

# **Universidad Nacional de Ingeniería**

**Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas**



**Planeamiento Estratégico para una Empresa  
Financiera  
del Sector Cooperativo**

**Informe de Suficiencia**

**Para Optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**NILTON ANGEL ORDAYA PANDO**

**Lima - Perú**

**MARZO, 2002**

## **DEDICATORIA**

A Dios por su inmenso amor,

A mis Padres y Hermanos por darme todo su apoyo

A mi Esposa e Hijos que le dieron más sentido a mi vida y

A todas las personas que me ayudaron en la elaboración de este trabajo,  
contribuyendo así a culminar esta fase con mucho optimismo.

## **INDICE**

DESCRIPTORES TEMATICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCION	3
I. ANTECEDENTES	6
II. MARCO TEORICO	8
III. DIAGNOSTICO	11
3.1 Diagnóstico Estratégico	11
3.2 Diagnóstico Funcional	17
IV. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	24
4.1 Planteamiento del problema	24
4.2 Alternativas de solución	24
4.3 Metodología de solución	26
4.4 Toma de decisiones	31
4.5 Estrategias adoptadas	32
V. EVALUACION DE RESULTADOS	36
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFIA	41
GLOSARIO	42

## **DESCRIPTORES TEMATICOS**

- Planeamiento Estratégico
- Empresas Financieras
- Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Análisis FODA
- Diagnóstico Estratégico
- Diagnóstico Funcional
- Metas Estratégicas

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de Plan Estratégico para una Cooperativa de Ahorro y Crédito y mediante esta herramienta de gestión encontrar la mejor forma de aprovechar las oportunidades que ofrece el medio; esta Cooperativa es una empresa financiera que, como la mayoría de las organizaciones, afronta una serie de dificultades empresariales y que a pesar de las fortalezas que posee, también posee serias debilidades; está expuesta a las oportunidades tanto como a las amenazas que le ofrece el medio. El informe está estructurado en seis ítems, el 1<sup>er</sup> ítem está referido a los antecedentes de la cooperativa y el entorno en que actuó la cooperativa; el 2<sup>do</sup> ítem manifiesta el Marco Teórico referencial, donde se destacan conceptos básicos de planificación considerando la naturaleza de la organización, asimismo se describe la metodología utilizada para resolver el problema de la empresa; en el 3<sup>er</sup> ítem se describe el Diagnóstico de la cooperativa, dividiéndolo en el diagnóstico estratégico (análisis interno y externo de la empresa), y el diagnóstico funcional (productos, clientes, proveedores, procesos y organización de la empresa); el 4<sup>to</sup> ítem refiere el proceso de toma de decisiones, donde se describe el problema a resolver, las alternativas de solución, la metodología de solución, la toma de decisiones y las estrategias adoptadas; el 5<sup>to</sup> ítem está referido a los resultados finales, que para el tema trata sobre las estrategias resultantes, y su comparación con el estado inicial; en el 6<sup>to</sup> ítem se describe las conclusiones y recomendaciones más relevantes, producto del análisis realizado durante el trabajo efectuado. Finalmente se menciona la bibliografía principal utilizada para el presente trabajo.

## **INTRODUCCION**

Durante años se han desarrollado esfuerzos orientados a consolidar la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Telefónicos Ltda. como una institución sólida y moderna, esto ha significado cambios estructurales en la institución y una adecuación de condiciones, propia de los cambios realizados. Sin embargo, no se ha logrado conseguir estos objetivos en la medida que la cooperativa, como institución democrática, tiene la particularidad de renovar anualmente la tercera parte de sus directivos y sucede en la CACTT, como en la mayoría de las cooperativas, que cada Directivo electo trae consigo sus propias políticas de dirección para la Cooperativa.

El tema de Planeamiento Estratégico toma gran importancia, teniendo en cuenta que en el mundo actual, caracterizado por la globalización de la economía, la alta competencia, la innovación científica y tecnológica y sobretodo el permanente cambio, las organizaciones como la empresa en estudio están obligadas a desarrollar todas sus potencialidades de manera eficaz y ágil.

El presente informe tiene como objetivo la propuesta de un Plan Estratégico para una empresa financiera del sector cooperativo y pretende, a través del Plan Estratégico, un crecimiento de la cooperativa tanto en número de socios como en su fidelidad, en mayores aportaciones como en una mejor inversión, en obtener mayores ingresos así como mejorar los servicios al socio.

El informe inicia describiendo los Antecedentes de la cooperativa realizando una ligera clasificación de las instituciones financieras, acontecimientos financieros importantes que vivió la cooperativa y la política de supervisión que rige a las cooperativas.

El segundo ítem describe los conceptos teóricos básicos que se tomó como referencia para formular el Plan Estratégico de la cooperativa, tomando en consideración la naturaleza de la organización. Se describe también la metodología específica utilizada para la solución a los problemas encontrados en la cooperativa.

El tercer ítem trata sobre el Diagnóstico de la cooperativa, dividiendo el mismo en Diagnóstico estratégico y Diagnóstico Funcional. En lo que se refiere al Diagnóstico Estratégico, este ítem inicia describiendo la Misión y Visión actuales de la cooperativa, luego detalla las fortalezas y debilidades de la Organización así como las oportunidades y amenazas que se genera en el microambiente (beneficiarios, proveedores, reguladores, competidores) y en el macroambiente (contexto económico, contexto político, contexto tecnológico y contexto sociocultural). En la parte referente al Diagnóstico Funcional se detallan los productos que ofrece la cooperativa a sus socios, sus clientes, sus proveedores, los procesos operativos que se sigue para ofrecer los servicios a los socios de la cooperativa y, finalmente, la organización de la empresa.

El cuarto ítem describe el Proceso de Toma de Decisiones, considerando el Planteamiento del problema, las Alternativas de Solución, la Metodología de Solución aplicada, la toma de Decisiones y, finalmente, las Estrategias adoptadas.

El quinto ítem trata sobre la Evaluación de Resultados, etapa final luego de haber definido las estrategias para la cooperativa y que, para este caso de

estudio, van a ser definidas como cinco Metas Estratégicas, bases del Plan Estratégico.

En el último ítem se indican algunas Conclusiones y Recomendaciones respecto al tema tratado, citando como ejemplo que en la cooperativa, como en cualquier otra empresa, no sólo es conveniente sino necesario que Directivos y delegados en general participen activamente y se familiaricen con las actividades programadas en el Plan Estratégico y Planes Operativos, pues es el mejor camino para identificarse e involucrarse con la problemática empresarial y, desde su alta responsabilidad como dirigente, tomar las decisiones más conveniente en beneficio de la cooperativa, siendo una de ellas la aplicación y el control del Plan Estratégico.



## **I. ANTECEDENTES**

En el Perú existen diversas instituciones que ofertan de servicios financieros, desde instituciones reguladas hasta instituciones no reguladas. En el grupo de instituciones reguladas se encuentran los Bancos, Financieras, Edpymes, Cajas Municipales, Cajas Rurales, Cooperativas de Ahorro y Crédito y en el segundo grupo se encuentran las Organizaciones No Gubernamentales. Es preciso mencionar que las Cajas Rurales y las Cooperativas de Ahorro y Crédito no reciben una supervisión directa de la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS).

Para el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito(CAC), a raíz de las malas experiencias vividas los años 1993 y 1994 con CLAE y algunas CAC que llegaron a captar grandes sumas de dinero como depósitos pagando por ellos altas tasas de interés sin la debida solvencia económica y empresarial, en 1994 se reglamentó en la ley de Bancos e Instituciones Financieras la supervisión de las CAC, de tal forma que la Federación Nacional de Cooperativas (FENACREP) asumía la responsabilidad de ser el organismo encargado de la supervisión económica de las CAC.

Si bien es cierto que desde 1994 las CAC reciben este tipo de supervisión económica – financiera de la FENACREP, con base en los controles que reciben Bancos y Financieras, no todas ellas tienen la debida Gestión Administrativa y Financiera que una institución financiera debe poseer. Uno de los motivos más evidentes para que esto ocurra es la poca capacidad empresarial de los directivos que van ingresando a las CAC. Su

característica democrática hace que ocurran cambios dirigenciales cada año, lo que no permite una continuidad administrativa en las CAC.

La CACTT, fundada el 16 de agosto de 1962, ya experimentado una serie de cambios en infraestructura, número de socios y capital social, pero donde ha sufrido más cambios es en sus dirigentes y, por consecuencia, en su Administración, repercutiendo ello en los resultados económicos.

## II. MARCO TEORICO

En lo referente al Diagnóstico Interno de la CACTT se ha empleado un Modelo Sistémico. Su propósito esencial está orientado a determinar las Fortalezas y las Debilidades de la CACTT. El modelo empleado comprende el análisis de los siguientes sub-sistemas:

- a) Un **sub-sistema psico-social** (Status, roles, clima laboral, fenómenos de grupo, liderazgo, conflictos, etc.)
- b) Un **sub-sistema estructural** (Organigramas, Manuales de Funciones, procedimientos, reglamentos, coordinación y comunicación, etc.)
- c) Un **sub-sistema tecnológico** (Edificios, equipos, conocimientos, procesos, métodos, software, etc.)
- d) Un **sub-sistema de propósitos de la empresa** (misión, valores, objetivos, políticas, orientaciones generales y servicios)
- e) Un **sub-sistema gerencial** (Funciones gerenciales – planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar – que integran y vinculan todos componentes anteriores en su relación con el medio ambiente y los componentes internos de la organización)

El presente informe tiene como principal sustento teórico el documento elaborado por la ONG Canadiense Gestión Norsud “Planificación Estratégica”, diseñado en 1995 especialmente para ONG, Cooperativas y Municipalidades.

En esta base teórica – práctica se define a la Planificación Estratégica (PE) como un proceso que permite a los dirigentes de una organización tomar

decisiones sobre las mejores orientaciones de ésta, desde su misión hasta sus planes, tomando en cuenta, entre otros aspectos:

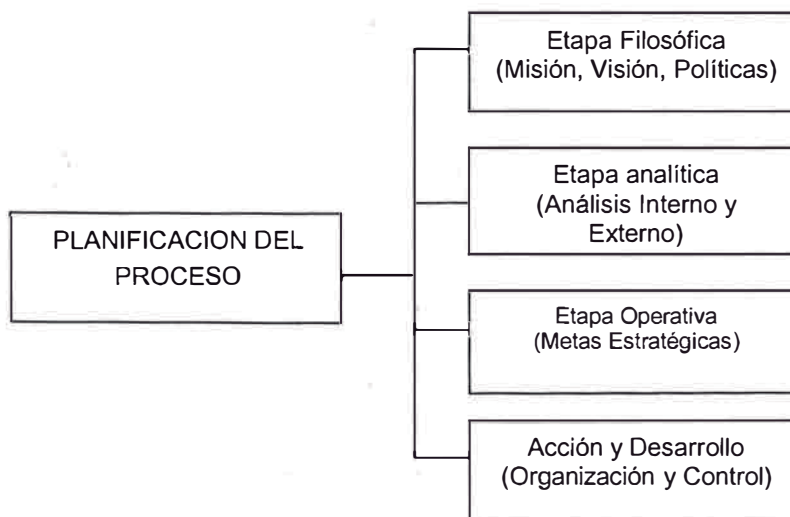
- ◆ Los cambios del ambiente
- ◆ Las capacidades de la organización
- ◆ Los valores de los dirigentes

La PE tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización. Ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Respecto al porqué llevar a cabo una PE, pues existen dos razones que pueden conducir a una organización a iniciar una PE:

- ❖ La organización está en una etapa de declinación en su ciclo de vida
- ❖ La necesidad de adaptarse a los cambios rápidos e imprevisibles del medio ambiente

El proceso integrado del PE es como se muestra en el siguiente gráfico:



Documento de trabajo del Curso "Dirección Estratégica", Alberto Villanueva, Noviembre 2001

Como herramienta básica para generar las estrategias alternativas factibles o metas estratégicas potenciales, se utilizará la matriz FODA, en la cual se procederá a:

- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultante en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

### III. DIAGNOSTICO

#### 3.1 Diagnostico Estratégico

El inicio de todo proceso de análisis organizacional empieza por determinar de manera clara, amplia y objetiva el presente de la organización, tomando como base el entorno y el medio interno de la misma, sin embargo es necesario precisar la Misión y Visión actuales de la CACTT.

La Misión que tiene actualmente la CACTT es " ofrecer servicios de ahorro y crédito para sus socios, fomentando el cooperativismo y el engrandecimiento de la institución". Como es conocido, la Misión es determinante para el futuro del proceso del Planeamiento Estratégico y debe responder claramente a las preguntas:

- ¿Qué somos?
- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Qué hacemos y cómo lo hacemos?
- ¿Qué necesidades o deseos satisfacemos realmente?
- ¿A quienes satisfacemos esas necesidades realmente?

Observando la Misión de la CACTT y las preguntas formuladas, sólo es respondida la tercera y cuarta pregunta, por lo tanto, es necesario redefinir la actual misión de tal manera que esta sea formulada claramente, y además debe ser difundida y conocida por todo el personal de la empresa, complemento necesario para inducir comportamiento y generar compromisos.

La Visión actual de la CACTT es de “una cooperativa confiable y sólida que brinda a sus socios adecuados servicios de ahorro y crédito, generando su lealtad y fidelidad”. En este caso, es cierto que la Visión les brinda a la actual directiva una orientación para la cooperativa, pero no es compartida por la mayoría de los delegados, y son ellos quienes posteriormente pueden llegar a pertenecer a las directivas de gestión y control de la cooperativa. Por ello debe reformularse también la actual Visión de la cooperativa y, al igual que la Misión, debe ser difundida y conocida por todo el personal de la empresa.

### **3.1.1 Fortalezas y Debilidades**

Para el análisis de algunos sub-sistemas se emplearon cuestionarios especialmente orientados a los Directivos, la Gerencia y todos los trabajadores de la CACTT. También se empleó la información proporcionada por la CACTT para el análisis de los otros sub-sistemas

En el Cuadro N°1 se indica los sub-sistemas analizados y las principales Fortalezas y Debilidades encontradas en la CACTT, basados en la Metodología de la Institución Canadiense Gestión Norsud e indicados en su Manual de “La Planificación” Módulo 1, versión editada en 1995.

**CUADRO N°1: SUBSISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN - CACTT**

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
SISTEMA RAZON DE SER	Misión Objetivos Generales Políticas Servicios Ofrecidos	Claridad de Misión y Objetivos sobre Cooperativismo por parte de los Directivos	Coexistencia de grupos de interés diferentes en cuanto al uso de las utilidades generadas por la CACTT. Desconocimiento del personal operativo sobre la Misión y Objetivos.
SISTEMA ESTRUCTURAL	Organigrama Funciones y tareas Procedimientos y Reglamentos Mecanismos formales de comunicación y coordinación	Procesos de venta de servicios definidos. Cuenta con Manuales de Organización y Funciones y Procedimientos los cuales son conocidos por todo el personal. Adecuados mecanismos de coordinación y comunicación	Insuficiente informe a los socios sobre beneficios de los servicios Escasa publicidad sobre los servicios disponibles Personal directivo no prioriza la evaluación del personal operativo
SISTEMA PSICO SOCIAL	Status y roles, Liderazgo, Clima Laboral, Fenómenos de Grupo, Conflictos, comunicaciones informales, Incentivos, Capacitación a Directivos y Trabajadores	Programa de capacitación a Directivos y Delegados	Capacitación esporádica orientada a socios. No existe reconocimiento de roles entre la Gerencia y el Consejo de Administración. Clima organizacional no propicio para el desarrollo de las actividades Trabajadores sin opción a capacitación interna Deterioro de los valores de solidaridad
SISTEMA TECNICO LOGICO	Edificios, equipos Instrumentos, conocimientos, habilidades. Métodos y procesos de trabajo Programas informatizados Sistemas de Finanzas	Local propio con extensión de 1000 m <sup>2</sup> Auditorio Informes financieros periódicos Sistema administrativo informatizado Solvencia económica reconocida por instituciones financieras	Reducidas áreas de atención para los socios Bajo interés en participar en Programa de FENACREP (PACOPAC).
SISTEMA GERENCIAL	Planear, Dirigir, Organizar, Controlar y Evaluar Integrar a la empresa al medio ambiente Disponibilidad de recursos Acceso a clientela		Planificación netamente operativa Gerencia orientada más a la administración que a la gestión por objetivos.

Elaboración propia, 2002

Estas Fortalezas y Debilidades fueron discutidas con la Gerencia y Directivos de la CACTT, utilizando en ello dos Herramientas Básicas de Trabajo en Equipo, la técnica de Brainstorming, que consiste en estimular la producción libre de ideas en grupo y la segunda técnica de Brainwriting, que es similar a la anterior pero utilizando papeles para apuntes de las ideas de cada participante.



### 3.1.2 Oportunidades y Amenazas

El propósito de este análisis es detectar las Oportunidades y Amenazas que tienen un grado de incidencia significativo para el funcionamiento futuro de la cooperativa en un periodo de 3 años. Las Oportunidades son los factores, fenómenos o hechos que ofrece el medio ambiente en general y que pueden ser aprovechados para el logro de objetivos y las Amenazas son los factores, fenómenos o hechos que pueden obstaculizar o condicionar el logro de objetivos de la cooperativa.

Para facilitar este análisis se le ha dividido en Análisis del Macroambiente y Análisis del Microambiente.

#### 3.1.2.1 Análisis del Macroambiente

Esta parte del análisis comprende una revisión de las tendencias más importantes concernientes a los **contextos económico, político, tecnológico y socio cultural**, que pueden tener una incidencia directa o indirecta en la cooperativa.

En el Cuadro N°2 se puede apreciar los principales aspectos de incidencia en cada uno de estos contextos y las principales oportunidades y amenazas que se desprenden de ellos.

**CUADRO N°2: ANALISIS DEL MACROAMBIENTE**

	SUCESO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
CONTEXTO ECONOMICO	Restricción del flujo de inversiones hacia los países de la región		Disminución de poder adquisitivo
	Situación económica estable pero con insuficiente crecimiento económico	Disponibilidad de líneas de financiamiento a microempresas	Incremento de socios sin empleo
CONTEXTO POLITICO	Entorno político relativamente estable	Situación propicia para planes a mediano plazo	
CONTEXTO TECNO LOGICO	Permanente innovación tecnológica en el acceso y manejo de la información (Teleprocesos)	Disponibilidad de tecnologías que favorecen la "atención a distancia de los socios"	

Elaboración propia, 2002

Para el análisis del Macroambiente se utilizó diferentes recursos escritos como Revistas, Diarios de circulación nacional y comentarios realizados por diferentes personalidades que incidan en la vida empresarial de la CACTT.

### 3.1.2.2 Análisis del Microambiente

A diferencia del análisis de Macroambiente que detecta tendencias, este análisis comprende una revisión de los hechos o fenómenos presentes más importante respecto al campo de los Proveedores, Reguladores, Competidores y los Beneficiarios de la CACTT.

En el Cuadro N°3 se puede apreciar las principales oportunidades y amenazas por cada uno de estos campos.

**CUADRO N°3:****ANALISIS DEL MICROAMBIENTE**

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
BENEFICIARIOS	Empleados y ex-empleados de Telefónica	Imagen de la CACTT asociada a la Telefónica	Reducción de personal en Telefónica
PROVEEDORES	FENACREP PACOPAC	Existencia de Convenio FENACREP y la CACTT	
REGULADORES	SBS FENACREP SUNAT Municipalidad de Lima	Exoneración de Impuesto a la Renta hasta el 2002	Penalidad de la Municipalidad por ampliación y remodelación no contemplada en la licencia respectiva
COMPETIDORES	Banca de Consumo	Préstamos de la competencia a tasas mayores que las de la CACTT	Competidores con tecnología de punta

Elaboración propia, 2002

A diferencia del análisis del Macroambiente que detecta tendencias, este análisis de Microambiente comprende una revisión de los hechos o fenómenos presentes más importantes respecto al campo de los Proveedores, Reguladores, Competidores y los Beneficiarios; para ello se utilizaron diferentes medios escritos, principalmente de la CACTT, tales como Estatutos, Memorias, Directivas y también se realizó entrevistas con directivos y personal de la CACTT.

Cabe señalar que estas Oportunidades y Amenazas han sido calificadas, valoradas y priorizadas con la participación de los Directivos de la CACTT y su Gerencia.

## 3.2 Diagnóstico Funcional

### 3.2.1 Productos

La CACTT es una cooperativa que sólo puede brindar servicios de ahorro y crédito a sus socios, esto se debe a las disposiciones legales que ha emitido la Superintendencia de Banca y Seguros. Adicionalmente brinda servicios educacionales para sus socios, los mismos que son diseñados y dirigidos por su Comité de Educación.

Respecto a los servicios crediticios, la CACTT tiene establecido los siguientes tipos de crédito:

- Crédito Ordinario
- Crédito a sola firma
- Credifonito
- Crédito de Turismo
- Crédito Educativo

En cuanto a los servicios de ahorro, en la CACTT existen dos tipos de ahorro:

- Depósitos de libre disposición
- Depósitos a Plazo Fijo (Teledepósito)

### 3.2.2 Clientes

Las cooperativas tienen la particularidad de tener como únicos clientes a sus socios y en el caso de la CACTT, cooperativa constituida como Cerrada (legalmente existen dos opciones de constitución, Cerrada: cuando los socios tienen una misma particularidad, como por ejemplo provenir de un mismo centro de trabajo y Abierta: cuando los socios pueden asociarse sin

ningún tipo de restricción en particular), existe la particularidad en los socios el de trabajar en la empresa Telefónica del Perú, de allí su denominación de Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Telefónicos.

### **3.2.3 Proveedores**

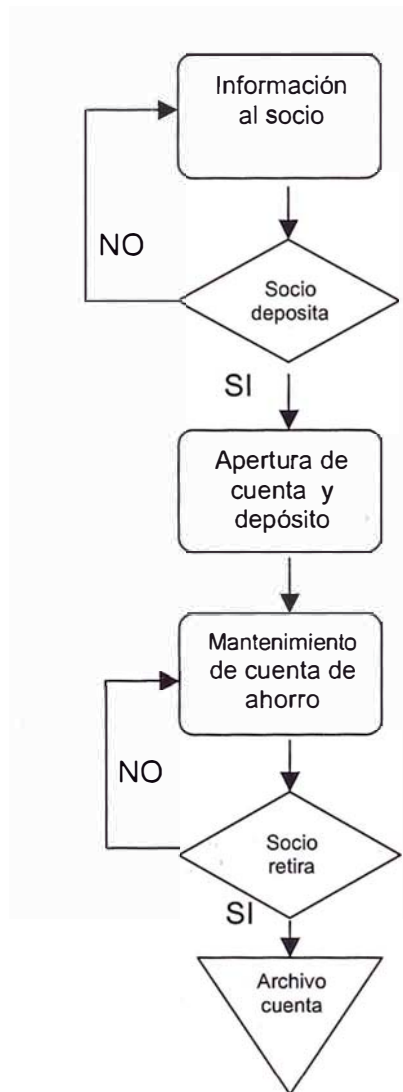
Aparte de los clásicos proveedores que se presentan en toda empresa (de recursos materiales y logísticos), para la CACTT los principales proveedores son:

- FENACREP: que es la Federación Nacional de Cooperativas y que desde hace algunos años viene ejerciendo la función de supervisión (por designación de la SBS) y, además viene brindando servicios de asesoría a las cooperativas de ahorro y crédito (administrativa, contable, legal y de sistemas).
- Telefónica del Perú: que a pesar de tener actualmente la política de no realizar descuentos especiales a sus empleados (p.e. aportaciones y/o créditos para la cooperativa), la CACTT mantiene buenas relaciones y logra realizar parte de estos descuentos.

### **3.2.4 Procesos**

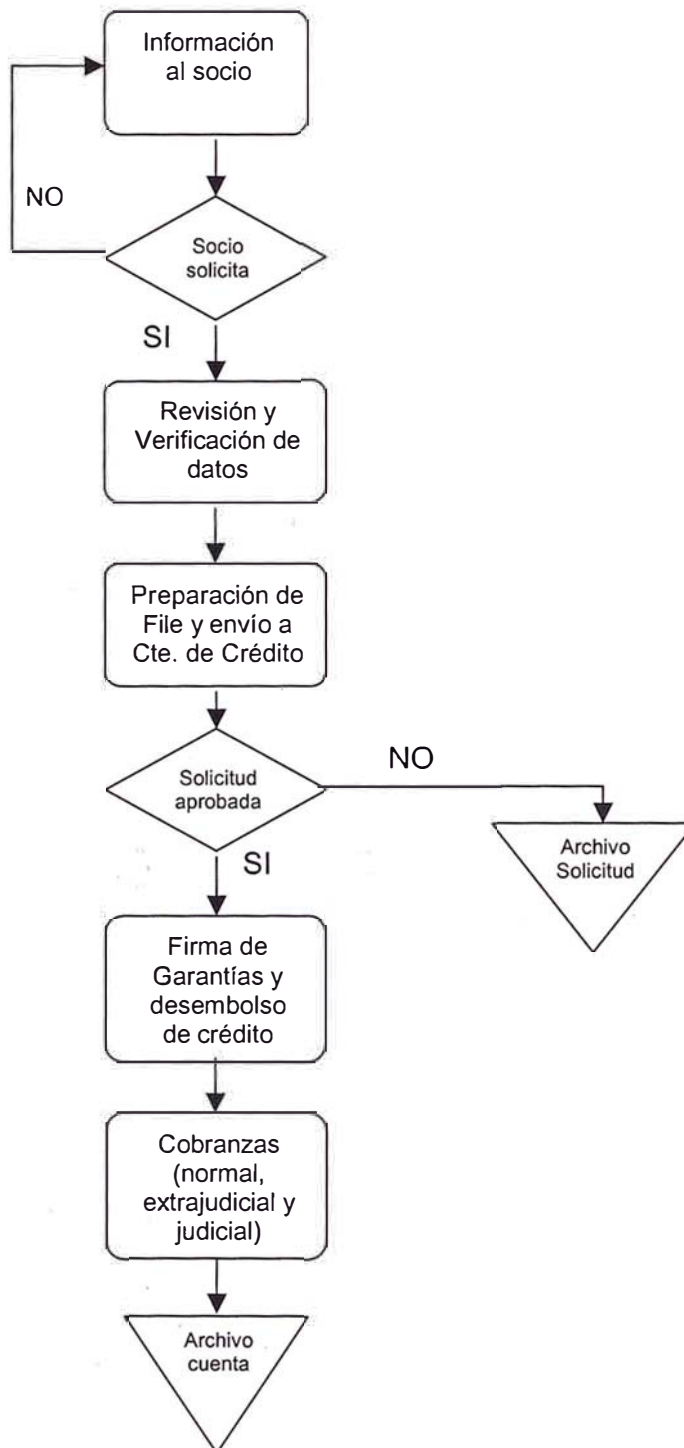
Los principales procesos operativos de la CACTT son relativos a los servicios de ahorro y crédito y en ambos servicios existe un proceso similar:

Proceso resumido de los servicios de Ahorro<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> Fuente Elaboración propia, 2002

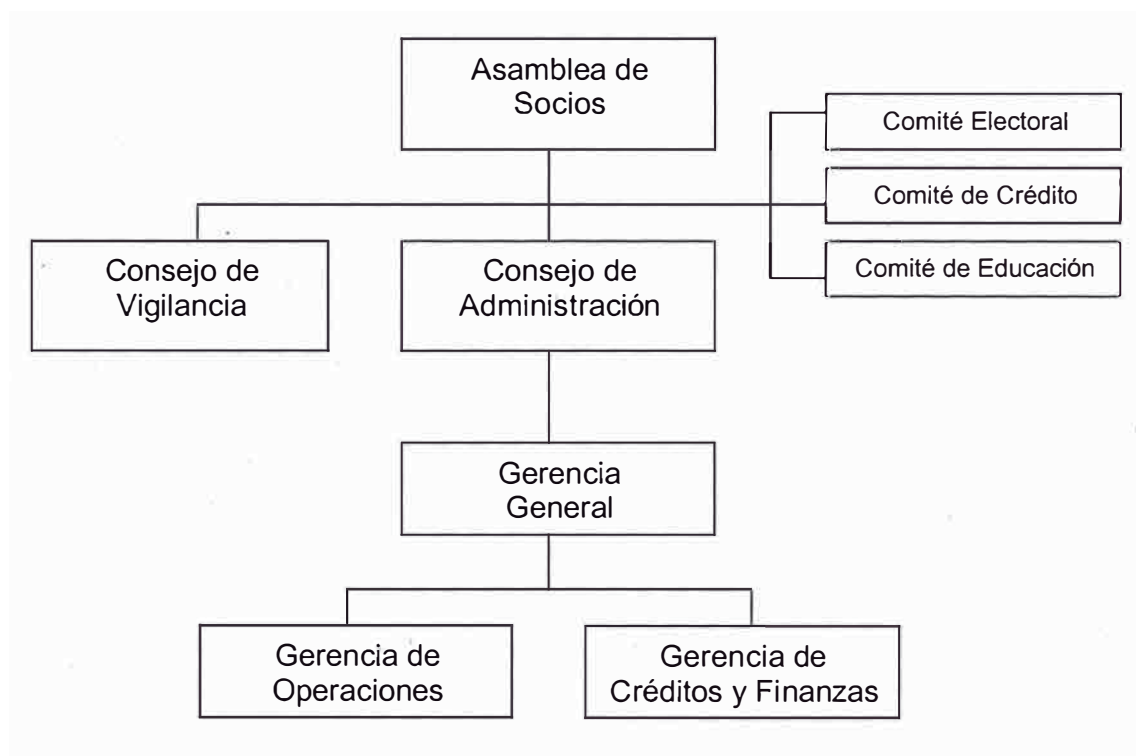
Proceso resumido de los servicios de Crédito<sup>2</sup>:



<sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia, 2002

### 3.2.5 Organización de la Empresa

La organización de la CACTT puede apreciarse gráficamente en el siguiente organigrama<sup>3</sup>:



<sup>3</sup> Fuente: Organigrama de la CACTT, 1999



Asamblea de Socios: Los socios de una cooperativa son aquellas personas cuyas solicitudes son aprobadas por el consejo de Administración. Los solicitantes deberán ser elegidos de acuerdo al reglamento de la cooperativa. Cada socio presente en una asamblea anual extraordinaria, tiene derecho a un voto. Sólo los socios pueden hacer uso de los servicios de la cooperativa. Los socios eligen a los directores y a los miembros de los comités, ejercen control democrático sobre las actividades de la cooperativa, y reciben informes anuales del Consejo de Administración, comités y funcionarios administrativos.

Consejo de Administración: Dirige las actividades de la cooperativa. Elige a los funcionarios administrativos y, en algunos casos hasta los asesores de la cooperativa.

Consejo de Vigilancia: Examina los asuntos de la cooperativa e interviene en sus libros.

Comité Electoral: Se encargan de los procesos de elección y cambios de directivos.

Comité de Crédito: Examina y decide sobre las solicitudes de préstamos de los socios. Esboza planes para el pago de los préstamos.

Comité de Educación: Desarrolla programas para difundir información sobre crédito, ahorro y asuntos económicos relacionados con los socios (La Asamblea puede nombrarlos)

Gerencia General: Encargada de la gestión de la cooperativa y, en su carácter de administrador general tiene a su cargo los activos y las finanzas. Presenta informes periódicamente al Consejo de administración y Asamblea de socios.

Gerencia de Operaciones: Encargada de la contabilización y registro de las operaciones con los socios y terceros. Presenta informes a la Gerencia General y al consejo de Administración, cuando se lo requiere.

Gerencia de Crédito y Finanzas: Encargada de las evaluaciones de los créditos y buen manejo de los fondos de la cooperativa. Presenta informes a la Gerencia General y al consejo de Administración, cuando se lo requiere.

## **IV. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

### **4.1 Planteamiento del problema**

La cooperativa se ha caracterizado por poseer buena solvencia económica comparativa y por realizar esfuerzos de inversión con más voluntad que planificación y análisis. Sin embargo se han podido detectar una serie de acontecimientos que permiten determinar que existen problemas empresariales, entre los que pueden mencionarse tres como principales, los mismos que son:

- Influencia del Consejo de Administración en la Gerencia de la CACTT
- Coexistencia de grupos antagónicos en los Organos directivos
- Inexistencia de objetivos empresariales

### **4.2 Alternativas de solución**

El desarrollo e implementación de un Plan Estratégico para la CACTT producirá beneficios relacionados con una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en una mejor eficiencia productiva y en una mejora de la calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Podemos decir en líneas generales que el Plan Estratégico mejorará el desempeño de la institución y permitirá enfrentar los principales problemas de la organización, lo cual es justamente una necesidad y demanda declarada de la CACTT.

En el Plan Estratégico, es fundamental redefinir la Misión, los Objetivos y la Visión de la CACTT; Del análisis realizado en la CACTT con la participación de la Gerencia y Directivos, se redefinió la Visión, los Objetivos y la Misión de la siguiente manera:

La **VISION** que se tiene de la Cooperativa en tres años es la siguiente:

**“Somos una institución financiera cooperativa moderna, rentable, eficaz, confiable, financieramente sólida y bien posesionada en el sector telecomunicaciones; brindando a sus socios una cantidad amplia de productos y servicios financieros y educativos competitivos, ofrecidos de manera novedosa y adaptados a sus necesidades y particularidades, generando una gran lealtad y fidelidad”**

La nueva **MISION** de la Cooperativa es:

**“Somos una cooperativa que promueve el desarrollo económico y social de sus socios y de la comunidad, utilizando una moderna y eficaz gestión. Fomentamos la educación cooperativa para el ejercicio de la democracia y el fortalecimiento de una economía solidaria en lo individual y lo colectivo”.**

Los **OBJETIVOS** de la Cooperativa son los siguientes:

- *Brindar a los socios servicios financieros permitidos por la Ley General de Cooperativas*
- *Fomentar y promover la educación cooperativa entre sus socios, trabajadores y la comunidad, de acuerdo a sus necesidades*

- *Implantar servicios y/o actividades económicas, de previsión social y otras análogas que procuren el bienestar inmediato de sus socios y mediato de la comunidad*
- *Participar en entidades de cualquier modalidad societaria, siempre y cuando existan estudios técnicos debidamente sustentados que demuestren su viabilidad y sean compatibles con la misión de la cooperativa para consolidarla en beneficio de sus asociados*

De la evaluación realizada mediante la Matriz FODA se deduce que la CACTT tiene un Posicionamiento Estratégico de Desarrollo ya que posee Fortalezas y Oportunidades que pueden aprovecharse en beneficio de la empresa y son mayores de mayor impacto que las Debilidades y Amenazas detectadas.

### **4.3 Metodología de solución**

El Análisis FODA es un tipo de análisis orientado a identificar Metas Estratégicas Potenciales para la CACTT. Aquí se confronta el conjunto de oportunidades y amenazas del medio ambiente con el conjunto de fortalezas y debilidades encontradas en la CACTT. En los siguientes cuadros se pueden apreciar los resultados de este análisis, que se dividen en cuatro cuadros:

- Análisis Fortalezas / Oportunidades (Cuadro N°4: Matriz FO)
- Análisis Fortalezas / Amenazas (Cuadro N°5: Matriz FA)
- Análisis Debilidades / Oportunidades (Cuadro N°6: Matriz DO)
- Análisis Debilidades / Amenazas (Cuadro N°7: Matriz DA)

**CUADRO N°4 ANALISIS FORTALEZAS / OPORTUNIDADES (FO)**

	<b>FORTALEZAS</b>
<b>“Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades”</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad de Misión y Objetivos sobre Cooperativismo por parte de Directivos</li> <li>2. Procesos de venta de servicios definidos</li> <li>3. Personal con amplio dominio de los Manuales de Organización y Funciones y Procedimientos</li> <li>4. Adecuados mecanismos de coordinación y comunicación</li> <li>5. Programa de capacitación continuo a Directivos y Delegados</li> <li>6. Local propio con extensión de 1000 m<sup>2</sup> y 5 pisos construidos</li> <li>7. Informes financieros periódicos</li> <li>8. Sistema Administrativo debidamente informatizado</li> <li>9. Situación económica reconocida por Instituciones Financieras</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>METAS ESTRATÉGICAS - FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de tecnologías que favorecen la “atención a distancia de los socios”</li> <li>2. Existencia del Convenio FENACREP y la CCACTT</li> <li>3. Exoneración del Impuesto a la Renta hasta el año 2002</li> <li>4. Disponibilidad de líneas de financiamiento para microempresas</li> <li>5. Incremento de socios que invierten en negocios como posibilidad de ofertar servicios financieros alternativos</li> <li>6. Imagen de la CACTT asociada a la Telefónica</li> <li>7. Préstamos de la competencia con tasas mayores a las de la CACTT</li> <li>8. Situación política económica del país propicio para planes a mediano plazo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar servicios financieros utilizando un enfoque de microfinanzas, aprovechando líneas de financiamiento para microfinanzas</li> <li>2. Desarrollar servicios de atención a los socios, minimizando su movilización al local de la CACTT</li> <li>3. Desarrollar lobby y promoción institucional orientados a brindar servicios financieros a empresas del sector telecomunicaciones</li> <li>4. Hacer de la CACTT un modelo de cooperativa moderna con procesos óptimos e integrada</li> </ol>

**CUADRO N°5 ANALISIS FORTALEZAS / AMENAZAS (FA)**

<p align="center"><b>“Utilizar las fortalezas para eliminar o disminuir el efecto negativo de las amenazas”</b></p>	<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad de Misión y Objetivos sobre Cooperativismo por parte de Directivos</li> <li>2. Procesos de venta de servicios definidos</li> <li>3. Personal con amplio dominio de los Manuales de Organización y Funciones y Procedimientos</li> <li>4. Adecuados mecanismos de coordinación y comunicación</li> <li>5. Programa de capacitación continuo a Directivos y Delegados</li> <li>6. Local propio con extensión de 1000 m2 y 5 pisos construidos</li> <li>7. Informes financieros periódicos</li> <li>8. Sistema Administrativo debidamente informatizado</li> <li>9. Situación económica reconocida por Instituciones Financieras</li> </ol>
	<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de personal en Telefónica</li> <li>2. Disminución del poder adquisitivo</li> <li>3. Incremento de socios sin empleo fijo</li> <li>4. Competidores con tecnología de punta</li> <li>5. Aplicación de penalidades de parte de la Municipalidad por ampliación y remodelación no contempladas en la licencia respectiva</li> </ol>

**CUADRO N°6**

**ANALISIS DEBILIDADES / OPORTUNIDADES (DO)**

<p align="center"><b>“Eliminar o minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades”</b></p>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coexistencia de grupos de interés diferentes, relacionados con el uso de las utilidades generadas por la CACTT</li> <li>2. Desconocimiento del personal operativo sobre la Misión y objetivos de la CACTT</li> <li>3. Insuficiente informe sobre beneficios y estado de cuentas a los socios</li> <li>4. Escasa publicidad sobre los servicios disponibles</li> <li>5. Desinterés del personal directivo por evaluar al personal operativo</li> <li>6. No existe reconocimiento de roles entre la Gerencia y el Consejo de Administración</li> <li>7. Clima organizacional no propicio para el desarrollo de actividades</li> <li>8. Trabajadores sin opción a capacitación interna</li> <li>9. Reducidas áreas de atención para los socios</li> <li>10. Bajo interés en participar del Programa FENACREP – PACOOPAC</li> <li>11. Planificación netamente operativa</li> <li>12. Gestión orientada más a la administración que a la gestión por objetivos</li> </ol>
	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad de tecnologías que favorecen la “atención a distancia de los socios”</li> <li>2. Existencia del Convenio FENACREP y la CCACTT</li> <li>3. Exoneración del Impuesto a la Renta hasta el año 2002</li> <li>4. Disponibilidad de líneas de financiamiento para microempresas</li> <li>5. Incremento de socios que invierten en negocios como posibilidad de ofertar servicios financieros alternativos</li> <li>6. Imagen de la CACTT asociada a la Telefónica</li> <li>7. Préstamos de la competencia con tasas mayores a las de la CACTT</li> <li>8. Situación política económica del país propicio para planes a mediano plazo</li> </ol>



**CUADRO N°7 ANALISIS DEBILIDADES / AMENAZAS (DA)**

<p align="center"><b>“Reducir al mínimo las debilidades o evitar las amenazas o disminuir su efecto negativo”</b></p>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coexistencia de grupos de interés diferentes, relacionados con el uso de las utilidades generadas por la CACTT</li> <li>2. Desconocimiento del personal operativo sobre la Misión y objetivos de la CACTT</li> <li>3. Insuficiente informe sobre beneficios y estado de cuentas a los socios</li> <li>4. Escasa publicidad sobre los servicios disponibles</li> <li>5. Desinterés del personal directivo por evaluar al personal operativo</li> <li>6. No existe reconocimiento de roles entre la Gerencia y el Consejo de Administración</li> <li>7. Clima organizacional no propicio para el desarrollo de actividades</li> <li>8. Trabajadores sin opción a capacitación interna</li> <li>9. Reducidas áreas de atención para los socios</li> <li>10. Bajo interés en participar del Programa FENACREP – PACOOPAC</li> <li>11. Planificación netamente operativa</li> <li>12. Gestión orientada más a la administración que a la gestión por objetivos</li> </ol>
	<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción de personal en Telefónica</li> <li>2. Disminución del poder adquisitivo</li> <li>3. Incremento de socios sin empleo fijo</li> <li>4. Competidores con tecnología de punta</li> <li>5. Aplicación de penalidades de parte de la Municipalidad por ampliación y remodelación no contempladas en la licencia respectiva</li> </ol>

Como se puede observar en cada cuadro, se han confrontado el conjunto de oportunidades y amenazas del medio ambiente con el conjunto de fortalezas y debilidades encontradas en la CACTT, siguiendo las siguientes orientaciones:

- Para el Cuadro N°4 se realizó el análisis de Fortalezas y Oportunidades, teniendo el objetivo de hallar Metas Estratégicas que utilicen las fortalezas y aprovechen las oportunidades.
- Para el Cuadro N°5 se realizó el análisis de Fortalezas y Amenazas, teniendo el objetivo de hallar Metas Estratégicas que utilicen las fortalezas para eliminar o disminuir el efecto negativo de las amenazas.
- En el Cuadro N°6 se realizó el análisis de Debilidades y Oportunidades, teniendo como objetivo hallar Metas Estratégicas que eliminen o minimicen las debilidades aprovechando las oportunidades detectadas.
- En el cuadro N°7 se realizó el análisis de Debilidades y Amenazas, teniendo como objetivo hallar Metas Estratégicas que reduzcan al mínimo las debilidades o eviten las amenazas o disminuyan su efecto negativo.

#### **4.4 Toma de decisiones**

Como consecuencia del análisis anterior, se definió como Metas Estratégicas Potenciales para la CACTT las siguientes:

- *Consolidar servicios financieros utilizando un enfoque de microfinanzas, aprovechando líneas de financiamiento para microempresas*
- *Desarrollar servicios de atención al cliente, minimizando su movilización al local de la CACTT*
- *Desarrollar lobby y promoción institucional orientados a brindar servicios financieros a empresas del sector Telecomunicaciones*

- *Hacer de la CACTT un modelo de cooperativa moderna, con procesos óptimos e integrada*
- *Orientar la gestión de la CACTT dentro de un enfoque empresarial competitivo*
- *Obtener líneas de financiamiento a través de la Cooperación Internacional*
- *Desarrollar lobby en entidades reguladoras y Organismos Públicos*
- *Implantar un sistema de Marketing permanente en servicios financieros*
- *Implantar un sistema de información interna adecuado y oportuno orientado a los Organos Directivos y la Gerencia*
- *Implantar un sistema de evaluación de las inversiones de la CACTT*

#### **4.5 Estrategias adoptadas**

Las Metas Estratégicas Potenciales fueron sometidas a un procedimiento de valoración y priorización por los Organos Directivos y la Gerencia de la CACTT, teniendo como base la nueva Misión y Visión de la CACTT y utilizando el Modelo que se indica en el Cuadro N°8, siendo el cuadro referido el cuadro final de las valoraciones y priorizaciones dadas por los participantes.

CUADRO Nº 8	VALORACION DE LAS METAS ESTRATEGICAS - CACTT									
	METAS ESTRATEGICAS POTENCIALES		LO QUE ESTÁ EN JUEGO		CAPACIDADES A DESARROLLAR		GRADO DE ACEPTACION		PUNTAJE *	PRIORIDAD
	LOGROS POTENCIALES	PERDIDAS POTENCIALES	BUENO	REGULAR	BUENO	INACEPTABLE				
1	Consolidar servicios financieros utilizando un enfoque de microfinanzas, aprovechando líneas de financiamiento para microempresa	Satisfacer necesidades de los socios con nuevos servicios financieros	Oportunidad de acceso a líneas de financiamiento para atender a socios	Relacionamiento con COFIDE. Adecuación de sistemas internos. Presentación de Informes Financieros	11	1	0	60	4º	
2	Desarrollar servicios de atención al cliente, minimizando su movilización al local de la CACTT	Fidelidad de los socios	Disminución de socios	Adecuar software e información de socios. Atención personalizada por medios telefónicos, fax, correo electrónico y Página Web	11	1	0	62	5º	
3	Desarrollar lobby y promoción institucional orientados a brindar servicios financieros a empresas del sector Telecomunicaciones	Incremento de socios	Posible estancamiento por limitado ingreso de nuevos socios	Relaciones públicas e institucionales a nivel Directivo y Gerencial. Adecuado material de promoción institucional	9	3	0	56	3º	
4	Hacer de la CACTT un modelo de cooperativa moderna, con procesos óptimos e integrada	Potenciar imagen institucional para atraer nuevos socios. Modernización y mejora de procesos. Mayor integración con cooperativas	Pérdida de oportunidad de modernizar procesos de bajo costo. Pérdida de oportunidades de relacionamiento interno y externo para fortalecer crecimiento	Mejores niveles de coordinación con los asesores de FENACREP - PACOOPAC y otras instituciones para la ejecución de herramientas propuestas en el programa	10	2	0	43	1º	
5	Orientar la gestión de la CACTT dentro de un enfoque empresarial competitivo	Melorar capacidad institucional para facilitar crecimiento y desarrollo	Estancamiento y posible declive	Adecuado ejercicio de roles. Gerencia por Objetivos	10	2	0	52	2º	
6	Obtener líneas de financiamiento a través de Cooperación Internacional	Crecimiento y mayor cobertura de servicios a los socios	Pérdida de oportunidad de ampliar capacidad institucional	Relaciones con organismos de Cooperación Internacional. Desarrollo de proyectos de Cooperación	8	4	0	79	9º	
7	Desarrollar lobby en entidades reguladoras y Organismos Públicos	Superar posibles obstáculos que dificulten el crecimiento de la CACTT	Retraso o dificultad para el cumplimiento de metas	Relaciones Públicas de alto nivel	5	7	0	85	10º	
8	Implantar un sistema de Marketing permanente en servicios financieros	Fidelidad del socio. Incremento de socios. Nuevos servicios para el socio	Preferencia de socio por servicios de la competencia	Desarrollo de Sistema de Marketing aprovechando las herramientas propuestas por FENACREP - PACOOPAC	10	2	0	72	6º	
9	Implantar un sistema de información interna adecuada y oportuna orientada a los Organos Directivos y la Gerencia	Mejores decisiones. Optimización de procesos	Pérdida de eficiencia y eficacia	Desarrollar sistemas de información interna utilizando propuestas de FENACREP - PACOOPAC	8	4	0	77	8º	
10	Implantar un sistema de evaluación de las inversiones de la CACTT	Inversiones Rentables	Disminución de patrimonio	Desarrollar capacidad de evaluación de inversiones de los Organos Directivos	10	2	0	74	7º	

\* El puntaje que se asigna va de acuerdo a la prioridad que cada entrevistado lo considera como 1ª prioridad entonces le asigna 1 punto, si lo considera como 2ª prioridad entonces le asigna 2 puntos y así sucesivamente. La base para asignar la prioridad la define la Misión y la Visión establecidos en el Plan Estratégico.

Es preciso señalar que para cada meta se establecieron los logros potenciales que podrían obtenerse, las pérdidas potenciales que ocasionarían no alcanzar la meta propuesta y las capacidades que deben desarrollarse al interior de la CACTT para el logro de las metas.

El resultado de este proceso de valoración y priorización de las Metas Estratégicas Seleccionadas para la CACTT indica lo siguiente:

### Metas estratégicas priorizadas para la CACTT

- 1º Hacer de la CACTT un modelo de cooperativa moderna, con procesos óptimos e integrada
- 2º Orientar la gestión de la CACTT dentro de un enfoque empresarial competitivo
- 3º Desarrollar lobby y promoción institucional orientados a brindar servicios financieros a empresas del sector Telecomunicaciones
- 4º Consolidar servicios financieros utilizando un enfoque de microfinanzas, aprovechando líneas de financiamiento para microempresas
- 5º Desarrollar servicios de atención al cliente, minimizando su movilización al local de la CACTT
- 6º Implantar un sistema de Marketing permanente en servicios financieros
- 7º Implantar un sistema de evaluación de las inversiones de la CACTT
- 8º Implantar un sistema de información interna adecuado y oportuno orientado a los Organos Directivos y la Gerencia
- 9º Obtener líneas de financiamiento a través de Cooperación internacional
- 10º Desarrollar lobby en entidades reguladoras y Organismos Públicos

Se debe señalar que esta valoración y priorización no implican una decisión, sólo refleja en promedio el grado de aceptación que los Directivos y la

Gerencia de la CACTT le dan personalmente a cada meta estratégica. En el proceso de discusión en los propios Organos Directivos y la Gerencia y, si es necesario con la asesoría correspondiente, estas metas pueden ser sometidas a un proceso de ajuste, pueden retirarse algunas, añadirse otras o fusionarse.

## **V. EVALUACION DE RESULTADOS**

Luego de valorizar y priorizar las Metas Estratégicas por parte de los Directivos del Consejo de Administración y la Gerencia (12 personas en total), con el correspondiente análisis de cada una de ellas, se determinaron las siguientes Metas Estratégicas que servirán de principales guías de trabajo para todo el personal de la CACTT en los siguientes 3 años; estas Metas Estratégicas representan una mejor herramienta de gestión empresarial comparándolas con los lineamientos que han guiado parcialmente a la cooperativa en estos últimos años:

### **METAS ESTRATÉGICAS PARA EL AÑO 2004**

#### **META N°1**

##### **DESARROLLAR UNA GESTION EMPRESARIAL COMPETITIVA Y EFICAZ**

La CACTT debe aplicar modernas herramientas de gestión; diferenciando adecuadamente los roles directivos y de gerencia; tomando decisiones oportunas sobre la base de información confiable; efectuando un seguimiento y control de planes y de los resultados económicos; y aplicando políticas adecuadas de selección, evaluación y capacitación del personal.

**META N°2****PROMOVER UN SIGNIFICATIVO INGRESOS DE NUEVOS SOCIOS**

La CACTT debe crecer. Este crecimiento inicialmente se orientará a los trabajadores de TELEFONICA en el ámbito nacional, a trabajadores de otras empresas de telefonía en el ámbito local, y posteriormente a trabajadores de otras empresas del sector telecomunicaciones.

**META N°3****DIVERSIFICAR Y AMPLIAR SERVICIOS A LOS SOCIOS MEDIANTE FINANCIAMIENTO EXTERNO**

La CACTT puede y debe aprovechar y utilizar fuentes de financiamiento externo nacionales para brindar servicios financieros a microempresas generadas por los socios y debe presentar proyectos financieros educativos o sociales a las fuentes de cooperación de los países desarrollados, a fin de que puedan ejecutarse en beneficio de los socios.



**META N°4****IMPLANTAR SERVICIOS FINANCIEROS MODERNOS DE RAPIDO  
ACCESO A TODOS SUS SOCIOS**

Implica diferenciar los servicios que deben ser brindados a los socios sin necesidad de acudir al local de la CACTT, implantar nuevos procedimientos de atención a los socios, efectuando la publicidad más adecuada y evaluando constantemente los servicios para efectuar las mejoras respectivas en beneficio de los socios.

**META N°5****ATENDER SATISFACTORIAMENTE LAS DIVERSAS NECESIDADES  
FINANCIERAS DE LOS SOCIOS**

En primer lugar la CACTT debe actuar rápidamente para evitar el potencial retiro de socios a consecuencia de su separación de TELEFONICA, esto implica también adecuar los procedimientos y políticas de créditos a los socios ya separados de TELEFONICA que tienen préstamos al momento de su separación. En segundo lugar, es necesario implantar un sistema de marketing a fin de conocer y atender satisfactoriamente las necesidades financieras de los socios.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- ◆ La ejecución exitosa del Plan Estratégico requiere de un fuerte grado de compromiso de los Organos Directivos, Delegados y Gerencia de la Cooperativa, por ello se recomienda capacitar a los miembros del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia y la Gerencia, en el tema de Planificación Estratégica como herramienta de gestión que permita hacer cambios estructurales en la CACTT.
- ◆ La aplicación del Plan Estratégico requiere de un amplio grado de conocimiento y comprensión, asimilación y aceptación por parte del personal, por lo que se recomienda una adecuada difusión del Plan Estratégico, a través de charlas periódicas, boletines y paneles, promoviendo así la participación activa del personal en la ejecución de las actividades contenidas en los Planes.
- ◆ El Plan Estratégico permite implementar un Sistema de Información que posibilita canalizar las disposiciones formales en forma clara y precisa, permitiendo asimismo una adecuada toma de decisiones.
- ◆ La cultura organizacional de la CACTT no favorece los cambios necesarios para hacer de la cooperativa una institución líder y competitiva, se recomienda entonces que Directivos y Delegados desarrollen un esfuerzo hacia el cambio cultural para garantizar la participación de Organos Directivos y Delegados comprometidos con el liderazgo de la CACTT.

- ◆ La ejecución del Plan Estratégico requiere establecer mecanismos de seguimiento y control, por lo cual, el Consejo de Administración y la Gerencia deben evaluar periódicamente las metas establecidas en los Planes Estratégicos y Operativos y establecer los correctivos necesarios.

## **BIBLIOGRAFIA**

- **La Planificación**, Gestión Norsud, Módulo 1, 1995
- **Planeamiento Estratégico / Hoshin Kanri**, Quality Consulting, 2000
- **“Dirección Estratégica”**, documento de trabajo, Alberto Villanueva Herrera, 2001
- **Planeamiento y Gestión Estratégica**, Humberto Serna Gómez, 1994

## **GLOSARIO**

- CACTT:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Telefónicos
- SBS:** Superintendencia de Banca y Seguros
- CAC:** Cooperativa(s) de Ahorro y Crédito
- FENACREP:** Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito
- ONG:** Organización No Gubernamental
- FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- PACCOOPAC:** Programa de apoyo a las Cooperativas de Ahorro y Crédito