priorización de problemas de cooperativa Chapilense R.L.

No.	Problemas	FACTORES					Punteo
		Magnitud del problema	Costo de solución	Factibilidad de la solución	Sostenibilidad	Impacto en socios	
		CRITERIOS DE EVALUACIÓN (10 puntos c/u)					
		Problema aislado o afecta al resto de la cooperativa	RRHH y RRFF necesarios para abordarlo y resolverlo	Capacidad y recursos para implementar la solución	A largo plazo sin generar efectos negativos	Mejorar la satisfacción y confianza en la cooperativa	
1	Limitación de recursos humanos y financieros para competir en el mercado	8	5	5	7	8	33
2	Falta de organización y coordinación en actividades internas	9	6	7	8	8	38
3	Gestión deficiente para alcanzar objetivos y metas	9	9	9	10	9	46
4	No existe una estructura organizativa que establezca roles y responsabilidades	10	8	9	9	9	45
5	La misión y visión se encuentran desactualizadas	9	9	9	10	8	45
6	El proceso administrativo no se aplica en su totalidad	9	8	8	9	8	42

Fuente: Elaboración propia

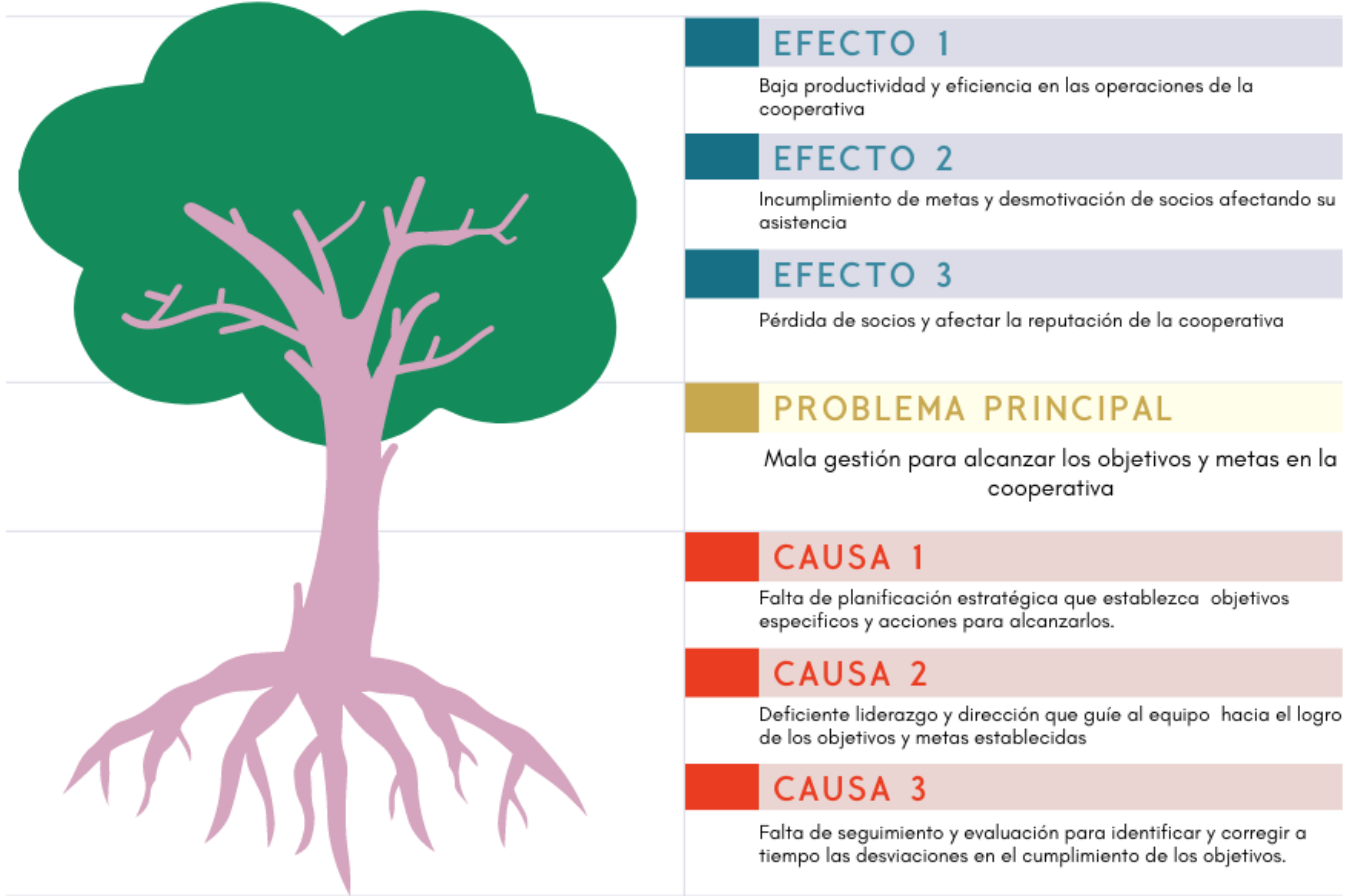
Según la urgencia e importancia de las debilidades que presenta la cooperativa Chapilense R.L. se determinó como prioritaria la gestión deficiente para alcanzar objetivos y metas, seguido muy de cerca por la inexistencia de una estructura organizativa que establezca roles y responsabilidades a sus asociados respecto a las actividades que realizan y la desactualización de visión y misión; con 46 y 45 puntos respectivamente. Muy abajo aparece la no aplicación en su totalidad del proceso administrativo con 42 puntos, la falta de organización y coordinación de actividades con 38 y por último la limitación de recursos humanos y financieros para competir en el mercado con 33.

Cabe mencionar que se tomaron en cuenta 5 factores e igual número de criterios de evaluación los cuales alcanzan mayor puntaje en relación a la viabilidad o factibilidad de la debilidad en relación a su solución.

4.7 Árbol de problemas de la cooperativa Chapilense R.L.

Esta herramienta es necesaria para obtener información simplificada y concreta de lo que son las causas y efectos que son parte del problema central. Al centro el problema central que reflejó la matriz de priorización de problemas, en la parte de abajo las causas que se consideran originan el problema y arriba los efectos que producen dichas causas.

Gráfica 13 Árbol de problemas de la cooperativa Chapilense R.L.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

"Buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar el proceso interno de la cooperativa Chapilense R.L."

En un mundo en constante evolución, las cooperativas desempeñan un papel esencial en la economía y la sociedad al proporcionar a sus miembros una plataforma para colaborar, compartir recursos y lograr objetivos comunes. Sin embargo, como cualquier entidad organizativa, las cooperativas también enfrentan desafíos administrativos que pueden obstaculizar su eficiencia y crecimiento. En este contexto, surge la necesidad de implementar soluciones innovadoras y efectivas que optimicen los aspectos administrativos de una cooperativa, permitiéndole operar de manera más eficiente, aumentar su competitividad y fortalecer su capacidad para cumplir con sus objetivos fundacionales.

Esta propuesta se centra en identificar y abordar áreas específicas dentro de la administración de la cooperativa Chapilense R.L. que puedan mejorarse para lograr una mayor eficiencia. A través de un análisis detallado de los procesos actuales, se propondrán estrategias y herramientas que permitan optimizar la toma de decisiones, la gestión de recursos, la comunicación interna y externa, así como la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio. Al implementar estas soluciones, la cooperativa estará mejor posicionada para alcanzar un crecimiento sostenible y continuar brindando beneficios significativos a sus miembros y la comunidad en general.

A continuación, se explorarán a detalle las áreas críticas de mejora administrativa y se presentarán soluciones concretas que pueden ser adaptadas a las necesidades y características específicas de la cooperativa en mención. Es fundamental reconocer que una administración eficiente no solo contribuye al éxito interno de la cooperativa, sino que también influye en su capacidad para responder a las demandas cambiantes del mercado y mantenerse relevante en un entorno empresarial dinámico.

5.1 Objetivos la propuesta

- Implementar buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar los procesos internos de la cooperativa Chapilense R.L., mejorando la eficiencia, la transparencia y toma de decisiones.
- Implementar prácticas dentro de la cooperativa Chapilense R.L. que promuevan la transparencia en la gestión administrativa, así como establecer canales de comunicación efectivos para compartir información relevante con los socios sobre avances y/o cambios en procesos; con ello se logrará aumentar la confianza y participación de socios en la toma de decisiones.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación para el personal de la cooperativa, con el objetivo de fortalecer sus habilidades en la aplicación de las buenas prácticas administrativas.

5.2 Estructura de la propuesta

En la coyuntura actual el papel de la cooperativa Chapilense R.L. se encuentra bajo un enfoque colaborativo y equitativo en la búsqueda del éxito organizacional esencial en una estructura que se encuentra un tanto deficiente según la intervención realizada en el mes de mayo del año 2023. Dicho esto, la presente propuesta se basa en un análisis profundo de necesidades y objetivos de la cooperativa teniendo alta demanda por parte de los socios la implementación de una propuesta que mejore la gestión, transparencia, colaboración y responsabilidad de la funcionalidad actual.

Es por esta razón que la estructura definida para explicar la propuesta referente a “Buenas prácticas en gestión administrativa para optimizar el proceso interno de la cooperativa Chapilense R.L.” quedó de la siguiente manera:

- I. Valores y principios cooperativos
- II. Modelo de gestión cooperativa
- III. Gestión estratégica de la cooperativa
- IV. Gestión Financiera de la cooperativa

I. VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS

El valor es una idea ética de lo que se desea en cuenta a la cooperativa para poder establecer las condiciones bajo las cuales se interrelacione entre sí y con su entorno. Estas reglas de conducta se deben asumir para normar las condiciones cotidianas de los cooperativistas, tanto dentro como fuera de ella.

Entre los valores cooperativos aplicables a la cooperativa Chapilense R.L. se pueden mencionar los siguientes:

- **Ayuda mutua:** expresa la acción de los cooperantes, la convicción de que mediante la acción conjunta es posible superar las carencias materiales.
- **Responsabilidad:** expresa la obligación de responder por los propios actos y por el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- **Democracia:** este valor refiere a que los socios mantienen el control de la cooperativa participando de manera activa y libre en la toma de decisiones y elección a cargos diligenciales.
- **Igualdad:** consiste en dar a cada socio el mismo trato y las mismas condiciones de acceso a los servicios de la cooperativa.
- **Equidad:** reconoce y valora la diferencia en el esfuerzo y contribución, tanto en el trabajo como en el uso de los servicios de la cooperativa.
- **Solidaridad:** reconocer los problemas de los demás como propios, y por tanto comprometerse a ayudar a su solución.
- **Honestidad:** demostrar honradez, dignidad y decencia en la conducta de los socios.
- **Transparencia:** contar con información clara, veraz y oportuna que estará siempre disponible para socios y dirigentes.
- **Responsabilidad social:** el compromiso adquirido de cooperativistas con el desarrollo de sus comunidades.
- **Preocupación por los demás:** representa el compromiso final y transversal de las cooperativas para trabajar permanentemente por mejorar las condiciones materiales y espirituales de vida del entorno cooperativo.

Por su parte, los principios son pautas para juzgar comportamientos y tomar decisiones. Los principios que constituyen la esencia de las cooperativas no son

independientes unos de otros, están unidos ligeramente tanto que cuando se ignora a uno los demás son susceptibles debido a la importancia que tienen.

Según la Declaración de Identidad de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) a la cual no es indiferente el Instituto Nacional de Cooperativas INACOP; hace mención que “los principios cooperativos son directrices básicas por cuyo medio las cooperativas ponen en práctica sus valores”. En tanto el mencionar siete principios que refieran básicamente a la dinámica interna típica de la cooperativa Chapilense R.L. así también a su funcionamiento interno como sus relaciones externas, serán los siguientes:

a. Primer principio: asociación abierta y voluntaria

La cooperativa Chapilense R.L. es una organización voluntaria abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva dicha asociación sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

b. Segundo principio: control democrático de los miembros

La cooperativa Chapilense R.L. es una organización democrática controlada por sus miembros quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones. Tanto hombres como mujeres son elegidos para representarla y responder ante sus miembros.

c. Tercer principio: la participación económica de los miembros

La contribución de los miembros es equitativa y a su vez controlan de manera democrática el capital de la cooperativa Chapilense R.L. el cual se distribuye desde la propiedad común, creación de reservas, compensación limitada y otras actividades de apoyo que mediante Asamblea General consideren pertinentes.

d. Cuarto principio: autonomía e independencia

La cooperativa Chapilense R.L. es una organización autónoma de ayuda mutua controlada por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas los realizan en términos que aseguren el control democrático según lo dicten sus estatutos y mantenga su propia autonomía.

e. Quinto principio: educación, capacitación y formación

La cooperativa Chapilense R.L. brindará educación y capacitación a sus miembros, dirigentes electos, gerentes y empleados a fin de contribuir eficazmente en el desarrollo de la organización. Así también brindar información al público en general (jóvenes y creadores de opinión) acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

f. Sexto principio: cooperación entre cooperativas

La cooperativa Chapilense R.L. trabajará de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales o regionales a manera de fortalecer el movimiento cooperativo que será utilizado de forma eficaz por sus asociados.

g. Séptimo principio: compromiso con la comunidad

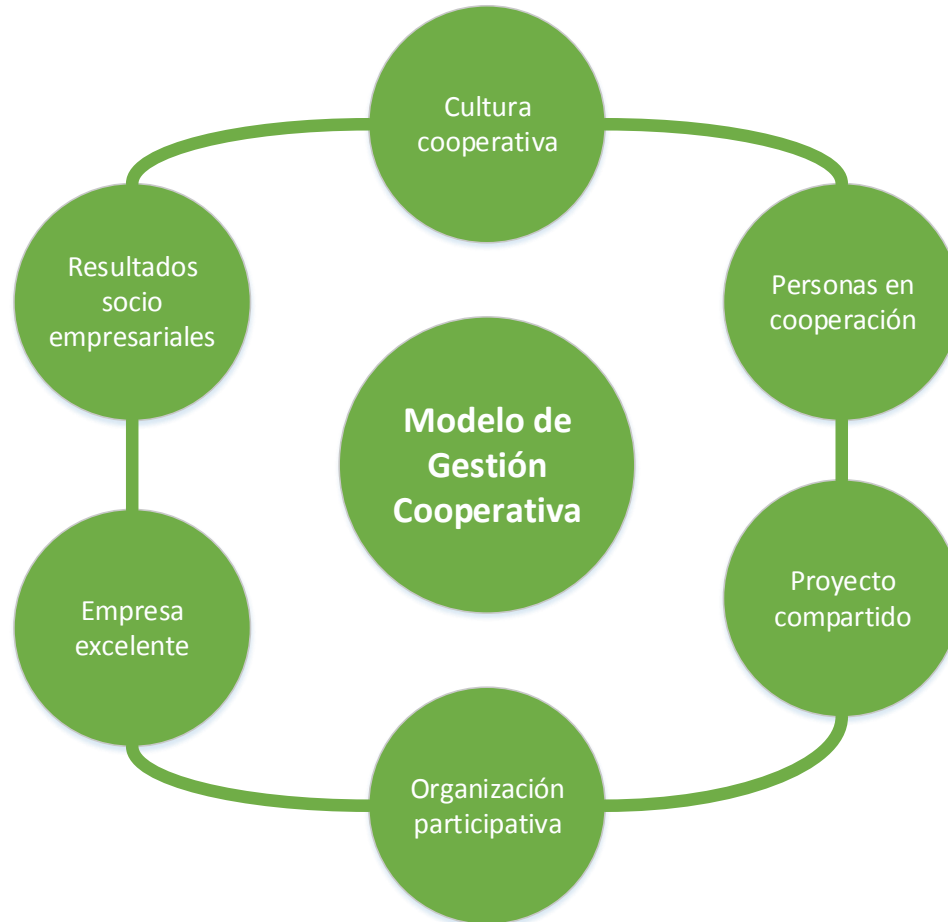
La cooperativa Chapilense R.L. trabajará para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados.

II. MODELO DE GESTION COOPERATIVA

Las organizaciones cooperativas sin el propósito común compartido, sin valores ni principios admitidos y practicados, sin identidad propia, no son cooperativas. Por lo que, sin perder la identidad cooperativa se desarrollará una gestión eficiente y eficaz que permitirá a la cooperativa Chapilense R.L. brindar un servicio de calidad.

En este modelo de gestión se reflejará la esencia del espíritu cooperativo que es la organización centrada en las personas, solidaria, humanista y participativa estableciendo para el efecto seis aspectos claves: cultura cooperativa, personas en cooperación, proyecto compartido, organización participativa, empresa excelente y resultados socio empresariales.

Ilustración 1 Modelo de gestión de la cooperativa Chapilense R.L.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1 Modelo de gestión cooperativa Chapilense R.L.

ASPECTOS CLAVES	CONCEPTOS/HERRAMIENTAS	EXPLICACIÓN
Cultura cooperativa	<p>Valores cooperativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda mutua 2. Responsabilidad 3. Democracia 4. Igualdad 5. Equidad 6. Solidaridad <p>Principios cooperativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adhesión voluntaria y abierta 2. Gobierno democrático de los socios 3. Participación económica de los socios 4. Autonomía e independencia 5. Educación, capacitación e información 6. Cooperación entre cooperativas 7. Compromiso con la comunidad 	<p>La cultura cooperativa se sustentará en valores y principios compartidos. Estos deberían regular la vida institucional de la cooperativa Chapilense R.L. así como las relaciones entre los socios, entre la cooperativa y entre las demás cooperativas.</p>
Personas en cooperación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Copropietarios comprometidos 2. Comportamientos cooperativos 3. Sentimiento compartido 4. Líderes cooperativistas 5. Desarrollo integral 	<p>El cooperativismo es una acción conjunta sustentada en la cultura cooperativa</p>

Proyecto compartido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión, visión, valores 2. Intercooperación 3. Planeamiento estratégico 4. Despliegue 	Los asociados deberán gestionar sus intereses con base a la formalización de su proyecto compartido
Organización participativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autogestión 2. Comunicación 3. Información 	La gestión cooperativa se sustenta en la organización participativa
Empresa excelente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al socio-cliente 2. Procesos participativos 3. Innovación 4. Integración económica 5. Implicación con el entorno 	Las cooperativas buscan la excelencia para sus socios
Resultados socio empresariales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al socio 2. Desarrollo 3. Innovación 4. Excedentes 5. Personas en cooperación 6. Implicación con el entorno 	Los resultados socio empresariales benefician a los socios y a la vez sostienen compromisos con la comunidad

Fuente: elaboración propia con base a modelo de gestión

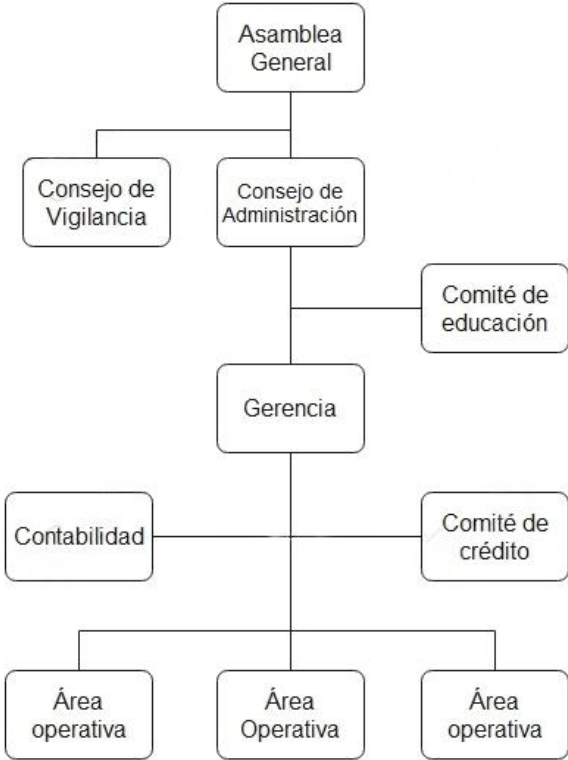
a. Roles y toma de decisiones

Al nombrar directivos por parte de la Asamblea se constituye un acto de confianza de sus socios, en virtud del cual los directivos elegidos deben asumir las funciones y responsabilidades de la cooperativa con integridad y honradez, para salvaguardar los activos de la organización. Además de velar por las buenas prácticas de buena gestión deberán dar cuenta de estas ante el conjunto de socios reunidos en Asamblea General.

En la actualidad, se desconocen los roles y funciones en la cooperativa Chapilense R.L. ignorando las normas básicas de convivencia basada en valores y principios, afectando

la vida cooperativa misma con sus asociados. Por tal motivo, se propone la construcción de un organigrama que represente la estructura organizativa y permita visualizar de manera esquemática las relaciones de dependencia entre las diferentes instancias de la organización.

Ilustración 2 Propuesta de organigrama de la cooperativa Chapilense R.L.

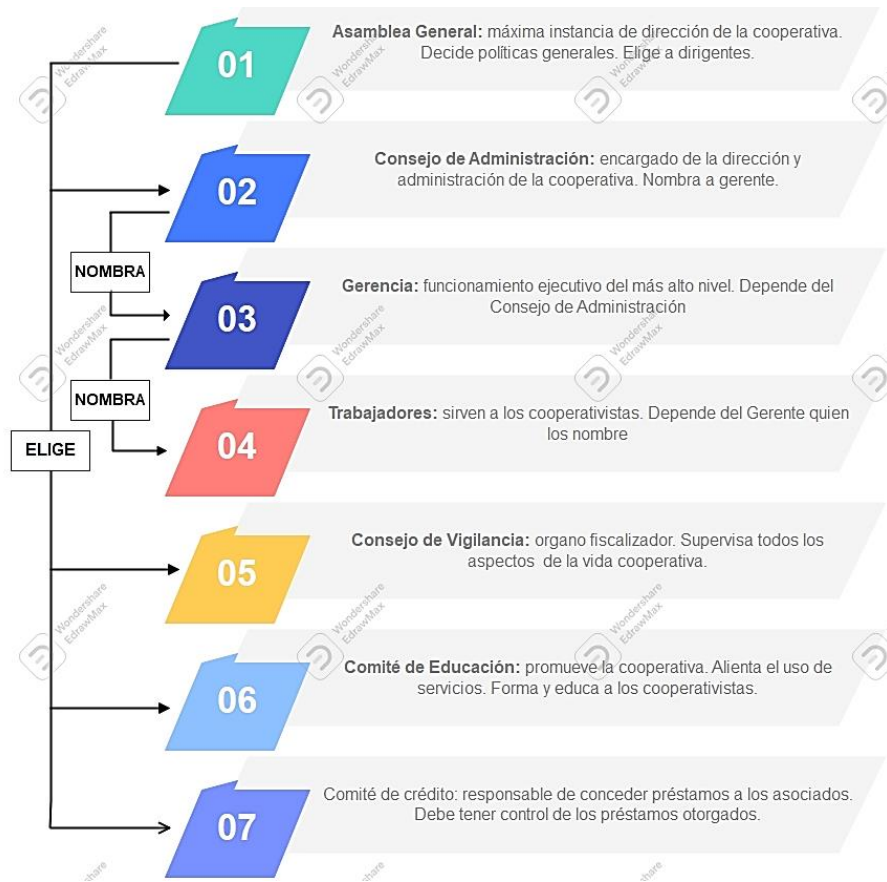


Fuente: Elaboración propia

El organigrama muestra la estructura organizativa de la cooperativa Chapilense R.L. en donde se establece el doble carácter de este. Por un lado, se refleja la organización de personas, la estructura conformada por órganos tales como Asamblea General y Comité de Educación; y, por el otro lado, la organización empresarial, encabezada por el gerente y todas las instancias bajo su mando.

Como puede observarse, el puesto de gerencia y su desempeño son claves, decisivos para el funcionamiento y desarrollo de la cooperativa. Por tanto, para contar con una mejor visión acerca de las diferentes instancias de la cooperativa se refiere la siguiente ilustración.

Ilustración Relación de dependencias en la cooperativa Chapilense R.L.



Fuente: Elaboración propia con programa ofimático EdrawMax.

III. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA

Toda aventura humana comienza con el planteo de una meta, un horizonte al cual llegar, un objetivo por el cual se realizan los esfuerzos. Esa meta, cuando es deseada profundamente, se convierte en una visión: el sueño que se desea convertir en realidad. Si la aventura no es solitaria, entonces el sueño debe ser, además compartido por los integrantes de la organización (socios).

Para lograr lo que se haya propuesto la cooperativa, es necesario que sus integrantes compartan el anhelo y lo conviertan en visión compartida. La visión se complementa con la misión, es decir, aquel conjunto de acciones concretas necesarias para convertir el sueño en realidad.

La estrategia es, entonces, un conjunto de acciones programadas, la misión llevada a nivel de detalle. Toda estrategia precisa de práctica es acá donde se vincula la teoría con la práctica, debido a que la táctica está compuesta por un conjunto de acciones coyunturales, contextuales que se hacen cargo de las necesidades puntuales de cada momento; es por ello que se depende de las habilidades concretas de cada uno de los socios para poder plasmar la estrategia previamente diseñada. Mientras que la estrategia toma en cuenta la demás oferta, la táctica la enfrenta directamente.

Ilustración 3 Idea estratégica de la cooperativa Chapilense R.L.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la propuesta de ideas estratégicas para la cooperativa Chapilense R.L.

- **Visión**

“Crear una comunidad financiera sólida y sostenible para nuestros socios y sus familias”

- **Misión**

Brindar soluciones financieras comprendiendo las necesidades de nuestros socios, reflejando siempre el compromiso de la cooperativa como motor de crecimiento económico y de estabilidad.

- **Estrategias**

Se tomaron en cuenta cuatro estrategias que se pueden considerar para la cooperativa Chapilense R.L. mejorar su funcionamiento y satisfacer las necesidades de los socios.

- ✓ Desarrollo de programas de educación financiera: implementar programas educativos para sus socios, proporcionando talleres, seminarios y recursos en línea sobre gestión financiera, ahorro e inversión.
- ✓ Expansión de servicios en línea: aprovechar el campo virtual y aplicaciones móviles que puedan permitir a los socios mejorar su experiencia como usuarios y agilizar los procesos administrativos.
- ✓ Integración tecnológica para evaluación de crédito: hacer uso de herramientas tecnológicas para evaluar la solvencia crediticia de los socios de una manera más eficiente y precisa.
- ✓ Colaboración con organizaciones comunitarias: establecer alianzas con organizaciones locales o sin fines de lucro para ofrecer servicios financieros y educativos a comunidades desatendidas, con ello se pretende el desarrollo social y económico de la comunidad.

- **Tácticas**

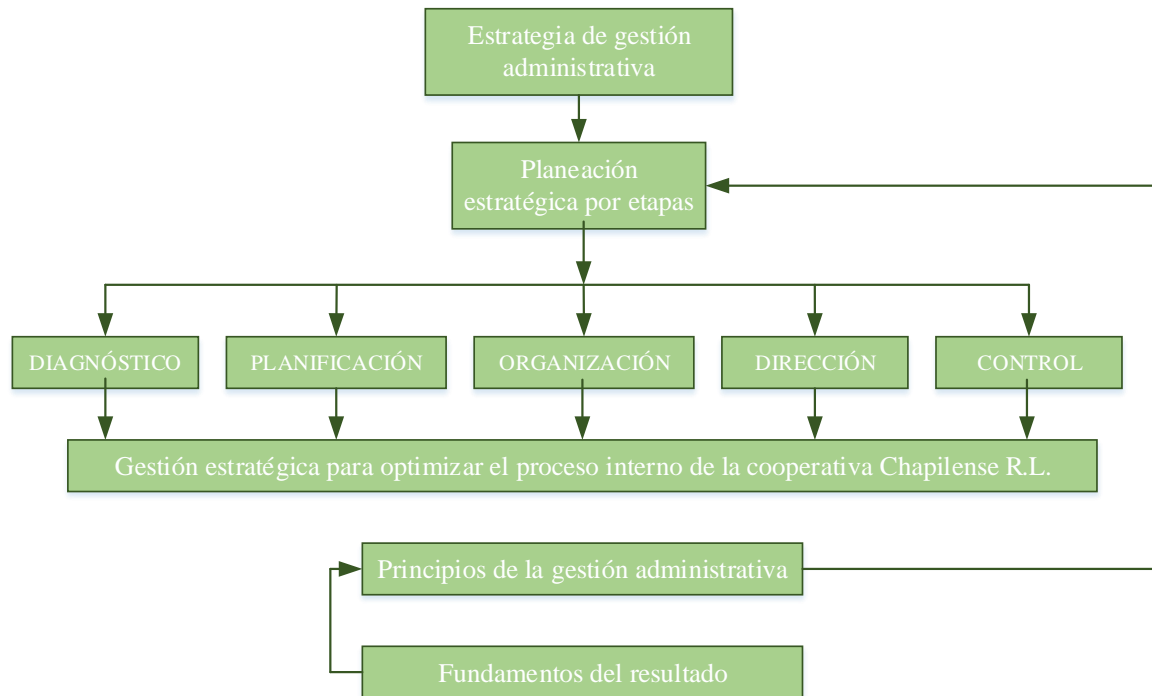
- ✓ Ofrecer servicios competitivos: la cooperativa debe ofrecer servicios que sean competitivos a los de la banca tradicional, con esto incluye una variedad de créditos, así como incluir el ahorro a conveniencia con tasas de interés preferenciales.
- ✓ Promocionar los servicios a la comunidad: promover los servicios a la comunidad de manera efectiva, a través de publicidad y marketing en redes sociales.
- ✓ Ofrecer un buen servicio al cliente: el servicio al cliente es clave para el éxito de cualquier empresa, pero especialmente importante para las cooperativas de crédito en donde los miembros deben sentirse como si fueran parte de una familia y que pueden contar con la cooperativa en el momento cuando la necesiten.
- ✓ Ser transparente y construir confianza: la cooperativa debe ser transparente sobre sus finanzas y operaciones, logrando con ello construir confianza y lealtad entre sus socios.

- **Estrategia de la gestión administrativa**

La aplicación de una estrategia de gestión administrativa sólida y enfocada es esencial para el éxito y evolución de una cooperativa, por tanto, una estrategia implica la identificación de objetivos claros y la definición de planes de acción coherentes que permitirán optimizar la operación interna de esta. A partir de la alineación de recursos, procesos y personal, una gestión administrativa bien diseñada aumentará la eficiencia, la calidad y la rentabilidad de las operaciones mientras se garantiza la satisfacción de los socios fomentando la transparencia en todas las etapas del proceso.

Por esta razón, se sugiere la siguiente ilustración que plantea como los fundamentos y principios de la gestión administrativa se vinculan a la planeación estratégica misma, la cual contiene elementos administrativos tales como el diagnóstico, planificación, organización dirección y control.

Ilustración 4 Estrategia de la gestión administrativa para la cooperativa Chapilense R.L.



Fuente: Elaboración propia

- **Planeación estratégica**

Se elabora la siguiente planeación estratégica con sus correspondientes etapas, objetivos y acciones, recursos, responsables, así como el tiempo de realización lo cual se representa a partir de las siguientes etapas a tener en cuenta para alcanzar la correcta gestión administrativa en materia de optimización de proceso interno.

- ✓ **Primera etapa: Diagnóstico**

El diagnóstico es un proceso que implica analizar en profundidad el funcionamiento, estructura y desempeño de las diversas áreas que conforman la cooperativa. Esta evaluación exhaustiva proporciona información valiosa de la situación actual lo que permitirá identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para el crecimiento y optimización de la organización.

Cuadro 2 Planificación estratégica: diagnóstico

ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
DIAGNÓSTICO	Identificar el estado actual de la gestión administrativa a partir del análisis interno de la empresa y un estudio de mercado.	Determinar las fortalezas y debilidades para la gestión administrativa de la cooperativa a partir del FODA	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Socios y miembros • Equipo del proyecto 	3 meses
		Determinar las oportunidades y amenazas para la gestión administrativa de la cooperativa a partir del FODA	Cuestionario de satisfacción al socio		
		Realizar un estudio de mercado para la determinación de fuentes externas sobre ventajas competitivas con base a las 5 fuerzas de Michael Porter	Guía semiestructurada de entrevista		
		Realizar un taller de análisis de involucrados para valorar resultados del estudio de diagnóstico.	Computadora, cañonera, papel, pizarra, entre otros.		

Fuente: Elaboración propia

✓ **Segunda etapa: Planificación**

El proceso de planificación desempeña un papel fundamental en el éxito y dirección estratégica de una cooperativa, al establecer metas claras, identificar oportunidades y desafíos y trazar un camino hacia el logro de objetivos a corto y largo plazo. Esta etapa se puede definir como crucial porque ayuda a definir una visión coherente y unificada para la organización, alineando esfuerzos de los socios miembros y funciones hacia un propósito común.

Asimismo, la planificación también brinda la capacidad de anticiparse y responder a cambios en el entorno, mediante un análisis exhaustivo de factores internos y externos en donde se puedan identificar tendencias emergentes, evaluar la competencia y prepararse para situaciones imprevistas. Esta adaptabilidad es esencial para mantener la relevancia y competitividad del entorno que se mantiene en constante evolución.

Así también puede mencionarse que la planificación fomenta la asignación eficiente de recursos, evitando la dispersión de esfuerzos y la malversación de recursos humanos y financieros. Por esto, el proceso de planificación en la cooperativa Chapilense R.L. proporcionará una guía estratégica que promueva la toma de decisiones informadas, la cohesión interna y la realización exitosa de objetivos establecidos.

Cuadro 3 Planificación estratégica: planificación

ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
PLANIFICACIÓN	Establecer las acciones a corto y mediano plazo para la gestión administrativa en función de los resultados del diagnóstico.	Realizar el análisis prospectivo de la cooperativa para la gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos humanos, materiales y financieros ✓ Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) ✓ Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Socios y miembros • Equipo del proyecto 	2 meses
		Formular los objetivos estratégicos de la empresa con enfoque a optimizar el proceso interno			
		Determinar las estrategias para la gestión administrativa de la cooperativa con miras a optimizar el proceso interno			
		Proyectar el presupuesto con que cuenta la cooperativa para la gestión administrativa y demás procesos internos que involucre la acción.			

Fuente: Elaboración propia

✓ Tercera etapa: Organización

El proceso de organización desempeña un papel vital en el funcionamiento eficiente de una cooperativa. Es por esa razón que esta etapa es esencial porque establece la estructura interna, los roles y responsabilidades de los miembros y el marco en el que operará.

Una organización bien estructurada proporciona claridad en la distribución de tareas, evita la duplicidad de esfuerzos y promueve la coordinación efectiva entre los departamentos y equipos de trabajo, esto garantiza que los recursos se utilicen de manera óptima y que los objetivos de esta se alcancen de manera más eficaz.

La organización también es crucial para la transparencia y la rendición de cuentas ya que al definir los roles y la responsabilidad de manera clara se establecen límites y expectativas tangibles lo cual facilita la evaluación del desempeño de los asociados. Además de establecer una estructura organizativa sólida que fomente la comunicación abierta y la colaboración entre los miembros que se refleja en una fortaleza a la cohesión interna y cultura de trabajo en equipo.

Es por ello que esta etapa contribuirá a la sostenibilidad de la cooperativa Chapilense R.L. debido a que podrá adaptarse a los cambios y desafíos según la demanda, al mismo tiempo de brindar un marco para la capacitación y el desarrollo del personal que pueda aumentar su eficacia y compromiso a largo plazo.

Cuadro 4 Planificación estratégica: organización

ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
ORGANIZACIÓN	Determinar la estructura orgánica y funcional para la conducción del proceso de gestión administrativa con enfoque a optimizar el proceso interno y con ello alcanzar las metas establecidas en la planeación.	Definir la organización formal que facilite la gestión administrativa de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos humanos, materiales y financieros ✓ Documentos necesarios para llevar a cabo los proyectos específicos ✓ Calendario y programación de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Socios y miembros • Equipo del proyecto 	2 meses
		Establecer la estructura orgánica que facilite la gestión administrativa de la cooperativa con miras a mejorar el proceso interno de sus actividades.			
		Establecer la estructura funcional que facilite la gestión administrativa y los procesos internos.			
		Definir la estructura de un manual de funciones y procedimientos que facilite la gestión administrativa en relación a la eficiencia en procesos internos			

Fuente: Elaboración propia

✓ **Cuarta etapa: Dirección**

La dirección es un elemento crucial que impulsa la implementación efectiva de los planes y estrategias establecidos por la cooperativa. La etapa de la dirección se encarga de guiar y supervisar las actividades diarias, coordinando los esfuerzos de los asociados en consecución de los objetivos previamente definidos en la planificación; razón por la cual esta parte del proceso es esencial para garantizar que la cooperativa avance por la dirección correcta aprovechando al máximo los recursos disponibles y manteniendo el enfoque constante en el logro de los resultados.

La dirección desempeña un papel importante en la gestión de cambio ya que la cooperativa puede enfrentar desafíos inesperados o nuevas oportunidades que requieren ajustes a la estrategia previamente establecida, razón por la cual la dirección permite tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas manteniendo la comunicación a todos los niveles de la organización.

Así, la dirección eficiente contribuye a la motivación y el compromiso de los miembros de la cooperativa al establecer una comunicación clara brindando orientación constante. De igual manera los directivos pueden mantener un entorno de trabajo positivo y participativo debido a la alta confianza de los miembros en la dirección, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo, promoviendo la identificación con los objetivos y valores de la cooperativa.

Cuadro 5 Planificación estratégica: dirección

ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
DIRECCIÓN	Determinar las políticas de liderazgo que comunique, oriente y permita el fluido de la comunicación entre las personas para la consolidación de objetivos en la cooperativa.	Implementar políticas de liderazgo para manejar la gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador a, accesorios, impresora y hojas de asistencia. ✓ Cañonera, papel, pizarra, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Socios y miembros • Equipo del proyecto 	2 meses
		Aplicar un programa de mejora continua que favorezca en la eficiencia de los procesos internos			
		Instaurar un sistema de comunicación que despliegue políticas para la mejora en los procesos.			
		Realizar un taller de análisis de involucrados para valorar los resultados de la etapa de dirección			

Fuente: Elaboración propia

✓ **Quinta etapa: Control**

La etapa de control desempeña un papel importante en el funcionamiento efectivo y en la mejora continua de la cooperativa. Consiste en monitorear y evaluar regularmente las operaciones y resultados para garantizar que estén alineados con los objetivos y las estrategias establecidos en la planificación.

La importancia del control radica en su capacidad para identificar problemas entre el desempeño real y el esperado, esto permitirá tomar medidas correctivas de manera oportuna y eficiente, evitando que los problemas crezcan, asegurando a la cooperativa Chapilense R.L. mantener el rumbo correcto hacia el logro de sus metas.

Al establecer factores clave de desempeño y establecer sistemas de seguimiento, la cooperativa podrá anticipar problemas potenciales antes de que se conviertan en obstáculos significativos, con ello se aumenta la eficiencia operativa y reducirá el riesgo de errores costosos.

Así también proporcionará una base para la toma de decisiones informadas debido a que contará con datos y métricas confiables que podrán evaluar el impacto de las decisiones pasadas y presentes y ajustar estrategias según sea necesario.

Cuadro 6 Planificación estratégica: control

ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
CONTROL	Verificar los resultados de las acciones para la gestión administrativa que favorezcan la eficiencia de los procesos internos	Implementar un sistema de control y monitoreo de la gestión administrativa en optimizar los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador a, accesorios, impresora y hojas de asistencia. ✓ Cañonera, papel, pizarra, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Socios y miembros • Equipo del proyecto 	1 mes
		Establecer un sistema de retroalimentación de la gestión administrativa en la eficiencia de los procesos y servicios internos			
		Aplicar un sistema de auditoría para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la eficiencia de procesos internos			
		Realizar un taller de análisis de involucrados para valorar los resultados de la etapa de control.			

Fuente: Elaboración propia

- **Planes estratégicos y operativos**

Como parte de los planes estratégicos y operativos a tener en cuenta dentro de la cooperativa de crédito Chapilense R.L. que se pueden implementar, a grandes riesgos están los siguientes:

a) Planes estratégicos

Los planes estratégicos se pueden explicar cómo los documentos que establecen los objetivos a largo plazo de la cooperativa. Y entre ellos identificar estrategias que la cooperativa utilizará para alcanzar sus objetivos.

- ✓ Aumento de la base de miembros: Como parte de las estrategias de marketing que debe contar la cooperativa está la de atraer nuevos miembros, para ello se deberá segmentar el mercado objetivo y diversificar las ofertas de la cooperativa y/o resaltar las ya existentes. Con ello se pretende captar el primer año 50 nuevos miembros a razón 4 por mes; duplicarlo año con año para culminar los 5 años de proyección con 1,500 nuevos miembros. Al mejorar la participación de los miembros cada vez que se adhieran al proyecto, promoverá una cooperativa más unida y con posibilidades de todos sus miembros a crecer y ser parte de las diferentes comisiones existentes.
- ✓ Ampliación de la gama de servicios financieros: al cumplir la base de incremento de miembros a la cooperativa como se mencionó, se puede implementar el servicio de ahorro a la par del crédito. Con ello se pueden incrementar los servicios tradicionales existentes en la oferta de la competencia, siendo estos: tarjeta de crédito, seguros, planes e inversión y programas de educación financiera. Con esta ampliación de servicios financieros se pretenderá cubrirlos adicionalmente en función de las necesidades y deseos de sus miembros.
- ✓ Mejora de la rentabilidad: por ser la cooperativa Chapilense R.L. una organización sin fines de lucro que brinda servicios financieros a sus miembros se puede tomar para mejorar su rentabilidad la optimización de sus operaciones internas en cuanto a estrategias comerciales solidas que puedan ofrecer los servicios de la cooperativa;

con ello se puede lograr la reducción de costos en actividades que no generen el impacto considerado al inicio, sino redirigir el mercado hacia donde se pretenda ofrecer los servicios.

- ✓ Aumento de la satisfacción de los miembros: la medida clave del éxito de la cooperativa Chapilense R.L. será contar con miembros satisfechos y propensos para adquirir servicios de la cooperativa. Entre estas estrategias está el escuchar y responder a sus necesidades, ofrecer un servicio de alta calidad y promover la participación de sus miembros sin distinción alguna.

b) Planes operativos

Los planes operativos son documentos que establecen los objetivos y estrategias a corto plazo que tenga la cooperativa Chapilense R.L. Estos planes deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. Ante ello se propone lo siguiente:

- ✓ Lanzamiento de un nuevo producto o servicio:

Para tener en cuenta y garantizar el lanzamiento exitoso de un nuevo servicio la cooperativa deberá desarrollar un plan de negocios para conocer cual es la demanda del mercado. Esto incluye la necesidad que tiene el mercado, su competencia, los recursos disponibles, el cronograma de lanzamiento, realizar un plan de marketing y un plan de servicio al cliente.

- ✓ Mejora de un proceso existente:

Al contar con un proceso que presenta debilidades lo mejor será identificar el área de mejora, desarrollar el plan e implementar la mejora respectiva ya que es algo que le generará un plus a lo que se ofrece y no una debilidad que más adelante puede volverse insostenible para la propia cooperativa.

- ✓ Implementación de un nuevo sistema tecnológico:

La agilidad con que se maneja la información en la actualidad resalta la necesidad de generar un sistema tecnológico que permita al usuario realizar sus gestiones desde la comodidad de su casa, esto con la intención de cubrir desde dudas y/o consultas hasta el pago de cuotas o cancelaciones de créditos

Estos son solo algunos ejemplos que la cooperativa de crédito Chapilente R.L. puede adaptar para satisfacer sus necesidades específicas. Es importante que los planes estratégicos y operativos sean desarrollados con la participación de los miembros de la cooperativa y estén alineados con los valores y la misión de la cooperativa.

Entre los consejos para desarrollar planes estratégicos y operativos efectivos en la cooperativa de crédito Chapilense R.L. se menciona:

- ✓ Involucrar a los asociados: los socios deben ser parte del proceso de desarrollo de los planes estratégicos y operativos. esto ayudará a garantizar que los planes estén alineados con las necesidades y deseos de los miembros.
- ✓ Ser específico y medible: los objetivos de los planes deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. esto ayudará a garantizar que los planes sean efectivos y que se puedan medir los resultados.
- ✓ Ser flexible: los planes deben ser flexibles para poder adaptarse a los cambios en el entorno.
- ✓ Ser revisados regularmente: los planes deben ser revisados regularmente para garantizar que sigan siendo efectivos.

IV. GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA

- **El balance cooperativo**

Las cooperativas al igual que las personas naturales y jurídicas, cuando quieren explicar su situación financiera, lo hacen de manera universal, por medio del estado financiero que es: el Balance General.

El Balance General es una comprobación entre el financiamiento cooperativo, el activo, y el pasivo y patrimonio neto. La aplicación de los recursos, o sea, como se han invertido los recursos de que dispone la cooperativa estará representada por las cuentas de Activo. Las fuentes de los recursos empleados en las inversiones se representan por el Pasivo que son obligaciones que la cooperativa tiene con terceros. Por otro lado, el Patrimonio Neto son los recursos que pertenecen a los socios tanto individual como colectivamente. Es por ello que el balance debe reflejar la exacta igualdad entre el activo de la cooperativa, lo que tiene, y la suma del pasivo y el patrimonio neto.

Por lo general en el cuadro que a la izquierda se muestra el activo y a la derecha el pasivo y patrimonio neto y el encabezado debe informar:

- El nombre de la cooperativa a la que pertenece.
- La fecha que corresponde
- La moneda en la que se hacen los recursos (en caso de usar dos monedas distintas deben registrarse en columnas independientes).

Tabla 5 Ejemplo de balance general

COOPERATIVA INTEGRAL "CHAPILENSE" R.L.		
BALANCE GENERAL		
Por el periodo al 31 de diciembre de 2023		
<u>ACTIVO</u>		
Caja chica	XXX	
Caja chica	XXX	
Bancos	XXX	
Prestamos asociados	XXX	
Cuentas por cobrar	XXX	
Cuentas por liquidar	XXX	
Acciones	XXX	
Total activo corriente		XXX

ACTIVO NO CORRIENTE		
Mobiliario y equipo	XXX	
Equipo de Computación	XXX	
Herramientas	XXX	
Instalaciones telefónicas	XXX	
Derecho de llave	XXX	
Terrenos	XXX	
Total activo no corriente		XXX
TOTAL ACTIVO		XXX
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	XXX	
Cuentas por aplicar	XXX	
Prestamos por pagar	XXX	
Anticipo sobre ventas	XXX	
TOTAL PASIVO		XXX
PATRIMONIO		
Aportaciones obligatorias	XXX	
Aportaciones extraordinarias	XXX	
Reservas	XXX	
Capital institucional	XXX	
Donación	XXX	
Total Patrimonio		XXX
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		XXX

Fuente: elaboración propia con base a ejemplo

- **Estado de Pérdidas y Ganancias**

Es también conocido como Estado de resultados y representará el flujo de ingresos y egresos de la cooperativa Chapilense R.L. entre dos fechas determinadas. La suma de ingresos se resta la suma de los egresos incurridos en un período determinado, por lo regular es por un año.

A diferencia de los presupuestos, aquí se incluyen egresos o gastos no monetarios, que no representan la salida de dinero y que solo son registros contables, siendo las provisiones y depreciaciones por el desgaste en el período fijado de activos fijos empleados para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.

El resultado o remanente equivale a la ganancia o pérdida de capital por tanto su resultado se reflejará en el patrimonio neto del Balance General de la cooperativa.

- **Análisis de Estados Financieros**

Para el análisis de estados financieros de cooperativas se utilizan técnicas de análisis de uso corriente, siendo la más correcta y utilizada el análisis vertical; mismo que consiste en poner las cifras de las cuentas del balance como porcentaje total del activo y del pasivo, respectivamente; para lo cual se divide el monto de la cuenta específica entre el total correspondiente y el resultado se multiplica por cien. Obtenidos los resultados, se les puede comparar con valores estándar, ejemplo, en el caso de la cooperativa Chapilense R.L. que su giro actual es el crédito a sus asociados, las colocaciones no deberían ser menores al 70% de sus activos totales. Esta técnica permite saber la distribución porcentual de las inversiones de la cooperativa por el lado del pasivo y patrimonio neto. En el caso del Estado de Resultados se divide cada una de las cuentas entre el ingreso generado por el o los servicios principales y el resultado se multiplica por cien.

Una vez ordenado el análisis vertical, se puede avanzar y establecer comparaciones con los estados financieros de otros períodos. El análisis comparativo puede ser por composición porcentual de cada cuenta y de los totales correspondientes. Por ejemplo, si se tienen los balances al 31 de diciembre de los años 2018 y 2019 en valores absolutos y porcentuales, se puede restar de las correspondientes cifras del año 2019 las del 2018 y el resultado dividirlo entre la cifra correspondiente del año 2018. El resultado reflejará el crecimiento porcentual del 2019 respecto al 2018.

- **Los remanentes y excedentes y su importancia**

Los remanentes son el resultado del ejercicio; es decir, el resultado de restar los ingresos de los gastos que da como resultado el estado de pérdidas o ganancias. En Asamblea General se deducirá lo necesario para pagar interés limitado al capital y el porcentaje que integrará la Reserva de la cooperativa Chapilense R.L. la suma que quede es el excedente.

Si la cooperativa presenta un resultado económico igual a cero, o sea que sus ingresos sean iguales a sus gastos, se tendrá un equilibrio económico de la empresa, en otras palabras, la cooperativa debe cobrar por sus servicios exactamente por lo necesario para cubrir sus gastos; este es un resultado aceptable e incuestionable.

Entre los inconvenientes a presentar llevando a cabo lo anteriormente expuesto, es lo siguiente:

- No será posible remunerar a los socios por sus aportes al capital. Debido al existir inflación y de aplicarse no sería posible ajustarse por ello los asociados se enfrentarían a pérdidas reales de su capital.
- De no contar con excedentes, no será posible generar fuentes para financiamiento interno de crecimiento de la cooperativa
- La Asamblea General no podrá contar con recursos para disponer de la creación de reservas que permitan el crecimiento y fortalecimiento financiero de la cooperativa.

Al no tener remanentes, no es negativo, pero es una situación no deseada para la cooperativa y en general la cooperativa debe contar con recursos financieros para su crecimiento o simplemente distribuirlos entre sus socios (previa aprobación en Asamblea General).

- **Contabilidad de las cooperativas en Guatemala**

La cooperativa de crédito Chapilense R.L. está sujeta a la Ley General de Cooperativas, la cual establece que deben llevar una contabilidad adecuada para registrar sus operaciones financieras. La contabilidad de la cooperativa debe ser llevada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES, adaptadas a la realidad de las cooperativas guatemaltecas.

Los libros de contabilidad de la cooperativa Chapilense R.L. deben ser autorizados por la Inspección General de Cooperativas (IGC). Los libros autorizados son los siguientes:

- Libro de actas: debe contener los registros de todas las asambleas generales, juntas directivas y comités de la cooperativa
- Libro diario: debe registrar todas las transacciones financieras de la cooperativa, en orden cronológico.
- Libro mayor: debe registrar los saldos de las cuentas contables al final de cada mes.
- Libro de inventarios y balances: debe registrar los inventarios y el balance general de la cooperativa al final de cada ejercicio

Además de los libros autorizados, la cooperativa también debe llevar otros registros contables, como los siguientes:

- Registro de proveedores
- Registro de clientes
- Registro de cuentas por cobrar
- Registro de cuentas por pagar
- Registro de activos fijos

La contabilidad de las cooperativas debe ser llevada por un contador público colegiado quien es responsable de asegurar que la contabilidad se lleve de acuerdo con las normas vigentes.

CONCLUSIONES

El objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos llevados a cabo en la cooperativa integral Chapilense R.L. surge como una necesidad crucial para su supervivencia a largo plazo, ya que a través de un diagnóstico y propuesta de prácticas en gestión administrativa se destaca la importancia de abordar las deficiencias identificadas en la cooperativa, tales como la falta de una estructura organizativa, el desconocimiento de procesos, entre otros.

Sin embargo, es crucial destacar que el éxito de esta transformación no radicará únicamente en la implementación de medidas que se sugieren sean la cura para el malestar actual de la cooperativa, sino el compromiso continuo de la Junta Directiva y socios para mantener y mejorar dichas prácticas. Por tanto, la eficiencia y eficacia son procesos en constante evolución que requieren una cultura organizacional enfocada a la mejora continua, calidad del servicio y gestión eficiente de los recursos.

Por lo que la implementación exitosa de las buenas prácticas requerirá una inversión en recursos, capacitación de personal y un enfoque proactivo la gestión de cambios, sin embargo, los beneficios serán potenciales e incluyen un mejor servicio al cliente, una mayor competitividad y superar con creces los desafíos actuales que posee la cooperativa.

A través del enfoque de mejora continua la cooperativa integral Chapilense R.L. puede reconocer la importancia de una adaptación constante y la búsqueda de oportunidades para optimizar sus procesos administrativos. Este compromiso no solo aumenta la operativización de actividades, sino que también viene a fortalecer la capacidad para enfrentar desafíos en un entorno cambiante y competir en un entorno dinámico.

Es importante destacar que la implementación de una propuesta como la sugerida en el presente informe requiere tiempo, esfuerzo y liderazgo comprometido en todos los niveles de la cooperativa, los cuales se traducen a beneficios potenciales que incluirán una mejor agilidad, mayor satisfacción del cliente/socio y capacidad de adoptar una mentalidad de mejora constante para alcanzar un nivel de excelencia en gestión administrativa y con ello seguir siendo un pilar financiero sólido para los asociados.

RECOMENDACIONES

La implementación de una propuesta como la sugerida es de fácil ejecución, pero necesita de la aprobación en Asamblea General su puesta en marcha y del concurso de todos sus asociados para poder ver resultados positivos al corto plazo. Al lograr este punto, se creará una mejor visión administrativa interna en la cooperativa y se podrá comprender de mejor manera el giro de esta, generando confianza y compromiso.

La participación activa de la dirección y del personal garantizará la viabilidad y efectividad de la propuesta de buenas prácticas, lo cual será fundamental para la implementación exitosa de cualquier cambio futuro que pueda tener la cooperativa.

Durante el estudio de campo se identificaron una serie de incongruencias en cuanto a información solicitada, atención y orden de documentos, ello fue parte de la priorización de mejora en cuanto a la propuesta sugerida. Sin embargo, al no llevarla a cabo, la cooperativa continuará inmersa en las prácticas actuales y sus servicios y proyección se verán afectadas en un corto plazo al no tomar decisiones concretas.

Por último, se recomienda a la cooperativa continuar monitoreando y evaluando la implementación de buenas prácticas propuestas a largo plazo, asegurando de esta forma la mejora continua y adaptación de necesidades cambiantes de la cooperativa integral Chapilense R.L. y su entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (1998). En *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes gráficas del Valle.
- Aktouf, O. (2003). *La administración de la excelencia: El lado humano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7th, Ed). México: McGraw Hill Interamericana.
- Cordovés, G. (2001). *El control interno y el control*. Obtenido de Revista Economía y Desarrollo: <https://es.scribd.com/document/529170267/El-Control-Interno>
- Cuervo González, L. (Junio de 2017). *Ciudad y Territorio en América Latina. Bases para una teoría multicéntrica, heterodoxa y pluralista*. Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41943/1/S1700481_es.pdf
- Decreto 82. (7 de Diciembre de 1978). *Ley General de Cooperativas*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/SME_CH/GTM/Decreto%2082_78_s.pdf
- Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El ateneo.
- Drucker, P. (2013). *Administración por objetivos*. Obtenido de <http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administraci>
- Estupiñan Gaitán, R. (28 de Octubre de 2014). *El control interno basado en el modelo COSO*. Obtenido de Universidad Peruana Unión: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832/800
- Franklin F., B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Leiva, R. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter. Claves para el éxito de la empresa*. Santiago.
- López, A., & Mariño, A. (2010). *Hacia la evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a05.pdf>

- Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégico*. Barcelona: Marcombo.
- Mantilla, S. (2005). *Auditoría Control Interno*. ECOE Ediciones.
- Martínez, C. (1999). *Administración y Organizaciones. Productividad y eficacia*. Bogotá: Unibiblos.
- Meneses Díaz, G. (1998). *Control de Gestión*.
- Resolución 11. (2020). *Manual de Organización y Funciones*. Obtenido de <https://www.inacop.gob.gt/wp-content/uploads/2021/02/Manual-de-Organizacion-y-Funciones-INACOP-2021.pdf>
- Robbins, S. (1994). *Administración: Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Sexta edición. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Sy Corvo, H. (3 de Mayo de 2021). *Modelos administrativos*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/modelos-administrativos/>
- Velásquez, A. (2013). *Modelo de gestión de operaciones para PyMEs Innovadoras*. Obtenido de Revista Escuela de Administración de Negocios No.47.

ANEXOS
Boleta de encuesta

1. La cooperativa posee visión y misión
Sí No

2. Que funciones del proceso administrativo se aplican en la cooperativa
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Control
 - Todas
 - Ninguna

3. Qué tipo de planes conoce y aplica en la cooperativa
 - Programas
 - Presupuestos
 - Reglas
 - Procedimientos
 - Todos los planes
 - Ninguno

4. Quién o quiénes realizan la planeación en la cooperativa
 - Asamblea general
 - Consejo de Administración
 - Otros

5. Qué tipo de coordinación de planes en el tiempo realiza la cooperativa
 - Planes a corto plazo
 - Planes a mediano plazo
 - Planes a largo plazo
 - No realiza planes

6. A su criterio, la cooperativa cuenta con buen clima organizacional
Sí No

7. Cuenta la cooperativa con un sistema financiero de control y riesgos
Sí No

8. Ha incrementado significativamente su capital la cooperativa en los últimos 5 años
Sí No No sabe

9. La cooperativa ejecuta proyectos de desarrollo y beneficio a sus asociados

Sí No

10. Cómo califica el servicio de crédito en la cooperativa hacia sus asociados

- Bueno
- Regular
- Malo

Gracias por su colaboración