

Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Planificación y Promoción Social

Informe Final del Proyecto de Graduación:

**Propuesta de planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión de
Coopeservidores R. L.**

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para
optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social

Elaborado por:

Sofía Morales Fonseca

Heredia, 2021

INTEGRANTES TRIBUNAL EXAMINADOR



Representante de la Facultad de Ciencias Sociales

Roxana Durán Sosa

MARTA DE LOS ANGELES VARGAS VENEGAS (FIRMA) Firmado digitalmente por MARTA DE LOS ANGELES VARGAS VENEGAS (FIRMA)
Fecha: 2021.02.03 06:16:24 -06'00'

Representante de la Dirección de la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS)

Marta Vargas Venegas

ALEJANDRA AVILA ARTAVIA (FIRMA) Firmado digitalmente por ALEJANDRA AVILA ARTAVIA (FIRMA)
Fecha: 2021.02.02 17:52:36 -06'00'

Lectora Interna

M.B.A Alejandra Ávila Artavia

NOELIA MARIA ESPINOZA NAVARRO (FIRMA) Firmado digitalmente por NOELIA MARIA ESPINOZA NAVARRO (FIRMA)
Fecha: 2021.02.02 18:07:52 -06'00'

Lectora Externa

Lic. Noelia Espinoza Navarro



Tutora

M.B.A. Karol Monge Hernández

RESUMEN EJECUTIVO

Coopeservidores es una cooperativa de ahorro y crédito con un portafolio de productos y servicios de crédito, ahorro e inversión. Su organismo regulador es la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) desde el año 1994. La base jurídica de Coopeservidores se fundamenta, tanto en la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Ley N ° 6756 del 30 de abril de 1982), y en la Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas (Ley 7391 del 27 de abril de 1994), Acuerdo SUGEF 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y en el Estatuto General de la Cooperativa (Coopeservidores, 2020).

Es una organización que se caracteriza por asumir retos que beneficien a sus partes interesadas, a la vez cumple con las normas aplicables y navega en un entorno agresivo y competitivo, a la par de entidades financieras robustas en estructura y recursos. No obstante, la cooperativa le apuesta a la innovación, la tecnología, los medios digitales, al cambio cultural, manejo prudente de la gestión integral de los riesgos y gobierno corporativo, pero, sobre todo, a un enfoque que tiene como centro el bienestar de las personas. Con este fin en mente se busca la sostenibilidad en el tiempo para que las nuevas generaciones se beneficien de las bondades del modelo cooperativo, además, que sea una herramienta para el logro de sueños y un referente en el mercado.

El equipo de trabajo de Coopeservidores R.L. conoció los impactos positivos y negativos de su entorno, por medio de un análisis interno y externo, así como la identificación de los actores relevantes que apoyan o participan en la gestión estratégica, elementos que

se usaron como insumo para elaborar una propuesta que busca fortalecer su gestión organizativa a mediano y largo plazo.

Los resultados de esta investigación permitieron formular una propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L., mediante una exploración profunda del análisis interno y externo de la organización, así como identificar los actores internos y externos que participan o apoyan en la formulación de la propuesta. A partir de este análisis, en conjunto con el apoyo de la entidad, se formula la propuesta con el fin de que Coopeservidores mejore su gestión interna y logre sus objetivos formulados al 2022. Asimismo, se planteó una propuesta de control y seguimiento que les funcione a las personas colaboradoras para el seguimiento a la propuesta estratégica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por brindarme salud, paciencia, la capacidad y virtud de estudiar y crecer, tanto profesional como personalmente.

A mis padres, por siempre impulsarme a estudiar y apoyarme en el proceso, teniendo siempre expectativas en mí de superación y triunfo.

Le agradezco a mi novio, por siempre ser mi apoyo incondicional e impulsarme para seguir creciendo personal y profesionalmente.

Le agradezco a mi compañera y amiga Noelia, por siempre impulsarme en mi crecimiento profesional y personal y por siempre contar de su apoyo y sabiduría durante este proceso.

DEDICATORIA

Le dedico este gran esfuerzo a mis padres, ya que sin la formación que me dieron desde pequeña y el apoyo constante que me dedicaron no lo hubiera logrado. Gracias por enseñarme este camino del estudio y dedicarme de su tiempo para criarme, gracias a esto he crecido personal y profesionalmente. A mi novio y mi amiga Noelia, por siempre impulsarme a ser mejor cada día y ser un apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo I. El problema y su importancia	4
1.1. Tema	4
1.2. Objeto de estudio	4
1.3. Planteamiento del problema.....	5
1.4. Justificación y descripción del problema	7
1.5. Estado de la cuestión (antecedentes)	10
1.6. Marco normativo institucional.....	14
1.6.1. Legal	14
1.6.2. Estructura financiera y organizativa	17
1.6.3. Jurídico.....	19
1.7. Objetivos	20
1.7.1. Objetivo general	20
1.7.2. Objetivos específicos	20
Capítulo II. Fundamentación teórica	21
2.1. Planificación	21

2.2. Planificación estratégica	23
2.3. Herramientas de la planificación estratégica	27
2.3.1. Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	27
2.3.2. Cuadro de mando integral (CMI)	28
2.4. Gestión organizacional	30
2.5. Actores sociales	32
2.6. Cooperativas como forma de organización	33
2.7. Cooperativas de ahorro y crédito	35
Capítulo III. Aspectos metodológicos	37
3.1. Población y unidades de observación	37
3.1.1. Población	38
3.2. Enfoque de investigación	40
3.3. Tipo de investigación	41
3.4. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación	42
3.4.1. Fuentes primarias	43
3.4.2. Fuentes secundarias	43
3.4.3. Instrumentos de investigación	44

3.5. Limitaciones del objeto de estudio	45
3.6. Matriz metodológica	47
Capítulo IV. Hallazgos y resultados	49
4.1. Análisis del contexto interno y externo	49
4.1.1. Análisis externo de Coopeservidores	49
4.1.2. Caracterización de Coopeservidores	53
4.2. Actores relevantes que apoyan o participan.....	62
4.2.1. Infocoop	62
4.2.2. Sugef	63
4.2.3. Inteco	64
4.2.4. Dirección de Innovación y Estrategia	64
4.2.5. Arquitectura Empresarial y Calidad	65
4.2.6. Asociados de CS.....	65
4.2.7. Colaboradores de CS.....	66
4.3. FODA	66
4.4. Revisión marco filosófico.....	68
4.4.1. Revisión de la misión, visión y valores	70

4.4.2. Resultados de la revisión de la misión, visión y valores	73
4.5. Principales Hallazgos del Análisis Interno y Externo	75
Capítulo V. Propuesta estratégica	79
5.1. Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L.....	79
5.2. Justificación de la propuesta de planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L.	79
5.3. Ejes de acción	81
5.4. Control y seguimiento para la propuesta de planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L.	84
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	89
6.1. Conclusiones.....	89
6.2. Recomendaciones.....	91
Bibliografía.....	94
Anexos.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estado de la cuestión	11
Tabla 2 Elementos de la planificación estratégica.....	25
Tabla 3 Matriz de actores	39
Tabla 4 Matriz metodológica.....	47
Tabla 5 Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito supervisadas, según activo productivo entre el activo total año 2018.....	51
Tabla 6 Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito, según pasivo con costo entre pasivo total 2018.....	51
Tabla 7 Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito, según obligaciones con entidades financieras del país entre pasivo total 2018	51
Tabla 8 Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito, rentabilidad nominal sobre patrimonio promedio 2018	51
Tabla 9 Marco Filosófico de CS.....	54
Tabla 10 Resumen de actores internos y externos	62
Tabla 11 FODA Consolidado.....	68
Tabla 18 Marco filosófico.....	75
Tabla 19 Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Niveles de la planificación estratégica.....	27
<i>Figura 2</i> Perspectivas del cuadro de mando integral.....	29
<i>Figura 3</i> Principios básicos cooperativos.....	34
<i>Figura 4</i> Organigrama Coopeservidores (2019)	55
<i>Figura 5</i> Objetivos estratégicos: CS al 2022 (2019)	57
<i>Figura 6</i> Resumen de los principales problemas detectados en CS	80
<i>Figura 7</i> Principales ejes de acción	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Análisis FODA: Preguntas generadoras	102
Anexo B. Revisión FODA	104
Anexo C. Insumos del Taller FODA	105
Anexo D. Ficha número 01: Aspectos Generales sobre la Misión.....	108
Anexo E. Ficha para trabajo 02: Aspectos Generales de la Visión	109
Anexo F. Ficha para trabajo 03: Aspectos Generales de los Valores	110
Anexo G. Ficha para trabajo 04: Revisión de la misión.....	111
Anexo H. Ficha para trabajo 05: Revisión de la misión	112
Anexo I. Ficha para trabajo 06: Revisión de la visión.....	112
Anexo J. Ficha para trabajo 07: Revisión de la visión	112
Anexo K. Ficha para trabajo 08: Revisión de los valores	113
Anexo L. Ficha para trabajo 09: Revisión de los valores.....	113
Anexo M. como consecuencia de la revisión del Marco Filosófico.....	114

ABREVIATURAS

BCCR	Banco Central de Costa Rica
BSC	Balance Score Card
CS	Coopeservidores R. L.
CRM	Gestión de las Relaciones con los Asociados
CAMELS	Capital, Activo, Manejo o Gestión, Evaluación de rendimientos, Liquidez, Sensibilidad a riesgos de mercado
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CSC	Centro de Servicios Compartidos
ICA	Alianza Cooperativa Internacional
Infocoop	Instituto de Fomento Cooperativo
ISO	Organización Internacional de Normalización
PAO	Plan Anual Operativo
Órganos sociales	Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación y Bienestar Social de Coopeservidores
ROA	Rendimiento sobre el Activo
Sugef	Superintendencia General de Entidades Financieras

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se desarrolla una investigación del análisis del contexto interno y externo de la cooperativa de ahorro y crédito Coopeservidores R. L., la cual ofrece productos y servicios financieros en el ámbito nacional. A lo largo de su trayectoria, la organización se ha caracterizado por brindar soluciones integrales, innovadoras y sostenibles a sus asociados, esto con un enfoque simple, innovador y humano.

La investigación se lleva a cabo para formular una propuesta estratégica, con el fin de fortalecer los procesos de planificación a mediano y largo plazo que le permita mejorar su gestión en beneficio de sus asociados. El periodo que se establece para el estudio se encuentra entre el año 2017 al año 2022, este lapso corresponde al cumplimiento del plan estratégico que se encuentra vigente.

La importancia de este estudio radica en que el entorno en el que se desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito es cada vez más cambiante, dinámico, agresivo, impredecible, fugaz y competitivo. Por consiguiente, el tipo de accionar que realicen puede generarles el fracaso o sobresalir con éxito según la funcionalidad de la organización.

Además, cabe destacar la importancia del desarrollo de la estrategia que permita mejorar los procedimientos y políticas que se quieren implantar a corto, mediano y largo plazo en la institución. Para esto se utiliza la planificación estratégica (desde sus objetivos estratégicos, específicos, habilitadores, indicadores operativos y sus variables estratégicas y su planificación más operativa como proyectos y planes de acción). Estas son herramientas que permiten tener un desarrollo más viable y factible de la gestión de

las actividades, tanto internas como externas que realiza la cooperativa.

El desarrollo de la estrategia es un factor clave, así como los procesos de investigación, desarrollo e innovación. La planificación estratégica es una herramienta que favorece el progreso de las organizaciones y contempla el entorno como pilar para comprender su funcionamiento cambiante. De igual forma, considera los elementos internos y externos en el momento de ingresar esta teoría en las actividades cotidianas de la entidad.

La organización cuenta con un plan estratégico, sin embargo, en el ámbito interno se detectan ciertas falencias que no le permiten desarrollar la estrategia de la manera correcta. Esto también le afecta en el ámbito externo, ya que la competencia directa sobresale en el país, por lo que Coopeservidores debe sobresalir en el mercado por medio de una estrategia robusta.

Por este motivo, el estudio se centra en la planificación estratégica que contribuye directamente al mejoramiento de la gestión de las organizaciones y al fortalecimiento de su accionar, de manera eficiente y eficaz. Asimismo, se utilizan otros conceptos de información como los actores sociales, cooperativas, cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de contar con la información suficiente que permita abarcar todo el ámbito interno y externo.

El insumo de este estudio es formular una propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L., mediante una exploración profunda del análisis interno y externo de la organización, así como identificar los actores internos y externos que participan o apoyan en la formulación de la propuesta. A partir de

este análisis, en conjunto con el apoyo de la entidad, se pretende que esta propuesta sea de ayuda con el fin de que Coopeservidores mejore su gestión interna y logre sus objetivos formulados al 2022. Asimismo, se procura plantear un análisis de control y seguimiento que les funcione a las personas colaboradoras para el seguimiento a la propuesta estratégica.

Esta propuesta se pretende elaborar por medio de esta investigación mediante una serie de herramientas como el FODA, entrevistas en profundidad y talleres con las personas colaboradoras, en especial a los directores, gerentes y jefes de la organización. Como fuente secundaria se utiliza principalmente la revisión bibliográfica, en relación con el tema principal que es la planificación estratégica, con el fin de extraer elementos conceptuales, como insumo para construir un contexto en torno al tema de estudio.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. TEMA

Propuesta de planificación estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L., 2018-2022.

1.2. OBJETO DE ESTUDIO

En la actualidad, las organizaciones complejas recaen en una serie de sucesos que pueden repercutir en su estabilidad. La gestión organizacional, desde su concepto, busca que las empresas sean autoorganizables por medio de un aprendizaje complejo. Por su parte, la gestión estratégica pretende sobrellevar el cambio repentino y resolver los problemas que se presentan dentro y fuera de la organización y enfrentar la toma de decisiones claves.

García y García definen el objeto de estudio como “fenómeno al que se enfoca el proceso de investigación, respecto al cual se formula la tesis y sobre el que habrá de demostrarse y sostenerse o no los resultados” (2008, p. 5). Por lo tanto, el presente trabajo posee el siguiente objeto de estudio: Gestión Organizacional de Coopeservidores R. L.

El proyecto se concentrará en el estudio de los procesos de planificación estratégica, con el fin de analizar la gestión de la cooperativa de ahorro y crédito Coopeservidores R. L. El periodo que se establece para el estudio corresponde a los años 2018 y 2019, se escoge este lapso debido a que son los años que se tomaron en cuenta para el análisis de la información.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según lo exponen Fernández y Batista “el plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (2010, p. 23). Por consiguiente, el problema de investigación refleja el objeto de estudio de manera concisa. “Tomando en cuenta los temas importantes como los objetivos de la investigación, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad del estudio, así como la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema” (Fernández y Batista, 2010, p. 47).

El entorno cambiante, dinámico, agresivo, impredecible, fugaz y competitivo en el cual se desarrollan las organizaciones y el tipo de accionar que realicen puede generarles el fracaso o sobresalir con éxito según la funcionalidad de la organización. El éxito en la gestión de la administración se garantiza con herramientas tecnológicas e innovadoras que les permitan a las empresas tomar decisiones que aporten al crecimiento y disminuyan los riesgos que implique el entorno cambiante.

Las entidades financieras en Costa Rica no escapan de esta realidad. A partir de su modelo tradicional de intermediación financiera se ha enfocado en una operación dirigida a banca de personas, con el fin de obtener y retener un mayor número de clientes para alcanzar una ventaja competitiva.

El desarrollo de la estrategia es un factor clave, así como los procesos de investigación, desarrollo e innovación. La planificación estratégica es una herramienta que favorece el progreso de las organizaciones y contempla el entorno como pilar para comprender su funcionamiento cambiante. Asimismo, considera los elementos internos y externos en el momento de ingresar esta teoría en las actividades cotidianas de la

organización.

Coopeservidores tiene como objetivo ofrecer productos de crédito, ahorro e inversión para ayudar a cumplir los sueños de sus asociados. Tiene más de 60 años de ofrecer sus productos a la población costarricense, sin embargo, actualmente vive una transformación, tanto del entorno externo como interno. Lo anterior se debe a que cada vez debe ser más digital y mejorar la agilidad en los procesos para ofrecer mejores productos en el mercado. Por este motivo, se lleva a cabo la presente investigación, con el fin de que Coopeservidores mejore su gestión por medio de una propuesta estratégica.

En el ámbito interno, existe una brecha de comunicación, por ende, la cooperativa carece de una articulación entre las áreas, lo cual repercute en que los procesos puedan ser más lentos y se presente la duplicidad de las tareas. Lo anterior ocasiona que la entrega de la información no sea oportuna y carezca de calidad.

Por lo tanto, la organización debe robustecer su proceso de planificación, ya que solo se planifica a corto plazo, con poca prioridad de la planificación de mediano y largo plazo. Este proceso también se ve afectado debido al incumplimiento de las metas, un problema que repercute tanto en el compromiso de lo que se quiere llegar como en la credibilidad de la estrategia. Es decir, se debe trabajar en la falta de desenfoque y facilitar la prioridad a lo importante para sobresalir en el entorno.

Las áreas no conocen lo que está plasmado en el PAO, por ende, en la cotidianidad se enfocan en lo operativo y dejan de lado lo importante, es decir, el cumplimiento de los objetivos. En el ámbito externo, la organización debe tener una posición primordial, ya que, como es una cooperativa con tantos años en el mercado,

debe estar en constante actualización de las nuevas tendencias para mejorar la experiencia en el servicio al cliente, así como prever todos los cambios repentinos que le puedan repercutir.

Por consiguiente, este proyecto de investigación tratará de responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede Coopeservidores R. L. fortalecer los procesos de planificación a mediano y largo plazo, que le permitan mejorar su gestión en beneficio de sus asociados?

1.4. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que Coopeservidores es una cooperativa grande en el ámbito nacional debe cumplir con una planificación robusta. Sin embargo, la empresa necesita reforzar este tema, ya que aunque cuenta con un marco filosófico, una planificación y un área encargada de llevar a cabo el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, se deben actualizar y reforzar estos temas.

Por ejemplo, la planificación estratégica es liderada por el Área de Arquitectura Empresarial y Calidad que le reporta a la Dirección de Innovación y Estrategia. La directora del área es la encargada de informarle al gerente general de la Cooperativa la estrategia de la organización y cambios que se presenten.

En el momento de formular el plan estratégico de la organización se lleva a cabo con jefes, gerentes y directores como dueños del conocimiento de cada una de sus áreas. Sin embargo, no se tiene claro a lo que se quiere llegar como empresa, ya que muchos de los jefes plasman en la estrategia actividades operativas y no lo estratégico. En la formulación de la estrategia muchas de las áreas deben tener una clara comunicación e incentivar el trabajo en equipo para cumplir las iniciativas. No obstante, esto no se realiza,

las áreas no llevan un claro control y seguimiento de las iniciativas.

En el momento de darle seguimiento al cumplimiento del plan estratégico y el PAO, las áreas solamente reportan el porcentaje de cumplimiento, sin demostrar ninguna evidencia sobre cómo se cumplió la meta. Además, este se ve afectado por la poca agilidad que existe en los procesos internos, ya que para llevar a cabo algún proceso se debe realizar una serie de pasos o procedimientos muy manuales.

La cooperativa maneja la información de la estrategia a partir de los altos medios y muchas de las personas colaboradoras no conocen cuál es el rumbo que quiere alcanzar la entidad en el futuro. Esto es importante, ya que si las personas colaboradoras no tienen claro qué quiere lograr la organización, se pierde el enfoque y esencia de la estrategia, pues se pueden distraer con la operativa diaria.

Debido a lo anterior, es necesario formular una propuesta de planificación estratégica en Coopeservidores tomando en cuenta el ámbito externo e interno que le afecta. Además de las dimensiones políticas, sociales y legales en coordinación con otras instituciones públicas o privadas, asociados y delegados para fomentar una metodología participativa.

Se utiliza la planificación estratégica como herramienta para llevar a cabo la propuesta de investigación de manera participativa, ya que permite alcanzar los objetivos y metas por medio de instrumentos que se plantearon con un tiempo determinado. Por ende, la planificación es el eje fundamental del estudio, debido a la coyuntura que vive Coopeservidores desde sus implicaciones sociales y económicas, con el fin de que ayude a tomar decisiones acertadas.

El proponer agilidad en los procesos que contribuyan a la misión y objetivos de CS puede contribuir económicamente (menos gasto administrativo al ser más ágiles en los procesos que hacen y, por ende, mejor atención a sus asociados) (Cubillo, comunicación personal, 15 de enero de 2019).

Además, cabe destacar la importancia del desarrollo de la estrategia que permita mejorar los procedimientos y políticas que se quieren implantar a corto, mediano y largo plazo en la entidad. Para esto se utiliza la planificación estratégica (desde sus objetivos estratégicos, específicos, habilitadores, indicadores operativos y sus variables estratégicas) y su planificación más operativa como proyectos y planes de acción. Estas son herramientas que permiten tener un desarrollo más viable y factible de la gestión de las actividades, tanto internas como externas que realiza la cooperativa.

Lo anterior con el fin de conocer la ejecución de las actividades que lleva a cabo la cooperativa, tanto la operación y ejecución de cada una de las áreas que lo conforman; desde el *back office* como del *front office*, así como el trabajo que hacen con los asociados.

Es necesario conocer y precisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el contexto de la organización, con el fin de proponer cambios para reestructurar la planificación estratégica que se planteó, así como herramientas y soluciones para la agilidad de los procesos para mejorar la ejecución de la cooperativa. Es importante que Coopeservidores tenga claro el análisis interno y externo, con el objetivo de plantear estrategias para contrarrestar sus puntos débiles y aprovechar los fuertes.

La investigación busca mapear los actores relevantes, tanto internos como externos, que apoyan o participan en la gestión estratégica de Coopeservidores con el fin de contribuir con la cooperativa en efectuar su misión de cumplir los sueños de las personas. Por este motivo, se analizarán aspectos como su administración, estrategia, gestión y comunicación. El objetivo es generar soluciones de control y coordinación que logren un equilibrio en las funciones que ejecuta CS, así como integrar la planificación de los recursos económicos, técnicos y humanos.

1.5. ESTADO DE LA CUESTIÓN (ANTECEDENTES)

En este apartado se abordan las investigaciones previas referentes al tema de la planificación estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de conocer las diferentes perspectivas y puntos de vista que puedan contribuir con el estudio. El estado de la cuestión brinda información necesaria que escribieron varios autores, contemplando la novedad, originalidad e importancia que tiene cada investigación y el aporte que puede generar al tema por desarrollar. Por ende, esta sección busca mostrar la realidad social e histórica del objeto de estudio a partir de una búsqueda de información de calidad en el ámbito nacional.

Tabla 1 *Estado de la cuestión*

#	Nombre de la Investigación	Año	Autor/a	Tema	Objetivos	Principales resultados
1	Estudio sectorial de organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) para la definición de una propuesta de guía para el otorgamiento de financiamientos de estas entidades por parte del banco XYZ, S. A.	2016	Carolina Pérez Ortega	Planificación financiera	Analizar el sector cooperativo de ahorro y crédito, con el fin de determinar variables críticas de interés que permitan la construcción de una guía en el proceso de financiamiento a estas entidades por parte del Banco XYZ.	<p>1. El sector cooperativo regulado está compuesto en un 56 % por cooperativas que se clasifican como entidades abiertas (es decir, de libre afiliación) y un 44 % son cerradas.</p> <p>2. Existen 25 cooperativas supervisadas por Sugef. Sin embargo, es un sector con un alto nivel de concentración 127, en el que 8 cooperativas representan el 90.4 % del volumen total de activos y el 9.6 % restante se distribuye entre 17 entidades. A la vez, 4 cooperativas mantienen una participación del volumen de activos total superior al 10 % (explican el 75 % del sector).</p> <p>3. El sector cooperativo denota un desempeño relativamente mejor que el registrado por los demás sectores del Sistema Financiero Nacional. En específico, muestra el menor nivel de compromiso patrimonial, el menor porcentaje de cartera en estado improductivo, según mora legal, así como de cartera en estado de riesgo.</p>
#	Nombre de la Investigación	Año	Autor/a	Tema	Objetivos	Principales resultados
2	Propuesta de mejora al plan de mercadeo de la Cooperativa de ahorro, Crédito y Servicios múltiples La Amistad R. L. en la zona de Zarceró.	2014	Rosa Bonillas Cejas, Marisol Camacho Barboza, Yelyssa Ramírez	Propuesta de mejora	Proponer una mejora al Plan de Mercadeo de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios múltiples La Amistad R. L. para incrementar la afiliación de socios productores en la zona	<p>1. El cooperativismo surge de la conciencia de que como asociados es más fácil solucionar los problemas de grupo. Este movimiento engloba valores de grupo. Además, estos entes son supervisadas por Sugef y apoyados por el Infocoop, Conacoop y Cenecoop.</p> <p>2. Las cooperativas desempeñan un</p>

			Rodríguez, Victoria Rodríguez Brenes, Andrea Soto Obando		Zarcero, por medio de una investigación de mercado que permita describir y analizar las necesidades de los productores.	papel importante en el sector productor de leche en el país, ya que forman parte del circuito industrial de comercialización de la leche. 3. Coopeamistad R. L. posee un plan de mercadeo general para el crecimiento de la cooperativa, pero no existe uno enfocado estrictamente en la zona de Zarcero.
3	Análisis del entorno y caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica.	2015	Paulo Aguilar González, Wendy Jiménez Jiménez, Carolina Mora Faerron, Leilani Rivas Garita	Análisis situacional	Describir el entorno y perfil del sector de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica, supervisadas por Sugef y agremiadas por Fecoopse durante el primer semestre del 2015.	1. Se determinó que las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica ofrecen dos servicios: ahorro y crédito. Sin embargo, tienen un enfoque de colocación de pasivos a sus asociados. 2. Las cooperativas que lideran el <i>ranking</i> de cooperativas de ahorro y crédito según el activo y patrimonio, coinciden con los casos de éxito de Coopenae, Coopeande y Coopeservidores. 3. Los factores que coinciden con el éxito a las cooperativas de ahorro y crédito, de una visión cualitativa, se centran en la gestión administrativa, financiera y estratégica.
4	Propuesta del Plan Estratégico 2016-2020 para COOPEATENAS R.L	2016	Luis Tapia Cisneros	Planificación Estratégica	Desarrollar una propuesta de plan estratégico para CoopeAtenas R.L. acorde con la realidad de la compañía, que contribuya a mejorar su gestión actual.	1. La estrategia de negocios actual de CoopeAtenas R.L. incluyendo su misión, visión y objetivos estratégicos deben ser adaptados a las necesidades actuales del negocio y revisados periódicamente. Las fortalezas deben ser estratégicamente comunicadas de manera efectiva, de tal forma que sobresalgan y sean reconocidas por su mercado meta, convirtiéndose en una ventaja real percibida y no una fortaleza "oculta" 2. El crecimiento actual de CoopeAtenas

R.L. se ha visto limitado por su principal negocio histórico que es el beneficio que presenta pérdidas significativas en los últimos años, sin embargo, dicha tendencia se podría revertir con un adecuado planeamiento estratégico.

Fuente: elaboración propia.

1.6. MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL

La estructura organizativa de Coopeservidores es compleja, debido a que es una cooperativa grande en el ámbito nacional posee muchas áreas y sucursales, lo que implica facilitar la gestión administrativa y presupuestaria de acuerdo con la dinámica de tiempos establecidos, además de las oportunidades para los asociados. Cabe mencionar que el principal enfoque de Coopeservidores es brindar servicios de ahorro y crédito, su filosofía está arraigada al ámbito social; convertir los sueños de la gente en realidad y brindar un excelente servicio para ser la mejor cooperativa para el mundo (Coopeservidores, 2020).

Lo anterior lo logran a través de su plan estratégico al 2022, en el que se propone una serie de objetivos estratégicos con la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), desde las perspectivas internas se presenta un enfoque social en función de las personas colaboradoras. A continuación, se explicará el funcionamiento de Coopeservidores, desde su marco legal, organizativo y jurídico.

1.6.1. LEGAL

En el marco legal de las cooperativas se encuentra la Ley N ° 4179 que vela por las asociaciones cooperativas y la creación del Infocoop. Esta ley incluye a todo tipo de cooperativa que exista en el país. En el artículo 3 se menciona una serie de principios y normas que se deben cumplir, como:

- Libre adhesión y el retiro voluntario de los asociados.
- Derecho de voz y un solo voto por asociado.

- Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa de acuerdo con su participación en el trabajo común.
- Pago de interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- Neutralidad racial, religiosa, política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados.
- Fomento de integración cooperativa.
- Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- Duración indefinida, capital variable e ilimitado y número de asociados.
- Responsabilidad ilimitada.
- Irrepartibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por la ley y excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usado los servicios de la cooperativa y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa.
- Autonomía en su gobierno y administración, a excepción de las limitaciones que establece la presente ley.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, por ser entes financieros, son reguladas por la Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las organizaciones cooperativas N ° 7391, creada el 27 de abril de 1994, la cual indica en el capítulo primero:

La actividad de intermediación financiera es la captación de dinero que hacen las cooperativas de sus propios asociados para destinar esos recursos en créditos o inversiones que le generen rendimientos. Estas actividades solo se pueden realizar con los propios asociados de las cooperativas (p. 2).

El capítulo cuarto se refiere a la parte operativa de las cooperativas de ahorro y crédito. En el artículo 14 se establece que los recursos financieros se obtendrán a través del capital social, recursos de ahorro a la vista, captación de recursos de sus asociados, contratación de recursos nacionales e internacionales y recepción de donaciones y legados. El artículo 16 menciona más de la parte operativa, que únicamente puede ejecutar a sus asociados:

- Conceder préstamos, créditos y avales directos.
- Comprar, descontar y aceptar en garantía: pagarés certificados y cédulas de prenda, letras de cambio e hipotecas.
- Efectuar inversiones en títulos valores emitidos por instituciones financieras del Estado y empresas reguladas por la ley N ° 1644, N ° 5044 y N ° 7201.

Además, el artículo 23 menciona otras acciones que se pueden efectuar, tanto con los asociados como con quienes no lo son, llamadas operaciones de confianza:

- Recibir para su custodia, fondos, valores, documentos, objetos y alquilar cajas de seguridad para la guarda de valores.
- Efectuar cobros y pagos por cuenta ajena.
- Establecer fondos de retiro y de mutualidad, de acuerdo con la ley.
- Administrar los recursos correspondientes a la cesantía.

La Ley N ° 8204 tiene relación directa con las cooperativas de ahorro y crédito, ya que abarca el tema de estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas. Esta ley junto con la Asamblea Legislativa de la República pretende un manejo adecuado de los recursos de los asociados, en este caso de los dineros provenientes de actividades ilícitas.

Entre otras leyes importantes de mencionar se encuentra la ley N ° 6437 publicada el 30 de abril de 1980, que establece la enseñanza obligatoria del cooperativismo. Además, la Ley N ° 6894 publicada el 24 de octubre de 1983, la cual reforma varios artículos de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y regula el funcionamiento de los bancos cooperativos.

Asimismo, cabe mencionar que las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por Sugef, ente supervisor y regulador de todas las entidades financieras. A partir del acuerdo 24-00 Sugef debe juzgar por medio de los CAMELS desde el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo a través de una matriz de calificación de gestión, con el fin de velar por la estabilidad y eficiencia del sistema financiero (Sugef, 2020).

1.6.2. ESTRUCTURA FINANCIERA Y ORGANIZATIVA

1.6.2.1. ESTRUCTURA FINANCIERA

Como parte del crecimiento económico sostenible, Coopeservidores se planteó una serie de iniciativas:

- Búsqueda de nuevos recursos, principalmente, mediante la vía de captación con el público y financiamiento con entidades financieras internas y externas, en menor escala.

- Fortalecimiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC), mejora de sucursales; además de inversiones en herramientas tecnológicas que permitan mejorar el servicio al asociado de la cooperativa.
- Impulso de productos financieros por medio de canales electrónicos.
- Aumento en el volumen de asociados activos a la cooperativa que se enfocará en retener al asociado actual y tradicional de CS, así como atraer a un público joven que permita la sostenibilidad y fidelidad de la base social.
- Mejora de procesos mediante la certificación de las Normas ISO, así como con la ejecución de los proyectos relacionados con el proceso de innovación enfocado en la búsqueda de nuevos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con responsabilidad social.
- En cuanto a la estructura financiera de Coopeservidores, hace referencia al ROA, el Retorno sobre Activo.

Para el año 2019, Coopeservidores espera, en relación con sus años anteriores, poseer activos de un 5 %. Con este escenario se espera que el activo total alcance a diciembre 2019, ₡715.864 millones, de los cuales, se establece que el 93,50 % se conformará por el activo productivo (cartera de crédito e inversiones).

Para cumplir con estas premisas se considera que la principal vía de financiamiento serán las captaciones con el público, las cuales se incrementarían neto en un 6.10 % con relación al saldo de diciembre 2018. Para esto, se necesita que las renovaciones de productos de ahorro, especialmente los certificados de ahorro a plazo, mantengan un porcentaje promedio del 75 %.

Cabe destacar que este escenario meta proyecta que se recibirán por concepto de ingresos financieros un total de ₡96.191 millones y se reconocerán gastos financieros por el orden de los ₡53.755 millones, proveniente de las obligaciones con entidades financieras y con el público.

1.6.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Corresponde a una cooperativa en la que lo primordial son los asociados y el principal ente rector es la Asamblea General, que se lleva a cabo una vez al año. En la asamblea se presenta la rendición de cuentas de la gestión de CS. Como segundo ente rector se desglosan los comités que conforman personas externas a CS; el Consejo de Administración, el Consejo de Educación y Bienestar Social y el Comité de Vigilancia.

Coopeservidores cuenta con tres líneas de defensa, la tercera está conformada por la Gerencia General y el Comité Corporativo (directores responsables de las áreas de CS). La segunda línea de defensa está conformada por las áreas responsables del cumplimiento normativo de la cooperativa. Por último, la primera línea de defensa está conformada por las áreas del *back office* de la organización. El *front office* se encuentra dentro de la Dirección de Mercadeo y Ventas que son alrededor de 26 sucursales distribuidas por todo el país.

1.6.3. JURÍDICO

Desde el siglo XIX las cooperativas en Costa Rica se han considerado como asociaciones con un fin común, en los últimos años se ha tomado en consideración la importancia que tienen, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito. En el país existen 887.335 cooperativistas, quienes confían en el modelo de economía social; estos

asociados constituyen el 21 % de la población nacional. Son 860.843 personas adultas y 26.492 personas menores de edad, quienes viven los principios y valores del cooperativismo, según los datos del IV Censo Nacional Cooperativo 2012. El objetivo de las cooperativas según Buendía, Redjah y Tremblay (2006) es:

Desempeñar una actividad económica que actúe bajo los mismos principios económicos que cualquier otra empresa. Su diferencia son los principios cooperativos, los cuales afectan principalmente a los asociados. La función principal de régimen económico de las cooperativas es regular los aspectos económicos y financieros los cuales establecen las leyes Cooperativas. Los aspectos económicos están afectados por principios cooperativos estructurales (parte financiera) y funcionales (parte económica), estos aspectos están ligados con la obtención y distribución de los resultados (p. 220).

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión actual de Coopeservidores R. L. para la formulación de una propuesta estratégica para el periodo 2018-2022.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el contexto interno y externo del estado de la situación de Coopeservidores.
2. Identificar los actores relevantes que apoyan o participan en la gestión estratégica de Coopeservidores.
3. Formular una propuesta estratégica de desarrollo que fortalezca la gestión de Coopeservidores R. L. a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este apartado se presentan los conceptos vinculados con las variables de estudio de la investigación. Inicialmente, se abarcan temas generales de planificación y de planificación estratégica, así como el enfoque sistemático de la misma. Debido a que este estudio es amplio y diverso, se espera tener un mejor acercamiento de la problemática y los objetivos que se plantearon.

El concepto central es la planificación estratégica, debido al enfoque de la investigación; la propuesta es una herramienta que mejora la gestión de la cooperativa, conjuntamente, se abarcan actores sociales, debido al alto impacto que tiene este concepto en lo político y económico en las organizaciones. El concepto de actores sociales se interrelaciona con los demás conceptos que se plantearon en el marco teórico, ya que se espera llevar a cabo un estudio profundo de los actores que participan o apoyan en la gestión de CS.

Como siguiente tema, se definirá qué es una cooperativa y su forma de organización. Se detallan aspectos importantes de su normativa para entender mejor cómo actúan las cooperativas y su entorno, lo cual es necesario para comprender los siguientes capítulos.

2.1. PLANIFICACIÓN

La planificación es una disciplina que, mediante planes, programas, proyectos, actividades o tareas en un tiempo establecido, permite alcanzar un fin, objetivo o meta propuesta. Es decir, se establece una serie de pasos que guían a la organización a llegar

a un fin en común; significa pensar en el futuro, de forma que se pueda actuar de inmediato y cuando se presente un altercado la entidad sepa cómo responder sin salirse de la ruta. Es el proceso que permite establecer líneas de acción futuras:

La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla (Lira, 2006, p. 16).

La planificación contribuye con reconocer hacia dónde se dirige la organización y permite encaminarla y aprovechar los recursos y esfuerzos necesarios, preparando a la empresa para hacer frente a los obstáculos que se presenten en el camino. En la entidad, la planificación establece un sistema para la toma de decisiones, que otorga las bases necesarias para cumplir la meta.

Se necesita llevar a cabo una serie de actividades complejas y desarrollarlas con toda la organización. Es importante mencionar que una vez que se plantea la estrategia de una empresa, debe comunicarse a todas las personas colaboradoras para ir en un mismo camino. Savedra, Castro, Restrepo y Rojas (2003) definen que el proceso de planificación:

Permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno (p. 29).

Por ende, la planificación es una herramienta que promueve la eficacia y permite a las personas colaboradoras evaluar varias alternativas o escenarios para tomar las decisiones más convenientes.

Se comprende a partir de la investigación realizada, el concepto de planificación

como una disciplina porque en ella se da una acción transformadora ya sea de productos o servicios, con el fin de promover la eficacia y permitir a la organización evaluar varias alternativas o escenarios para la toma de decisiones. La planificación abarca todo el ambiente de la organización permitiendo reconocer hacia dónde se dirige la organización y permite encaminarla y aprovechar los recursos y esfuerzos necesarios, preparando a la empresa para hacer frente a los obstáculos que se presenten en el camino. Además, la planificación es necesaria para que la organización logre evaluar su gestión y a su vez logre alcanzar los objetivos propuestos.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Porter define estrategia como “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (2011, p. 105). En cada organización la estrategia es diferente, del buen planteamiento depende el éxito de la empresa.

La estrategia es el punto de guía para alcanzar las metas, a partir de esta se desglosan los objetivos e iniciativas para cumplir con lo que se necesita. Es decir, parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, parte fundamental es que las personas colaboradoras tengan claro a dónde se quiere llegar en un plazo definido.

En la actualidad, es importante que las organizaciones estén preparadas para los cambios repentinos que se presentan en este mundo tan dinámico. Lo anterior requiere de una rápida adaptación para sobresalir sobre la competencia, para esto, es necesario

que posean una visión a largo plazo para tomar en cuenta todos los escenarios posibles para definir a dónde quiere llegar la organización. Armijo (2009) define la planificación estratégica como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (p. 11).

Asimismo, la planificación estratégica indica qué debe hacerse, quién lo debe realizar y cómo se debe llevar a cabo. Esto para que las organizaciones establezcan sus metas, objetivos y políticas en el presente para lograr sus metas en el futuro y desarrollar planes para asegurar que se cumplan las metas que se plantearon.

La esencia de la planificación estratégica consiste en ser una *guía de acción* para que las organizaciones alcancen las metas u objetivos que se plantearon. A partir de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se identifican las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro. Es decir, le proporciona a la organización una serie de insumos para que pueda tomar las mejores decisiones en el presente, aprovechando sus oportunidades y tome acción sobre las amenazas.

Para llevar a cabo la planificación estratégica es necesario que todos los elementos estén relacionados entre sí, de una manera ordenada, tanto los elementos internos como los factores externos. Además, se debe realizar un análisis interno de la organización para solventar las debilidades por medio de sus fortalezas. A partir de lo anterior recae la importancia de la estrategia:

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia

bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (Francés, 2006 p. 23).

La estrategia se utiliza para maximizar las utilidades, o bien alcanzar las metas propuestas, es decir, es la manera en que se alcanzan los objetivos establecidos. En ocasiones, no se le da importancia a la toma de decisiones, lo que puede ocasionar pérdidas en la organización. Por ende, la estrategia es relevante, ya que crea una opción viable para mejorar la situación en el futuro y cumplir efectivamente con los objetivos a largo plazo.

Para los altos mandos de la organización es esencial tener claro cómo lograr los objetivos y, al mismo tiempo, generar un valor a los clientes. Lo anterior demuestra la importancia de la estrategia, ya que genera eficacia, focalización y cobertura de una empresa.

Por otra parte, dentro de la planificación estratégica se encuentra la planificación táctica, en la cual se establecen los pasos específicos necesarios para implantar el plan estratégico de una organización. Estas acciones describen paso a paso lo que la empresa necesita para llevar a cabo esas tareas y herramientas para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantearon. Para esto, se formulan elementos como:

Tabla 2 Elementos de la planificación estratégica

Elemento	Descripción
Misión	Describe el propósito de la organización.
Visión	Define lo que se pretende ser en el futuro.
Valores	Caracterizan a la organización en el entorno y ayudan al logro de la visión.

Objetivos estratégicos	Establecen una dirección dentro de la organización, ya sea en una evaluación, crean prioridades.
Indicadores	Permiten saber si se está avanzando con la estrategia y los objetivos estratégicos.
Metas	Son lo que la organización se ha propuesto lograr.
Iniciativas	Sirven para el seguimiento del proceso de los objetivos.

Fuente: elaboración propia con datos de Armijo, 2009.

De acuerdo con Armijo “la definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del de presupuesto” (2009, p. 8).

La planificación estratégica se desglosa en varios niveles, en función de tiempo se divide en el corto, mediano y largo plazo. El corto plazo se caracteriza por hacerse en un tiempo de un año o menos, es decir, planes operativos; el mediano plazo es un tiempo establecido de tres a cinco años, es decir, los programas, entre otros. Por último, el largo plazo abarca más de 10 años que se ven en funcionalidad a los planes estratégicos. En la Figura 1 se muestra uno de los niveles de la planificación estratégica.

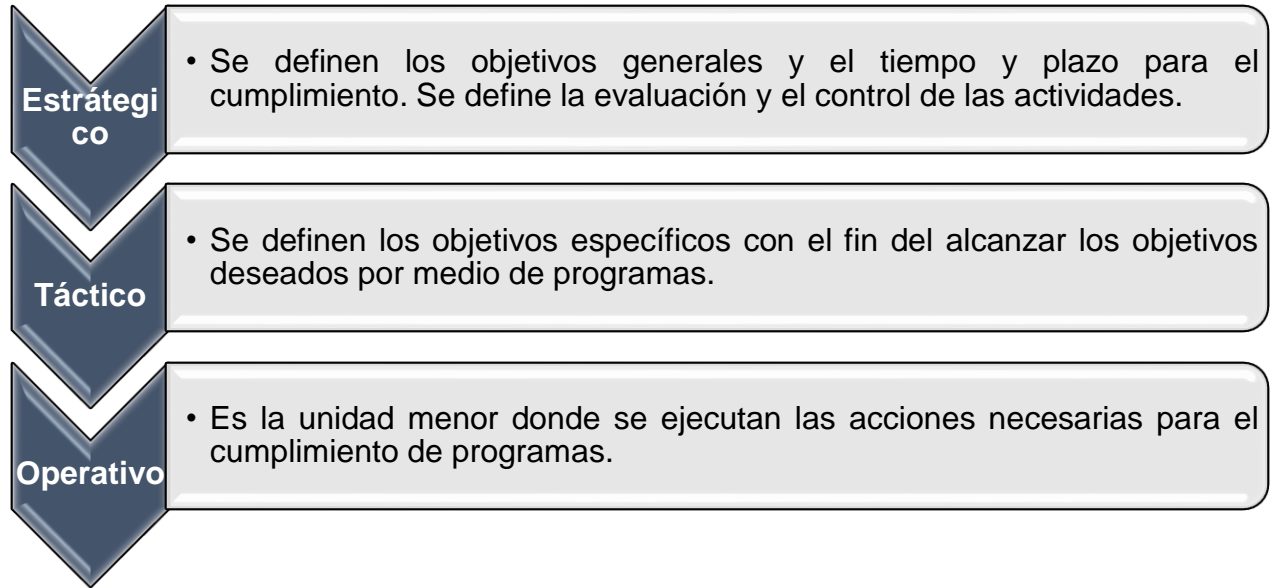


Figura 1 Niveles de la planificación estratégica

Fuente: Chiavenato y Sapiro, 2011.

2.3. HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se describen algunas de las herramientas que engloba la planificación estratégica. Estas sirven de referencia en el estudio para englobar el concepto de mejor manera y, de esta forma, utilizarlas para optimizar la gestión organizativa de Coopeservidores.

2.3.1. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Según Hernández (2011):

El método para el análisis FODA es otra herramienta de gran provecho para la planificación estratégica, en particular, para lo que significa el análisis situacional para construir las estrategias del plan y modificarlas en el tiempo según las necesidades calificadas (p. 36).

La herramienta FODA se utiliza principalmente para el análisis y resolución de problemas. Se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como los factores externos como las oportunidades y amenazas, es decir, elementos sobre los cuales la empresa no tiene control.

La herramienta FODA consiste en identificar los factores positivos (fortalezas y oportunidades) de la organización, con el fin de potenciarlos o aprovecharlos para mitigar los factores debildades (debilidades y amenazas). Una vez identificados estos factores se formulan estrategias, con el fin de que contribuyan a mejorar el futuro de la empresa.

El FODA, como técnica de planeación, permite contar con información valiosa proveniente de personas que conocen de la empresa, de actores con conocimiento del negocio que puedan aportar ideas o plantear estrategias para el futuro de la organización. La técnica requiere del análisis de distintos componentes, tanto en el ámbito interno como externo, que pueden afectar directa o indirectamente en la funcionalidad de la compañía. Esta técnica emplea el estudio del contexto e identifica aquellos puntos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas.

2.3.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Según Villa “el cuadro de mando integral, se define como un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa” (2015, p. 174). Es un sistema de información orientado a la planificación que le facilita a la empresa la toma de decisiones. Muestra indicadores y objetivos estratégicos de la organización, lo que permite una visión global del negocio, con el fin de facilitar la formulación y ejecución de

la estrategia.

Para mayor facilidad, el cuadro de mando integral se compone de cuatro perspectivas; económica y financiera, cliente, procesos internos, por último, la perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Estas perspectivas se desarrollan en los procesos que son más frecuentes en las organizaciones, sin embargo, cada empresa puede variarlas según sus necesidades. En la Figura 2 se muestra un resumen de las cuatro perspectivas.

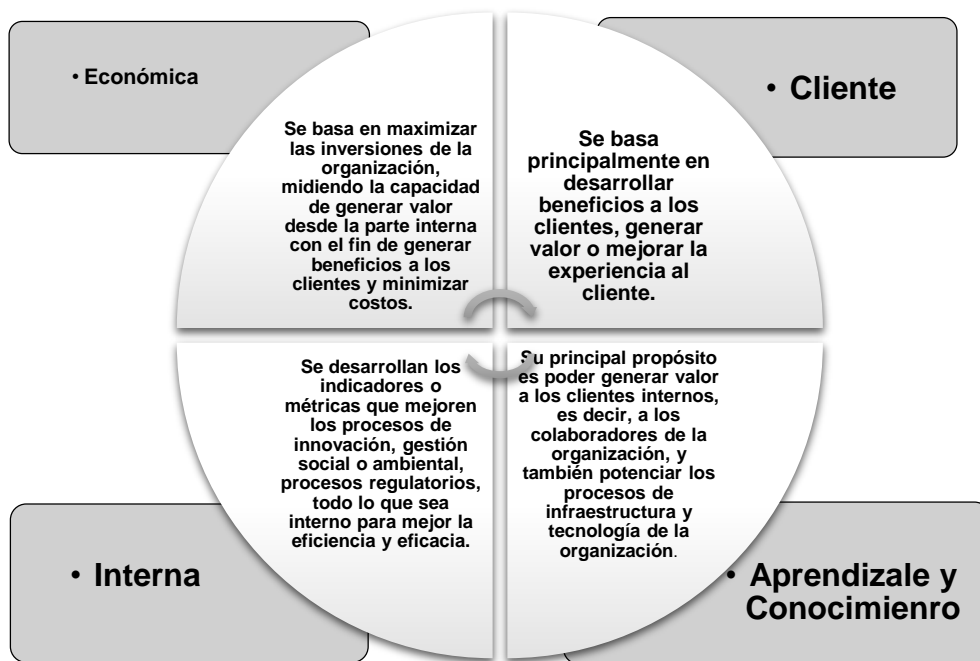


Figura 2 Perspectivas del cuadro de mando integral

Fuente: Villa, 2015.

El CMI les permite a los altos medios alinear sus recursos y personas en una misma dirección, con el fin de cumplir sus objetivos y metas, al brindar información periódica y oportuna que facilita un mayor control y seguimiento. La planificación estratégica es una herramienta muy utilizada en la administración de empresas, ya que

las funciones básicas de la administración son planear, organizar, dirigir y coordinar y controlar. Es decir, la planificación tiene una relación directa con el desarrollo de la administración.

2.4. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

En la actualidad, al abocarse al análisis del desarrollo de competencias, las teorías avanzadas sobre gestión compleja en las organizaciones sociales plantean que esta comprende una red que desarrolla procesos de autoorganización. Martínez (2005) señala que estos procesos involucran en forma relacional aspectos cruciales como identidad organizacional, iniciativa individual, acción colectiva, racionalidad democrática, procesos paradójicos de orden y desorden, centralización y descentralización, autodeterminación o autogestión (Navaréz, Gutiérrez, Senior, 2011).

Las organizaciones tienen la capacidad de autoorganizarse, con el fin de crear sus propios mecanismos y herramientas para gestión y mejora en la toma de decisiones, adaptándolas a sus propias necesidades, con el fin de sobresalir en el mercado en el cual se desarrollan. Estas empresas identifican sus debilidades, amenazas y oportunidades de crecimiento, con el fin de aprovecharlas por medio de la creatividad e innovación, mediante los recursos adecuados. “Una organización auto-organizada busca la interacción continua con el entorno, siempre en permanente actualización y de acuerdo con una lógica que privilegia su identidad cultural e ideológica” (Navaréz, Gutiérrez, Senior, 2011).

Es responsabilidad de la organización estar en un constante aprendizaje para sobresalir en el mercado dinámico y cambiante en el que se desenvuelve. Para lograrlo,

debe desarrollar diferentes formas de interacción, pero mantener su razón de ser, es decir, diferenciarse de las demás organizaciones.

Para esto, las organizaciones deben ser flexibles a los cambios y a sus políticas y procedimientos cuando así se requiera. Además, deben desarrollar interna y externamente la creatividad y la innovación entre las personas colaboradoras y grupos de interés para propiciar alianzas interorganizacionales en el marco de la complejidad.

De acuerdo con Navaréz, Gutiérrez, Senior (2011) la organización de un sistema equivale a la “organización de la diferencia” (p. 29). Es decir, entre las organizaciones deben desarrollarse relaciones complementarias que correspondan a la estructura con las partes complementarias, entre colaboradores y grupos de interés. La calidad depende de la buena interacción que se realice, siempre con los principios de ética y respeto, con el fin de lograr un buen posicionamiento de la empresa.

Por este motivo, es importante que en las organizaciones exista un clima organizacional democrático, de crecimiento, que incentive la armonía y el respeto entre la Alta Gerencia y las personas colaboradoras y siempre motive al personal por medio del crecimiento profesional.

Rivera, Ramírez y Álvarez de Fernández (2005) y Goldhaber (1984) afirman que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas (ascendentes y descendentes y horizontales), que se dan dentro de una organización para establecer relaciones entre los individuos que la conforman. Es una forma de motivar al personal por medio de la comunicación efectiva de cambios laborales que suceden en la empresa.

2.5. ACTORES SOCIALES

Los actores sociales son grupos colectivos o individuos que actúan en un entorno específico en relación con la cultura con la cual se sienten identificados. Según Fernández (s. f.):

El actor social como sujeto, pero también como colectividad con intereses, condiciones y características particulares que los identifican como tales, capaces de construir y llevar a cabo en forma conjunta, un proyecto de transformación social para el bienestar de un territorio (p. 13).

En el momento que se inicia el análisis de la investigación se necesita el mapeo de los actores sociales, con el fin de comprender los fenómenos económicos, jurídicos y políticos. Lo anterior ya que los individuos, grupos o sectores, participan en las instituciones o localidades, pues tienen sus características únicas, intereses, puntos de vista, capacidades, necesidades, influencia y liderazgo. Entre los actores más importantes se encuentran:

- Los habitantes y las organizaciones sociales del territorio.
- El gobierno local y el gobierno central.
- Las organizaciones no gubernamentales.
- Actores productivos y de servicios del sector privado.

Licha define a los actores sociales como los involucrados, interesados o actores como “aquellas personas o grupos que tienen o reclaman propiedad/autoridad, derechos o intereses en una organización o política y en su desenvolvimiento pasado, presente y futuro” (2009, p. 6).

Los actores sociales tienen un papel fundamental en la sociedad, ya que son

grupos que se organizan por objetivos comunes con necesidades compartidas con sus diferencias y particularidades. Colectivamente, son portadores de conocimiento del espacio donde se desarrollan, a esto se debe la importancia en el proceso de planificación y gestión del desarrollo, por medio de la cooperación y responsabilidad compartida.

El actor social se comprende a partir de su marco de acción, esto implica que se categoriza como actor social cuando sus decisiones generan transformación en el entorno social que pueden o no estar inscritas en procesos de planificación, en conjunto con otras personas, sobre problemáticas cambiantes e históricas. Sus decisiones pueden concretar acciones en la realidad, organización, institución o cualquier otro ámbito en el que se integren otros actores sociales y grupos, con el fin de obtener algún beneficio, siempre y cuando exista un consenso entre todas las partes interesadas.

2.6. COOPERATIVAS COMO FORMA DE ORGANIZACIÓN

Martínez, define las cooperativas como “una asociación de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (2015, p. 17).

En efecto, una cooperativa se crea con el fin de satisfacer una necesidad de un grupo de personas a partir de una escasez común o de un mutuo acuerdo. Su modelo organizacional se basa en el comité de educación y bienestar social, el comité de vigilancia o auditoría interna y consejo de administración. Los principios básicos cooperativos que caracterizan la razón de ser de una cooperativa son:

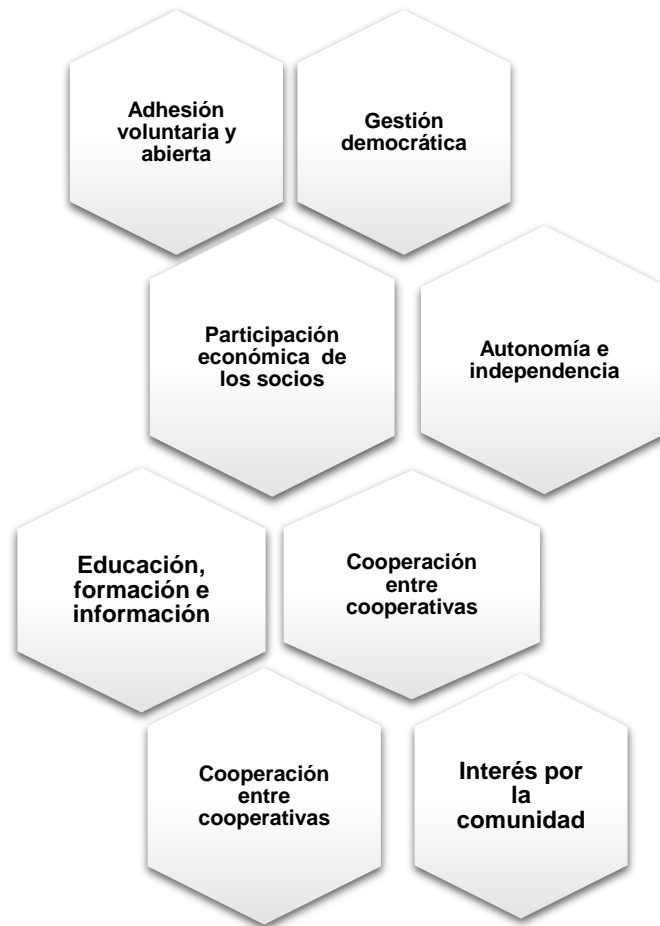


Figura 3 Principios básicos cooperativos

Fuente: I.CA., 2015

Por otro lado:

Aquellas metas que son de carácter económicas (producción, distribución, consumo) y sociales, se consideran organizaciones. Ahora bien, sin importar su criterio de definición, las cooperativas tienen la finalidad de prestar un servicio y no el desarrollo de actividades con fines de lucro (Vega, 1987, p. 82).

En primer lugar, en una cooperativa el beneficio que se crea es para todos los asociados, estos tienen intereses en común y la organización les otorga autonomía para la toma de decisiones y se participa de forma voluntaria. Cada socio tiene su voto y el capital generado lo aportan los socios, es decir, el beneficio se reparte entre todos. Esto

ayuda alcanzar los objetivos de la cooperativa y cumplir con las expectativas.

Las cooperativas tienen su rol fundamental en la sociedad y se preocupan por mejorar la calidad de vida de la comunidad a la que pertenecen. Es una asociación de un grupo de personas que vela por la formación de carácter profesional de sus asociados y sus colaboradores para el crecimiento personal y profesional. Deben orientarse a las necesidades de los clientes, tener un mayor compromiso e interacción para satisfacer esos requerimientos.

Las cooperativas, desde su forma de organización basada en principios y valores, son sostenibles y participativas, ya que consideran la seguridad del empleo, mejoran condiciones para sus colaboradores y las condiciones de trabajo, pagan salarios competitivos, promueven ingresos adicionales mediante la participación en las utilidades y la distribución de dividendos y apoyan las infraestructuras y los servicios comunitarios, como los centros de salud y las escuelas. Las cooperativas fomentan las prácticas y los conocimientos democráticos y la inclusión social, además, han demostrado manejar los tiempos de crisis económicas y financieras.

2.7. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

La Ley de Asociaciones Cooperativas y de Creación del Infocoop (Instituto de Fomento Cooperativo), en el artículo 21, define “las cooperativas de ahorro y crédito tienen por objeto primordial fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario” (1982, p. 12).

Las cooperativas de ahorro y crédito se dividen en dos clases. En primer lugar, las que pueden solventar las necesidades de los asociados facilitando liquidez, con el fin de

solucionar sus problemas económicos. Estas son privadas y han logrado contribuir con el desarrollo socioeconómico del país, al mejorar la calidad de vida de sus asociados y sus familias. Lo anterior gracias a que su labor como intermediarios financieros se basa en el principio de responsabilidad solidaria, que incentiva a los asociados a ahorrar y generar un crédito razonable para resolver las necesidades económicas que se presenten.

La segunda clase son las cooperativas que les otorgan préstamos y servicios a sus asociados, con el fin de mejorar su desarrollo por medio de actividades en exportaciones agrícolas, ganaderas o industriales.

En síntesis, las cooperativas de ahorro y crédito son privadas y aportan en el desarrollo socioeconómico del país, al mejorar la calidad de vida de sus asociados, sus familias y el entorno en el que se desenvuelven. Al cierre del 2019, el desarrollo y evolución de las cooperativas de ahorro y crédito tiene una participación considerable en el Sistema Financiero Costarricense de 8.83 %.

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para completar una investigación es necesario llevar a cabo una propuesta metodológica que permita tener una visión sistemática del proceso que se desea desarrollar, en la cual se expliquen las herramientas por utilizar para la búsqueda de información.

Principalmente, para el trabajo se pretende abordar la planificación estratégica en Coopeservidores para crear una propuesta para la gestión efectiva de la empresa para el beneficio de sus asociados. Para aproximarse a la comprensión de la problemática definida se concibe el análisis de experiencias relacionadas con la temática, como manera de extraer elementos conceptuales que puedan ser insumo en la construcción de un contexto en torno al tema de estudio.

En este capítulo se describe la metodología o procedimiento metodológico que pretende enfocar el estudio. Además, se describen los pasos en la búsqueda de la solución del problema que se planteó previamente. Por lo tanto, a continuación, se presentan los apartados que implica el marco metodológico.

3.1. POBLACIÓN Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Es primordial definir la población objetivo del estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista, definen la unidad de análisis como “personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc. Es el sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio” (2010, p. 69).

3.1.1. POBLACIÓN

En este apartado se desarrolla una matriz con los principales actores que brindan información para recolectar datos que ayudan con la mitigación del planteamiento del problema. Una vez definidos los sujetos de información del presente estudio, se procede a delimitar la población que se estudiará y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

Hernández, Fernández y Baptista definen población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (2010, p. 262). En este trabajo la población en estudio y sobre la cual se pretende generar los resultados de la propuesta estratégica se presenta en la siguiente matriz de actores.

Tabla 3 *Matriz de actores*

Nombre	Características	Impacto posible	Interés y Expectativa
Dirección de Innovación y Estrategia	Es la dirección encargada de gestionar la estrategia por medio de proyectos, iniciativas y metas con un enfoque de innovación, el uso de los datos para generar valor, eficientización, estandarización y agilidad en los procesos para lograr una excelencia en la gestión.	Coordinar en la organización sobre la estrategia, procesos y proyectos por medio de investigaciones, recopilación de estadísticas para generar valor a la cooperativa.	Abordar efectivamente la estrategia a todas las personas colaboradoras de CS.
Área Arquitectura Empresarial y Calidad	Es el área encargada de dar a apoyo a las demás áreas y a los objetivos estratégicos del PAO por medio del modelado de capacidades, documentación y mejorar los procesos del negocio a través del Sistema de Gestión Integrado para apoyar la toma de decisiones, calidad en gestión, la alineación de la tecnología y los resultados del negocio.	Apoyar a todas las áreas de la Cooperativa que ayuden a mejorar los procesos, la toma de decisiones y calidad en la gestión.	Generar agilidad en procesos dentro de la Cooperativa.
Asociados de CS	Todas las personas asociadas con la cooperativa.	Proporcionar información, experiencias y expectativas que tienen relación con Coopeservidores.	Crear una experiencia favorable a todos los asociados de CS, por medio de una mejor gestión en todos los procesos.
Colaboradores de CS	Todas las personas que trabajan en Coopeservidores.	Ayuden en el proceso de recolección de información y en la agilidad de los procesos.	Crear una propuesta para que las personas colaboradoras mejoren su gestión a mediano y largo plazo.

Fuente: elaboración propia.

3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico que se utiliza es cualitativo, según Quecedo Lecanda y Castaño Garrido “es la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (2002, p. 7). Este enfoque posee una serie de características con el fin de que los investigadores comprendan y desarrollan conceptos a partir de los datos recolectados.

En los estudios cualitativos se desarrolla la recolección y análisis de datos, para lo cual se puede desarrollar una serie de preguntas, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Lo anterior con el fin de tener la información necesaria para contestar las preguntas que se plantearon.

Además, se caracteriza por ser sensible, se adapta a varias investigaciones y comprende el contexto y a las personas con una perspectiva holística. Asimismo, busca asegurar la validez de los datos y lo que la gente hace y dice, por medio de técnicas de observación, entrevistas, talleres, entre otros, validándolo a través de la teoría consultada.

La investigación cualitativa es flexible en cuanto al modo de conducir los estudios. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos están al servicio del investigador; el investigador no está supeditado a un procedimiento o técnica (Quecedo Lecanda y Castaño Garrido, 2002, p. 9).

Por otra parte, evalúa los sucesos a partir de una realidad que plantearon los involucrados, en la que la persona investigadora crea una perspectiva interpretativa de las personas participantes o actores del estudio.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) “el

enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “*visible*”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (p. 6). Este enfoque favorece cuando se tienen diferentes realidades de distintos actores y contribuye con obtener los resultados cuando se emplean medidas estandarizadas para describir las variables de un contexto natural.

Para efectos de esta investigación se utilizan los registros estadísticos de Coopeservidores, del Infocoop, Sugef y otras fuentes de información, como datos fundamentales para llevar a cabo el análisis del contexto (interno y externo). Lo anterior, con el fin de establecer un escenario de la realidad actual de Coopeservidores y con esto planificar a mediano y largo plazo las acciones para la organización.

Además, la investigación se desarrolla por medio de varias estrategias de contacto de la realidad de los actores de Coopeservidores. Entre las técnicas o estrategias se mencionan: entrevistas y talleres, entre otros. Lo anterior se utiliza en dos momentos del estudio, primero como insumos para la construcción del análisis de contexto y después como materia prima para la formulación de la propuesta estratégica.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación por utilizar es la descriptiva, ya que se pretende describir el contexto interno y externo de la situación actual de Coopeservidores R. L. Esto con el fin de especificar el análisis situacional para formular una propuesta estratégica que contribuya con la gestión de la empresa. “Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a

las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, p. 92).

Además, ayuda a comprender mejor la realidad social que viven los asociados y colaboradores de la organización. Lo anterior permite observar cuáles son las necesidades más relevantes y, de esta manera, plantear una mejor propuesta en beneficio principalmente de los asociados.

A partir de la situación problemática que requiere intervenir y mejorarse, se plantea la fundamentación teórica que respalde la información del estudio. Esto mejora el análisis de la información, detalla los resultados y se comprende mejor la realidad vivida dentro de la empresa.

Por último, se lleva a cabo la recopilación de información relativa a la gestión actual de la empresa, lo que permita un mejor funcionamiento de esta, a través de la gestión y planificación, pero al mismo tiempo, explicar los contextos del objeto. Además, se considera abordar la información mediante fases explicativas, las cuales permiten interpretar el proceso de trabajo adecuado relacionado con los actores sociales inmersos en la investigación.

3.4. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias, las cuales ayudan a generar ideas de investigación. Entre estas se encuentran las experiencias individuales, materiales, escritos (libros, artículos de revistas o periódicos, notas y tesis), materiales audiovisuales y programas de radio o televisión, información disponible en Internet (en su amplia gama de posibilidades, como páginas *web*, foros de discusión,

entre otros), teorías, descubrimientos como consecuencia de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso intuiciones y presentimientos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Según García y Cano (2010), las fuentes primarias se definen como:

La información de primera mano. Las fuentes primarias más utilizadas para la elaboración de la presente investigación son libros, revistas y artículos científicos, trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, ya que sistematización mejor la información y son altamente especializadas (p. 338).

Para la propuesta de planificación estratégica de Coopeservidores las fuentes primarias son todas las personas que laboran en la empresa, por medio de múltiples entrevistas realizadas que proporcionaron información valiosa para el estudio. Lo anterior con el fin de validar algunos datos, además, conocer las diferentes percepciones que existen sobre el tema en estudio y el problema de investigación.

3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundaria son todos los textos que se consultan, estos generalmente son descripciones basadas en fuentes primarias que implican análisis, síntesis, interpretaciones y evaluaciones que aportan a una concepción precisa que complementa una perspectiva de la investigación. En este caso se consultan libros, revistas, leyes, reglamentos, políticas, entre otros que sean de utilidad para el trabajo que se planteó. Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencia en un área de conocimiento particular (son listados de fuentes primarias, es decir, reprocesan información primaria).

Las fuentes secundarias que se utilizaron en este estudio corresponden a la información recopilada de los diferentes libros de texto relacionados con la planificación, planificación estratégica, gestión social, cooperativas como forma de organización, cooperativas de ahorro y crédito, entre otros.

3.4.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Entrevistas: la investigación se desarrolla en su mayoría mediante entrevistas a actores que conocen del tema. Según Pardinas, la entrevista es “una conversación generalmente oral, entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y el otro es el entrevistado” (1999, p. 112).

Para la investigación se utilizarán distintos tipos de entrevistas, a saber:

1. Entrevistas en profundidad: consisten en un encuentro entre la persona investigadora con el informante clave para clarificar diferentes perspectivas, de acuerdo con la experiencia académica o la vinculación con el tema del informante. Ayuda a la recolección de datos en forma clara y ordenada para obtener una respuesta a los propósitos de esta investigación.
 2. Entrevistas no dirigidas: permiten que el entrevistado tenga total control de la entrevista, conversando de sus experiencias vividas, sus puntos de vista a partir de lo que ha vivido en relación con el objeto de estudio.
- Grupos focales: de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista Lucio, “consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios

temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (2010, p. 142).

Por lo tanto, para el desarrollo de la presente investigación se espera llevar a cabo grupos focales con los grupos de interés de la empresa. Esto con el fin de que la información aporte al apartado de la revisión del marco filosófico de Coopeservidores.

- Taller participativo: consiste en la participación de varios de los actores que tienen relación con el objeto de estudio, lo cual permita un espacio para la construcción participativa de la propuesta estratégica de Coopeservidores.
- Revisión bibliográfica: esta técnica le facilita al investigador analizar el tema en profundidad, a partir de documentos existentes en la relación con el objeto de estudio, por lo que ayuda a definir el contexto interno y externo del tema.

3.5. LIMITACIONES DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las limitaciones del objeto de estudio son todas aquellas restricciones u obstáculos que se presenten durante la investigación. Estas pueden ser diversas y presentarse en los procedimientos establecidos para la recolección y análisis de los datos. Las limitaciones del presente estudio son:

- Acceso a la información: la investigación depende completamente de tener el acceso a la información de Coopeservidores y son necesarias sesiones de trabajo con las personas colaboradoras de la empresa para el desarrollo del estudio. Sin embargo, las personas colaboradoras tienen compromisos fuera

de la oficina, por lo que se limitan los espacios para talleres, entre otros.

- Se han realizado pocos estudios relacionados con la planificación estratégica en Coopeservidores y los que se han hecho se relacionan con el entorno económico. Además, existen pocos temas relacionados con la planificación estratégica en cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito.
- Existe la posibilidad de que alguno de los actores involucrados no quiera ser partícipe de este proceso o de algunas sesiones, lo que implica una pérdida de continuidad en el trabajo y también un vacío en las estrategias participativas que se quieran formular. Ligado a esto, puede existir una indisposición o falta de motivación hacia las diversas sesiones de trabajo, además, en algunos casos puede que intereses individuales intenten interponerse sobre los intereses colectivos.
- Por la situación de emergencia provocada por la pandemia de la COVID-19, las instituciones y organizaciones del país han debido acatar los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud. Por lo tanto, se prohibió todo tipo de reuniones o talleres, situación que afectó directamente el desarrollo de este trabajo al no llevar a cabo talleres programados para recolectar información de acuerdo con los objetivos establecidos.

3.6. MATRIZ METODOLÓGICA

Objetivo general: Formular una propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores a mediano y largo plazo a partir de un análisis de la organización.

Tabla 4 *Matriz metodológica*

Objetivos específicos	Pregunta	Enfoque metodológico	Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Técnicas e instrumentos
Analizar el contexto interno y externo del estado de la situación de Coopeservidores.	¿Cuál es la condición actual de Coopeservidores? ¿Cómo se caracteriza la gestión de CS respecto a sus funciones, alcances y desafíos en el ámbito nacional?	Cualitativo	Diagnóstico de la gestión	¿Qué es un diagnóstico de gestión? Por diagnóstico de gestión se entiende el proceso mediante el cual se analizan los procesos de dirección, planificación, presupuestación, control, articulación	Marco jurídico, financiero y niveles operacionales de planificación.	Revisión bibliográfica Entrevista dirigida
Identificar los actores relevantes que apoyan o participan en la gestión estratégica de Coopeservidores.	¿Cuáles serían los actores públicos y privados que apoyen en la ejecución de la propuesta estratégica de Coopeservidores a mediano y largo plazo?	Cualitativo	Actores internos y externos	¿Qué son actores? Todo individuo persona jurídica o grupo social se considera un actor desde el momento en que, por el solo hecho de existir, pertenece a un campo social considerado como pertinente de análisis (Subirats y Knoepfel, 2008, p. 37).	Mapeo de los actores internos y externos.	Entrevista en profundidad.
Formular una propuesta estratégica de desarrollo que fortalezca la	¿Cuál sería la propuesta estratégica que fortalezca la gestión de	Cualitativo	Propuesta Estratégica	¿Qué es una propuesta estratégica? Manera de accionar para alcanzar los objetivos	Diagnóstico Marco filosófico Propuesta de	Talleres Participativos FODA Revisión

gestión de
Coopeservidores
R. L. a mediano y
largo plazo.

Coopeservidores?

propuestos.

Valor
Matriz

Bibliográfica
Grupos focales

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV. HALLAZGOS Y RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

Este apartado corresponde al análisis de la situación actual de Coopeservidores, se identifican aspectos positivos o críticos que impactan o pueden impactar la gestión de la empresa en el corto, mediano o largo plazo. Los resultados generados en el análisis permiten sistematizar a través de una propuesta estratégica aquellos aspectos de la gestión que necesitan de atención, así como identificar las áreas que se pueden fortalecer.

El análisis se orientó a través de dos grandes temas a saber, análisis interno y análisis externo de Coopeservidores. Cada tema se consideró de una serie de elementos que permitieron conocer mejor la coyuntura en la que se desenvuelve la organización, así como los retos que tiene que enfrentar para cumplir con los objetivos que se plantearon.

4.1.1. ANÁLISIS EXTERNO DE COOPESERVIDORES

4.1.1.1. ENTORNO ECONÓMICO ACTUAL EN COSTA RICA Y SU RELACIÓN CON LAS COOPERATIVAS

Según el Banco Mundial (2019) para el año 2019 la economía costarricense se caracterizó por una inflación baja en los últimos cuatro. Además, el Banco Mundial indica que la combinación de la normalización gradual de la política monetaria en los países globalizados, aumento de tasas de interés internacionales, el incremento en los precios en materias primas y la situación política social en Nicaragua, tiene un efecto negativo

para Costa Rica y Centroamérica (2019).

El Banco Mundial indica que el PIB real se redujo al 2.7 % en el 2018, el indicador bajó en relación con el año anterior producto del gasto y la desaceleración en el consumo de los hogares y en el Gobierno General. Asimismo, la huelga de funcionarios contribuyó y afectó la actividad económica por lo que en el 2018 era de un 3,2 % y para el 2019 fue de un 3 %.

A diciembre de 2018, el déficit financiero del sector público global reducido representó 4,9 % del PIB. Este resultado reflejó el mayor superávit de la muestra de entidades del resto del sector público no financiero y la mejora en las finanzas del Gobierno Central.

La liquidez total y el crédito al sector privado crecieron en relación con los años anteriores. No obstante, el crecimiento del crédito al sector privado refleja en parte la menor demanda por crédito, en virtud de la desaceleración económica y la incertidumbre prevaleciente. Sin embargo, todavía persisten riesgos para la estabilidad del sistema financiero, cerca del 70 % de la cartera en dólares se ha concedido a agentes económicos cuya principal fuente de ingresos es en colones.

En esta planificación es importante tomar en cuenta los cambios que se han proyectado en el sector financiero, lo que puede afectar al giro del negocio de la organización y a la cartera de crédito. Además, es necesario conocer la contextualización de los indicadores financieros de las principales cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica. Para el año 2018, se presentaron las 6 principales cooperativas de ahorro y crédito en relación con el activo productivo entre el activo total:

Tabla 5 *Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito supervisadas, según activo productivo entre el activo total año 2018*

Activo Productivo/ activo total

Coocique R. L.	96,16 %
Coopealianza R. L.	97,38 %
Coopeande R. L.	99,95 %
Coopemep R. L.	98,25 %
Coopenae R. L.	94,87 %
Coopeservidores R. L.	96,09 %

Fuente: Sugef, 2019.

Tabla 6 *Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito, según pasivo con costo entre pasivo total 2018*

Pasivo con costo/ Pasivo Total

Coocique R. L.	94,22 %
Coopealianza R. L.	94,76 %
Coopeande R. L.	92,36 %
Coopemep R. L.	87,26 %
Coopenae R. L.	92,93 %
Coopeservidores R. L.	94,59 %

Fuente: Sugef, 2019.

Tabla 7 *Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito, según obligaciones con entidades financieras del país entre pasivo total 2018*

Obligaciones con entidades financieras entre el pasivo con costo

Coocique R. L.	18,56 %
Coopealianza R. L.	8,05 %
Coopeande R. L.	6,48 %
Coopemep R. L.	38,44 %
Coopenae R. L.	16,02 %
Coopeservidores R. L.	20,77 %

Fuente: Sugef, 2019.

Tabla 8 *Costa Rica. Ranking de cooperativas de ahorro y crédito, rentabilidad nominal sobre patrimonio promedio 2018*

Fuente: Sugef, 2019.

Rentabilidad sobre patrimonio promedio

Coocique R. L.	5,01 %
Coopealianza R. L.	7,07 %
Coopeande R. L.	6,99 %
Coopemep R. L.	9,67 %
Coopenae R. L.	8,00 %
Coopeservidores R. L.	5,56 %

Con respecto al activo productivo, las 6 cooperativas más grandes mantienen su indicador en rangos similares para el año 2019, sin embargo, Coopeande presenta el indicador más alto, es decir, fue la cooperativa más eficiente en el manejo de sus activos. Coopemep es la cooperativa que destaca en el buen manejo de sus pasivos, como se observa en la Tabla 5 el pasivo costo en relación con el pasivo total, para el año 2018, fue de 87,26, lo que indica que sus captaciones y otras obligaciones se generaron a un bajo costo.

En cuanto al indicador de entidades financieras del país entre el pasivo con costo, Coopemep se destaca con el porcentaje mayor, para el año 2018. Por último, cabe destacar el indicador de rentabilidad nominal sobre el patrimonio, Coopemep con un 9,67 % se posiciona con mejor gestión para retribuir una mayor proporción de rentabilidad a los propietarios.

Coopeservidores para los siguientes años tiene un gran reto, que es sobresalir a nivel nacional, si bien es cierto la economía del país sufre grandes complicaciones cómo lo es la baja en el PIB y la desaceleración de la actividad económica, todavía hay grandes retos, ya que como se menciona anteriormente, Coopeservidores es una de las seis cooperativas más grandes a nivel nacional, posee la oportunidad de diversificar sus productos y servicios, mantener o aumentar su activo productivo así como captar y atraer

a nuevos asociados.

4.1.2. CARACTERIZACIÓN DE COOPESERVIDORES

4.1.2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Coopeservidores es una cooperativa de ahorro y crédito con un portafolio de productos y servicios de crédito, ahorro e inversión. Su organismo regulador es la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) desde el año 1994. Al cierre del 2019, Coopeservidores cuenta con 708 colaboradores, 167. 839 asociados y clientes que se extienden alrededor del país con 26 sucursales.

La base jurídica de Coopeservidores se fundamenta en la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Ley N ° 6756 del 30 de abril de 1982), en la Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas (Ley 7391 del 27 de abril de 1994), Acuerdo Sugef 16-16 Reglamento sobre Gobierno Corporativo y en el Estatuto General de la Cooperativa (Coopeservidores, 2020).

La estructura organizacional se constituye por un modelo de procesos, en el que se definen los macroprocesos sustantivos y los de apoyo, los cuales se orientan a todas las actividades de la cooperativa, con el fin de facilitar el logro de la misión, visión, valores y el cumplimiento de objetivos. A continuación, se detalla el marco filosófico de CS:

Tabla 9 *Marco Filosófico de CS*

Misión: “Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable”.



Visión: “Ser la mejor Cooperativa de ahorro y crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental”.

Valores:

Soñamos en grande.

Pensamos primero en la gente.

Juntos logramos resultados extraordinarios

Fuente: elaboración propia.

El organigrama de CS es el siguiente:

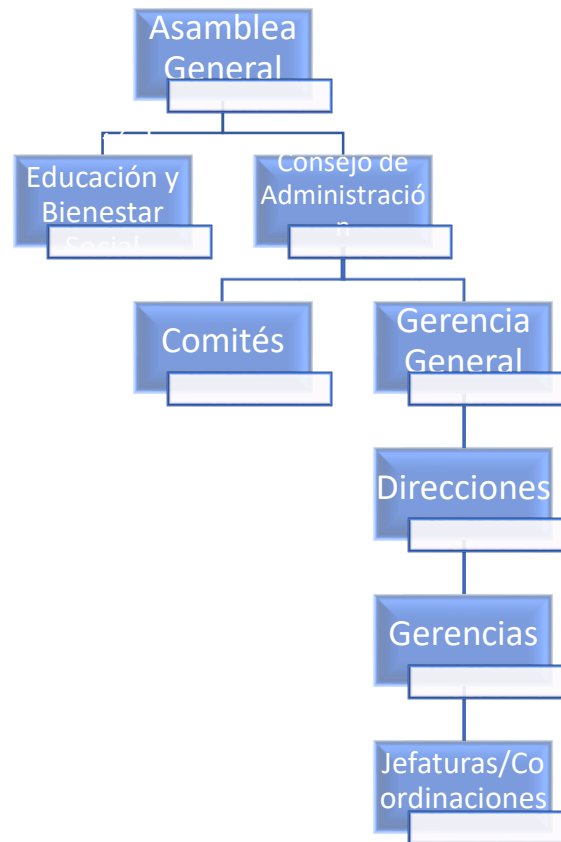


Figura 4 Organigrama Coopeservidores (2019)

Fuente: Coopeservidores R. L.

- Según el informe del plan estratégico 2016-2022, el cual está conformado por 16 objetivos estratégicos (Coopeservidores, 2019), divididos por medio del Cuadro de Mando Integral, es decir divididos por cuatro perspectivas, siendo la perspectiva económica y la cliente las más importantes para la organización y la perspectiva interna y de aprendizaje y conocimiento las que ayudan a lograr las otras dos perspectivas. A su vez, la organización posee un Plan Anual Operativo que se ejecuta con el fin de cumplir los objetivos específicos y a su vez, a nivel operativo posee objetivos tácticos por área de la organización que

cumplir con el PAO. El seguimiento del cumplimiento de los objetivos se realiza por medio del Balance Score Card, trimestral y semestralmente los objetivos estratégicos. A continuación, se detalla las funcionalidades del CMI:

- Económica, social y ambiental: orientada a un crecimiento rentable, sólido y sostenible, con el fin de incrementar los ingresos, mejorar la productividad y ser una empresa inclusiva y responsable con el ambiente.
- Cliente: orientada al bienestar integral de la gente, con el fin de definir sus atributos de valor, la relación con sus asociados y clientes, así como la imagen que proyecta la organización al mercado.
- Interna: orientada al accionar en la innovación, excelencia y digitalización.
- Aprendizaje y conocimiento: orientada al desarrollo integral del colaborador, por medio del fortalecimiento del capital humano, capital organizacional y el capital de conocimiento.

Perspectiva Financiera

- Lograr el ROA esperado
- Lograr la relación del patrimonio

Perspectiva Cliente

- Lograr el NPS según meta definida

Perspectiva Interna

- Reducir el gasto
- Lograr crecimiento de la cartera
- Automatizar procesos
- Fortalecer los sistemas de gestión

Perspectiva de Conocimiento

- Ser parte de GPTW
- Cumplir con COBT 5.0

Figura 5 Objetivos estratégicos: CS al 2022 (2019)

El control de esta estrategia se lleva a cabo por medio del PAO y se ejecuta mediante sus iniciativas, los proyectos e indicadores de medición de cada uno de los procesos de la cadena de valor y a través de las iniciativas de innovación. La cartera de proyectos de la empresa se compone de los siguientes:

1. Mejoras CRM: el propósito de este proyecto es implantar mejoras operativas, funcionales y técnicas en la usabilidad y funcionalidad de la plataforma CRM. El fin es potenciar los módulos de Social-ELOQUA-Sales y Service, para lograr un alineamiento con la estrategia corporativa y una filosofía cultural en la que el CRM es el centro de la organización.
2. Implementación del DLP y CASB: con este proyecto se busca dotar a CS de

una herramienta que le permita asegurar sus datos de la mejor manera cuando se trabaje en sus plataformas locales, o bien en su nube corporativa.

Principalmente, porque en la actualidad existen herramientas que permiten descubrir y proteger la información confidencial donde quiera que esta se encuentre, en equipos de cómputo, en la nube o en las instalaciones locales de la cooperativa. Por esto, es importante proteger la información de importancia crítica en cualquier dispositivo y prevenir la fuga de cualquier dato que pueda implicar consecuencias negativas para Coopeservidores. Además, aporta en el cumplimiento de normativas Sugef y a los objetivos estratégicos.

3. Implementación Cuenta IBAN: este proyecto se crea con el propósito de cambiar en los comprobantes, certificados y pantalla de cara al asociado la cuenta interna o cuenta cliente en un 100 % por la cuenta IBAN para cumplir con la solicitud vigente del BCCR.
4. Asesoría y educación financiera 2.0: este proyecto busca brindar educación financiera al 100 % del público meta definido mediante el desarrollo de cuatro metodologías: *coach* financiero, talleres internos y externos, metodología *front office* y centros educativos. Además, se establecen las estrategias para dar a conocer el programa de Asesoría y Educación Financiera de CS a los asociados actuales y potenciales por medio de ferias comunales, el programa de Facebook y radio. El proyecto enfoca sus esfuerzos en los siguientes grupos de interés meta definidos:
 - Colaboradores en situación crítica.

- Colaboradores generales.
- Colaboradores *front office*.
- Asociados activos.
- Asociados en situación crítica.
- Cuerpos directivos.
- Delegados institucionales.
- Centros educativos.

5. Análisis cambio CORE: el proyecto busca llevar a cabo un levantamiento y un análisis de la situación actual del *core* transaccional vigente. En este proceso participan tanto los usuarios expertos como las jefaturas y gerentes, específicamente en la definición de sus necesidades y, de esta forma, valorar la inclusión de mejoras al *core* actual, de sustituir módulos a este *core* o adquirir uno nuevo que potencie el negocio y brinde un mejor servicio.

Lo anterior, requiere el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del *core* transaccional vigente y conocer el grado de alineamiento del *core* actual con las necesidades de la cooperativa para determinar la conveniencia o no de su cambio considerando otras alternativas en el mercado. Es un proyecto meramente de análisis para tomar una decisión fundamentada y con base en esto iniciar las siguientes etapas.

Se evidencia que Coopeservidores tiene una organización robusta, con una planificación estratégica implementada, el cual la Dirección de Innovación y Estrategia es la encargada de realizar el seguimiento y medición del plan estratégico y las áreas les

corresponde realizar la ejecución de sus objetivos tácticos y operativos.

4.1.2.2. SITUACIÓN FINANCIERA

Coopeservidores R. L. está regulado por la Sugef, uno de los principales indicadores de la cooperativa es el total de activos, para el año 2018, este indicador fue de ₡679.578 millones. Del total de activos, el 95,62 % corresponde a activos productivos y la distribución se compone de un 69,20 % que representa la cartera de crédito (₡470.250 millones) y un 27,34 % representa el portafolio de inversiones (₡185.799 millones).

Sus principales ingresos son provenientes de los préstamos otorgados por un total de 82,240 millones de colones el año anterior. Su segundo ingreso corresponde a los ingresos por inversiones, cerrando el año pasado en 9.561 millones de colones, para un total de ingresos de 92.801 millones de colones (Coopeservidores, 2019).

Entre sus principales gastos se encuentran las obligaciones con el público con un total de 35.655 millones de colones para el 2018. Otros de sus gastos son los intereses sobre los ahorros, captación y los intereses sobre las obligaciones con el público. Con un total de gastos financieros de 53.755 millones de colones.

Coopeservidores cuenta con varios indicadores financieros, el más importante es la cartera de crédito que mensualmente se lleva el control y monitoreo por medio del indicador de morosidad con una meta de 1,75 % y a diciembre 2018, el indicador cerró en 1,35 % por debajo de la meta. Este indicador corresponde a los ingresos de efectivo generados por la cartera de crédito que se componen de la recuperación de los recursos otorgados por financiamiento, intereses y comisiones para el 2018, ingresaron un total de

470.250 millones de colones.

Parte del patrimonio se encuentra en el capital social, este se fundamenta de los porcentajes de la deducción del salario bruto de los asociados, porcentajes de capitalización de los créditos, porcentajes de retención de los excedentes netos, retiros de capital social por renunciaciones y mutualidades. En diciembre de 2018 el monto del capital social fue de 67.269 millones de colones.

Una de las partidas importantes que mencionar es la reserva de educación y bienestar social, debido a que Coopeservidores se caracteriza por ser una cooperativa con enfoque social. Esta partida se compone de las becas de los hijos o hijas de los asociados, ayudas por situaciones económicas difíciles, enfermedades o muertes de alguno de los padres.

Además, se considera la atención a los asociados por medio de capacitaciones, campañas ambientales, atención al adulto mayor, campañas para promover la afiliación y el ahorro, reuniones con comités y el fortalecimiento del gobierno corporativo, entre otros aspectos. Para el periodo 2018, se contemplaron salidas de efectivo de ₡78.2 millones en promedio por mes tomando en consideración ambas reservas.

Durante el 2018, Coopeservidores llevó a cabo grandes esfuerzos para sus asociados, entre estos se menciona el apoyo al emprendedor o personas con pequeños negocios con recursos del Sistema Banca para el Desarrollo en condiciones más favorables y como un instrumento para mejorar la calidad de vida. Además, se premió la lealtad de los asociados al dar un mayor peso a los aportes de capital y se otorgó una cantidad favorable de ayudas de bienestar social para los asociados que lo requerían.

A partir de la información recabada de la organización, se puede precisar que Coopeservidores cuenta con una planificación robusta; ya que, tiene su marco filosófico (misión, visión y valores), y a partir de ahí se desagregan los objetivos estratégicos, objetivos PAO e indicadores.

Si bien es cierto la organización cuenta con una serie de proyectos relevantes que apuntan a la gestión interna, sin embargo, estos proyectos no están alineados directamente con el plan estratégico, igualmente pasa con el presupuesto de la organización no logra alinearse al plan estratégico, se gasta más que lo que se presupuesta.

4.2. ACTORES RELEVANTES QUE APOYAN O PARTICIPAN

En este análisis se plantea reconocer los actores que apoyan o participan en el proceso para la formulación de la propuesta de gestión estratégica que conjuntamente traerá beneficios a mediano y largo plazo para la empresa.

Tabla 10 *Resumen de actores internos y externos*

Actores internos	Actores externos
Dirección de Innovación y Estrategia	Infocoop
Arquitectura Empresarial y Calidad	Sugef
Asociados de CS	Inteco
Colaboradores de CS	

Fuente: elaboración propia.

4.2.1. INFOCOOP

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo es una institución pública encargada del fomento y desarrollo del cooperativismo en Costa Rica. Según la Ley de Asociaciones Cooperativas en el artículo 155, el Infocoop tiene como finalidad:

Fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional (2019).

Coopeservidores se fundamenta en la Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Ley n.º 6756 del 30 de abril de 1982) y en la Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas n.º 7391 que tiene como objetivo regular la actividad de intermediación financiera que hacen las organizaciones cooperativas. Lo anterior con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales y garanticen a los asociados la más eficiente y segura administración de sus recursos.

4.2.2. SUGEF

Es la entidad encargada de supervisar a la cooperativa de ahorro y crédito en cuanto a su funcionamiento. Busca la excelencia y mejorar la productividad por medio del cumplimiento de un marco legal sólido y procesos y tecnología efectivos.

Asimismo, vela por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad.

Según el acuerdo 24-00, la Sugef juzga la situación económica-financiera de entidades fiscalizadas, con el fin de velar por la estabilidad y la eficiencia del sistema financiero. Esto a partir de lo establecido en los artículos 136,137 y 139 de la ley 7558

orgánica del Banco Central de Costa Rica.

Según el artículo 17, la planificación tiene una ponderación de 15 % en la evaluación. En el artículo 18 se menciona que la administración de la entidad financiera deberá autoevaluarse al menos una vez al año, sobre el desempeño de su gestión, en conjunto con una auditoría interna. Esto se presenta a Sugef detallando las fortalezas, debilidades y acciones propuestas a la Junta Directiva o al Consejo de Administración.

4.2.3. INTECO

El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica es una asociación privada, sin fines de lucro, como ente Nacional de Normalización. Este es un proceso para formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica para beneficio y con la cooperación de todos los interesados. Coopeservidores está certificado por la norma ISO 9001 desde el 2016, el Sistema Integrado de Calidad describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad.

Entre sus beneficios se menciona la capacidad de proporcionar productos que satisfagan a los clientes, facilitar oportunidades para aumentar la satisfacción del cliente y conformidad con requisitos del sistema de gestión de calidad. En cuanto a la planificación, se visualizan acciones para abordar riesgos y oportunidades, en lo que la empresa es la encargada, pensando en los productos y servicios que ofrecen.

4.2.4. DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA

Uno de los actores relevantes es la Dirección de Innovación y Estrategia. Es la encargada de gestionar la estrategia por medio de iniciativas, metas y proyectos. Esta Dirección es relativamente nueva, tiene un año y medio de su apertura, actualmente se

conforma de cinco áreas: Proyectos, Innovación, Centro de Inteligencia Analítica, Arquitectura Empresarial y Calidad y Soluciones Digitales. Debido a que es nueva, se encuentra en un proceso de crecimiento de cada una de las áreas. No obstante, es un actor fundamental para la propuesta estratégica, ya que desde esta se conforma la estrategia e influye directamente en el resto de la organización.

4.2.5. ARQUITECTURA EMPRESARIAL Y CALIDAD

Es el área encargada de darle el seguimiento a los objetivos estratégicos que planteó la empresa, así como desarrollo de los planes operativos por medio del enfoque del cuadro de mando integral. Parte de las funciones del área consisten en mantener el Sistema de Gestión Integrado, mejorar los procesos y velar por la calidad de la gestión operativa. Lo anterior a través de la certificación de la ISO 9001 e INTE 35 con la institución Inteco.

Por último, para mejorar la calidad y eficiencia de la operación de la empresa, el área se encarga de automatizar los procesos de la cadena de valor (crédito, afiliación, colocación, ahorro, tarjetas) y el análisis de los indicadores operativos en tiempo real para mejorar la toma de decisiones y que vayan en función de la estrategia.

4.2.6. ASOCIADOS DE CS

Los asociados son todas las personas afiliadas a la cooperativa y que aportan mensualmente al ahorro corriente, ya sea asociado jurídico o que busca recibir beneficios, para esto, es necesario que la cooperativa funcione de manera adecuada por medio de la propuesta estratégica. En ellos recae la responsabilidad de asistir a la asamblea anual de Coopeservidores para la toma de decisiones, por ejemplo, la reelección de las

personas participantes de los Órganos Sociales y el gerente general. Además, deben participar en las reuniones y actividades de la cooperativa y desempeñar los cargos si fueron asignados en la asamblea. Asimismo, tienen la responsabilidad de cuidar los fondos y bienes de la cooperativa.

4.2.7. COLABORADORES DE CS

Las personas colaboradoras de CS son todas las personas que trabajan en la cooperativa y son valoradas como el recurso más importante para la organización. Cada una de estas personas debe ir de acuerdo con los valores de la cooperativa, con el fin de estar alineados con la estrategia de la empresa, por lo tanto, ayudan a propiciar y alcanzar el éxito. Además, las personas colaboradoras de CS serán quienes ayuden a recolectar información para el proceso de la propuesta estratégica.

La estrategia es el enfoque global al cual quiere llegar la organización, la hoja de ruta que todas las personas colaboradoras deben seguir para lograr que se cumpla la misión de la empresa. Las personas son el medio que les permitirá alcanzar los objetivos, tanto personales como los relacionados con la cooperativa, con un costo razonable de tiempo, esfuerzo y dificultad.

4.3. FODA

Esta herramienta se utiliza de manera participativa, en primera instancia se realizó un taller con varias de las personas colaboradoras de la cooperativa que tienen cierta relación con la ejecución de la estrategia. Una vez realizado el taller, se lleva a cabo la validación de la herramienta con los jefes, gerentes y directores de la organización. Además, se definieron las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno de

la empresa, así como las debilidades y fortalezas a lo interno. Importante mencionar que se presenta el FODA consolidado, debido a que por parte de la organización se decidió no presentar toda la información ya se considera confidencial.

Los hallazgos permiten el análisis de la situación interna y externa de la organización y se construyeron de manera participativa por medio de un taller realizado con el personal de Coopeservidores. El definir las principales problemáticas permite conocer cuáles son los temas en los que la cooperativa está teniendo más debilidad y que, por lo tanto, afectan su planificación y gestión.

Una vez definido este primer análisis se lleva a cabo la validación de los altos medios de la organización, con el fin de tener la propuesta final del FODA por medio de grupos focales, en el cual se evidenciaron más fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cabe mencionar que se agregaron otros componentes que los altos medios consideraron importante agregar en el análisis.

Una vez actualizado el FODA se procedió llevar a cabo una priorización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de realizar el cruce: FO (aprovechar las fortalezas y las oportunidades), DO (superar las debilidades aprovechando las oportunidades), FA (usar las fortalezas para evitar las amenazas) y DA (reducir las debilidades y evitar las amenazas). Lo anterior por medio de la herramienta de grupos focales con los directores, gerentes y jefes de la organización. Asimismo, se realizaron posibles iniciativas estratégicas que ayudaron a formular la propuesta para el fortalecimiento de la gestión estratégica.

Tabla 11 *FODA Consolidado*

Fortalezas

- Los asociados tienen confianza en la organización.
- Compromiso ambiental.
- Recurso Humano competente.
- Cultura en datos por parte de los colaboradores
- Reconocimiento en el ámbito nacional.
- Enfoque gerencial.
- Recurso tecnológico.

Debilidades

- Procesos internos lentos.
- Poca adaptabilidad al cambio.
- Muchos edificios administrativos distribuidos en la GAM.
Entrega de información no veraz.
- No hay seguimiento en los procesos de inversión o retorno de proyectos o iniciativas.
- Exceso de normativas, procesos y políticas en los procesos internos.
- Gastos administrativos altos.
- Falta conocimiento en gustos, preferencia, necesidades del asociado.
- No hay comunicación entre las áreas.
- Poco enfoque hacia la priorización estratégica.

Oportunidades

- Diversificar de productos y servicios.
- Atraer nuevos aliados y asociados.
- Nuevas formas de trabajo.
- Fortalecer en el ámbito de pymes y medios de pagos, seguros.

Amenazas

- Nuevas ideas de negocio disruptivas.
- Desprestigio por los asociados, colaboradores, proveedores.
- Reformas legales y regulatorias.
- Sobreendeudamiento de los costarricenses.
- Nuevos competidores con mejores productos y servicios.

Fuente: elaboración propia, con datos de Coopeservidores, 2019.

4.4. REVISIÓN MARCO FILOSÓFICO

Según Hernández (2011) se puede precisar que la planificación estratégica:

Como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, en cual se define objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, y desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos, localizando a la vez recursos para llevar a cabo dichas estrategias en el marco de una misión y visión empresarial (p. 24).

La planificación en las organizaciones es solo posible cuando se crea una cultura

apropiada. De acuerdo con Silva, Maltodano y Díaz (2010):

La cultura engloba las actitudes, las capacidades emocionales y de relación interpersonal, a la visión de la vida institucional, al horizonte de comprensión del mundo de los individuos y de los grupos humanos que conforman la vida organizacional (p. 129).

Por lo tanto, de la cultura depende avanzar con la ejecución de las estrategias definidas en conjunto con el avance de las metas organizacionales. Además, el establecimiento de la visión es un proceso práctico que implica una reflexión y un análisis profundo en torno a elementos fundamentales de la empresa. Entre estos se destacan: clientes o beneficiarios, competencia, cultura institucional propia, capacidades presentes, oportunidades que se vislumbran en el corto, mediano y largo plazo, entre otros.

Por otra parte, la misión es una descripción de la razón de ser de la empresa, establece su *quehacer* institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. La misión debe responder las preguntas de quiénes somos, qué hacemos y qué nos diferencia (Armijo, 2009).

En relación con lo anterior, tanto la misión como la visión definidas son de suma importancia para la empresa, ya que la primera establece el marco que justifica que la cooperativa puede ofrecer a sus clientes el mejor valor público esperado. Además, la visión se refiere a una imagen que la entidad plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra.

Para efectos del presente estudio se revisará la misión, visión y valores de Coopeservidores, para valorar que cumplan con los requerimientos expuestos anteriormente.

4.4.1. REVISIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Con el fin de revisar la misión, visión y valores actuales de Coopeservidores, se propone enviarles las plantillas por correo que se muestran en los anexos del E al M. Estas plantillas se les enviaron a los altos medios de la organización, con el fin de conocer el criterio que tienen en relación con el marco filosófico de CS. Se llevó a cabo vía correo electrónico debido a la situación que enfrenta el país por la pandemia de la COVID-19, ya que en la cooperativa no permitieron ningún tipo de reunión.

Por medio del análisis se pretende detectar la percepción e interiorización del marco filosófico con base en criterios muy simples y fáciles de comprender para tomar una decisión (por parte de Coopeservidores) sobre si se necesita de algún cambio. Se pretende que el marco filosófico le genere valor tanto a la organización como a los asociados.

El instrumento de trabajo se basa en una ficha con información que orienta al participante. Además, se les presenta a las personas participantes un ejercicio con preguntas y respuestas basadas en el tema focal: misión, visión y valores.

Cabe destacar que cuando se cuenta con el criterio de cada persona se revisan todos los puntos y los que tengan mayor coincidencia serán el resultado del análisis. Una vez realizado esto se envió un correo para que las personas participantes dieran el visto bueno del análisis final. A continuación, se explica la aplicación de estos instrumentos de trabajo:

4.4.1.1. REVISIÓN DE LA MISIÓN

Se revisó la misión de Coopeservidores, la cual debe estar orientada a su existir,

esto es lo que justifica que la organización haga lo que hace. Para esto, se utilizarán fichas para recopilar, resumir y anotar los datos obtenidos en las sesiones con los líderes de la cooperativa (ver anexos):

- Ficha número 01: Aspectos generales de la misión (ver Anexo D).
- Ejercicio 01: Matriz revisión misión (ver Anexo G).

Una vez realizado el ejercicio 01 se toman en cuenta los *checks* del no, con el fin de revisar algunos criterios de la misión y adaptarla más a la realidad. En caso de que todos los criterios cumplan, no se continúa con el siguiente ejercicio.

- Ejercicio 02 Matriz revisión misión (ver Anexo G).

Una vez que se ha realizado el trabajo y que se han definido los posibles cambios de la misión, el paso final es validar las propuestas. Para esto, se tomará en cuenta el ejercicio 03: Validación Misión (ver Anexo H).

4.4.1.2. REVISIÓN DE LA VISIÓN

Se llevó a cabo la revisión de la visión de Coopeservidores, esta se refiere a una imagen que la empresa plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo (ver Anexo E). Se hicieron los mismos ejercicios que se aplicaron para revisar la misión de la cooperativa:

- Fichas para trabajo 02 Aspectos generales visión (ver Anexo E).
- Ejercicio 04 Matriz revisión visión (ver Anexo I).

Una vez realizado el ejercicio se procederá a tomar en cuenta los *checks* del no, ya que esto quiere decir que se deben revisar algunos criterios de la visión y adaptarla a la realidad. En caso de que todos los criterios cumplan, no se continúa con el siguiente ejercicio.

- Ejercicio 05 Matriz revisión visión (ver Anexo J).

Una vez consolidada la información se procede con el análisis de los ejercicios y se selecciona la que mejor se adapte a Coopeservidores, o bien se pueden mezclar elementos de cada participante para incluir la visión definitiva.

Después de realizar el análisis de los criterios de todas las personas participantes y que se han definido los posibles cambios de la visión, el paso final es validar las propuestas. Para esto, se tomará en cuenta el siguiente ejercicio 06: Validación de la Visión (ver Anexo I).

4.4.1.3. REVISIÓN DE LOS VALORES

Los valores son los elementos fundamentales para que el accionar de la organización se realice con transparencia y eficiencia. Son las creencias primordiales y duraderas que comparten los miembros de una empresa y que influyen en el comportamiento de los individuos.

- Fichas para trabajo 03 Aspectos generales valores (ver Anexo F).

- Ejercicio 07 Matriz revisión valores (ver Anexo K).

Una vez realizado el ejercicio se procederá a tomar en cuenta los *checks* del no, ya que esto quiere decir que se deben revisar algunos criterios de los valores y adaptarlos a la realidad. En caso de que todos los criterios cumplan, no se continúa con el siguiente ejercicio.

- Ejercicio 08 Matriz revisión valores (ver Anexo k).

Una vez consolidada la información se procede con el análisis de los ejercicios y se escoge la que mejor se adapte a Coopeservidores, o bien se pueden mezclar elementos de cada participante para incluir los valores definitivos.

Después de realizar el análisis de los criterios de todas las personas participantes y que se han definido los posibles cambios de la visión, el paso final es validar las propuestas. Para esto, se tomará en cuenta el siguiente ejercicio 09: Validación de los valores (ver Anexo L).

4.4.2. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En el presente estudio se llevan a la práctica acciones pertinentes para iniciar el proceso de la formulación de una propuesta estratégica (ver Anexo M). Este requiere de diferentes etapas, entre las cuales está el desarrollo de la estrategia que involucra validar la misión, visión y valores; elementos que se establecen en la situación actual y, posteriormente, la base para formular la estrategia, con el fin de llegar a la situación deseada.

Para la revisión del marco filosófico se esperaba llevar a cabo una sesión de

trabajo con los altos medios de Coopeservidores, sin embargo, debido a la situación en el ámbito mundial de la pandemia por la COVID-19 no se pudo realizar el taller para revisar el marco filosófico. Por lo tanto, envió la plantilla por medio de correo electrónico, la cual se muestra en los anexos, para que las partes interesadas lo llenaran a su propio criterio.

En conclusión, las personas participantes consideraron que la misión y la visión de Coopeservidores envuelven todos los elementos para orientar a la cooperativa al cumplimiento de su estrategia. Sin embargo, cabe mencionar que los valores de CS se actualizaron recientemente, con el objetivo de que se relacionaran más con la misión y visión de la empresa y las personas colaboradoras los vivieran día con día o cada vez que se lleva a cabo una tarea o actividad. Por consiguiente, la organización decidió replantearlo a solo tres valores, con el fin de que fueran más entendibles en el ámbito organizacional.

En la plantilla se detalla que ciertas personas colaboradoras no conocen los valores. Por lo tanto, es importante que toda la organización conozca el marco filosófico para que todas las personas colaboradoras estén alineadas con lo que se quiere alcanzar en el futuro.

A pesar de que los valores formulados recientemente no son solo un concepto, sino una frase, en el ámbito interno no se ve como un problema que puede o no afectar al cumplimiento de la estrategia. Lo anterior ya que las personas colaboradoras de CS están satisfechas con estos y consideran que los valores los identifican al ser parte de la cooperativa, es decir, cumple con los requisitos.

Tabla 12 *Marco filosófico*

Misión: “Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable”.



Visión: “Ser la mejor Cooperativa de ahorro y crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental”.

Valores:

Soñamos en grande.

Pensamos primero en la gente.

Juntos logramos resultados extraordinarios

Fuente: elaboración propia, como consecuencia de la investigación realizada.

4.5. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Después de un análisis profundo en el ámbito interno y externo de la organización Coopeservidores, se concluye que la empresa tiene una estructura organizativa robusta con la que puede sobresalir entre la competencia y mantenerse en el futuro. Esto se logra a través del proceso de planificación estratégica establecido.

Según el análisis externo que se realizó, se concluye que el sector en el que se desarrolla la organización es estable y a su razón de ser social, ha sabido aprovechar su posición en el mercado y ser reconocida en el ámbito nacional, logrando obtener buenos ingresos en los últimos años. A pesar de esto, la organización gasta más de lo que le ingresa, lo cual se refleja en su activo productivo, además, se ve impactado en cuanto a la competencia. Una causa de este problema son las dificultades internas que tiene la

cooperativa, como los procesos lentos y la poca comunicación entre las áreas.

Como se evidencia en el marco teórico las organizaciones deben estar en constante aprendizaje para sobresalir en el mercado dinámico y cambiante en el que se desenvuelve. Para lograrlo, debe desarrollar diferentes formas de interacción, pero mantener su razón de ser, es decir, diferenciarse de las demás organizaciones.

Por consiguiente, la empresa necesita una automatización de sus procesos, ya que en la actualidad no poseen una comunicación adecuada y al llevarlos a cabo son muy lentos, lo que repercute en una ejecución correcta de la estrategia.

Coopeservidores es una cooperativa de ahorro y crédito, sin embargo, su filosofía se centra en un modelo de triple bienestar: económico, social y ambiental. Además, es una organización con más de 60 años, por lo que la mayoría de sus clientes son adultos mayores, por lo tanto, se enfoca en esos clientes por medio de capacitaciones constantes y una buena inversión social.

Es importante señalar que Coopeservidores es una organización con bastantes áreas de trabajo, esto puede ser un aspecto positivo si se saben aprovechar las oportunidades. Sin embargo, en la cooperativa esto se demuestra como debilidad debido a que hace los procesos más burocráticos, por ende, más lentos y el principal afectado es el asociado. Además, la empresa no tiene un área de planificación, sino que se encuentra dentro de la Dirección de Innovación y Estrategia.

Una vez realizado el análisis de los actores internos y externos que apoyan o participan en la elaboración de la propuesta estratégica, se determinó que Coopeservidores posee bastante apoyo de estos. Los actores son de suma importancia

para el desarrollo de la organización, ya que pueden lograr que la propuesta llegue a su objetivo, pues parte de los actores identificados deben realizar o apoyar la propuesta.

Por otra parte, en el análisis FODA se evidencia que la cooperativa tiene claro cuáles son sus fortalezas y oportunidades, sin embargo, estas no se aprovechan como se debe, ya que no se tiene una visión clara de lo que se necesita y las debilidades en la organización tienen un alto impacto. Coopeservidores aprovechó la oportunidad de crear una cartera de productos y servicios de ahorro y crédito y no solo eso, sino que en los últimos años ha logrado diversificar sus ingresos por medio de servicios no financieros insertándose en el mundo de seguros.

Según el respaldo teórico, la estrategia es el punto de guía para cumplir las metas; a partir de ella se desglosan los objetivos e iniciativas para cumplir con lo que se requiere, es decir parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, parte fundamental, es que las personas de la organización tengan claro a qué es lo que se quiere llegar en un plazo definido.

Una debilidad de su planificación es que es cortoplacista, no está enfocada al largo plazo, lo cual repercute en el funcionamiento de la organización, ya que no se tiene un rumbo claro de qué se desea en 10 o 15 años, por lo que las metas pueden variar constantemente y cuando el mercado cambia no se tiene un buen actuar. Además, Coopeservidores posee una cartera de proyectos fuerte, sin embargo, estos no están alineados con la ejecución de la estrategia.

Rivera, Ramírez y Álvarez de Fernández (2005) y Goldhaber (1984) afirman que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas (ascendentes y

descendentes y horizontales), que se dan dentro de una organización para establecer relaciones entre los individuos que la conforman. Es una forma de motivar al personal por medio de la comunicación efectiva de cambios laborales que suceden en la empresa

Coopeservidores, como es una cooperativa tan grande con más de 700 colaboradores, es importante que todos conozcan la estrategia para que la organización se encamine en un solo rumbo. Esto se evidencia en el caso de los valores, ya que se actualizaron recientemente, por lo que muchas de las personas colaboradoras no los conocen y, por ende, no se reflejan en la cultura organizacional.

Por último, se debe mencionar que una vez que se llevó a cabo la revisión del marco filosófico de la empresa se concluye que esta tiene una misión, visión y valores que cumplen con las expectativas de las personas colaboradoras y aspectos necesarios en relación con la estrategia, por lo que no es necesario reformularlas. Además, los valores se actualizaron recientemente para que fueran entendibles para todas las personas colaboradoras de la cooperativa.

CAPÍTULO V. PROPUESTA ESTRATÉGICA

5.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE COOPESERVIDORES R. L.

El presente capítulo consiste en el desarrollo de la propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L., a partir de toda la información recabada a lo largo del estudio y cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización. Con el fin de mejorar la gestión se presenta la importancia de la propuesta a partir de los tres grandes problemas percibidos, con el objetivo de solventar esas necesidades y aprovechar las capacidades actuales que tiene la empresa.

5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE COOPESERVIDORES R. L.

Debido a que Coopeservidores es una cooperativa grande en el ámbito nacional, debe cumplir con una planificación robusta. Sin embargo, la empresa necesita reforzar este aspecto, ya que aunque cuenta con un marco filosófico y una planificación a corto y mediano plazo, debe mejorar en este tema.

En el momento de formular el plan estratégico, se lleva a cabo con jefes, gerentes y directores como dueños del conocimiento de cada una de sus áreas. No obstante, no se tiene claro a qué se quiere llegar como organización, ya que muchos de los jefes plasman en la estrategia actividades operativas y no lo estratégico.

En la formulación de la estrategia muchas de las áreas no tienen una clara comunicación y no se lleva a cabo el trabajo en equipo para el cumplimiento de las

iniciativas, además, no se lleva un claro control y seguimiento de las metas por parte de las áreas. El cumplimiento de la estrategia se ve afectado por la poca agilidad que existe en los procesos internos, ya que para realizar algún proceso se debe completar una serie de pasos o procedimientos muy manuales.

La empresa maneja la información de la estrategia a partir de los altos medios y la mayoría de las personas colaboradoras no conocen cuál es el rumbo que quiere alcanzar la cooperativa en el futuro. Esto es importante, ya que si las personas colaboradoras no tienen claro qué es lo que quiere lograr la organización, se pierde el enfoque y esencia de la estrategia, pues se pueden distraer de la operativa diaria.

Desarticulación entre las áreas	Desenfoco de la estrategia	Poco conocimiento de la estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la articulación entre todas las áreas de CS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar que CS enfoque su estrategia con una visión a largo plazo por medio de una ejecución alineada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar de la estrategia a todos los colaboradores de la organización.

Figura 6 Resumen de los principales problemas detectados en CS

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6 se muestra un resumen de los principales problemas detectados en la organización. Lo que se espera con la propuesta es solventarlos y mejorar la gestión de Coopeservidores para el logro de sus objetivos al 2020.

Adicionalmente, como consecuencia de la investigación realizada del análisis interno y externo de Coopeservidores R. L., se formula la propuesta estratégica para el periodo 2017-2022, con el fin de mejorar su gestión de mediano a largo plazo en beneficio

de sus asociados. El plan estratégico de la organización tiene vigor hasta el año 2022, por lo que, se espera que esta propuesta contribuya al logro de los objetivos estratégicos por medio de una planificación táctica y, a la vez, se operacionaliza mediante el nivel más bajo de la planificación; la operativa.

Cabe destacar que la presente propuesta se elabora después de cumplir los objetivos específicos propuestos en el estudio, con los que se obtuvo información referente a la empresa y del contexto interno y externo y los actores relevantes que pueden incidir en la gestión de la cooperativa. Lo anterior con el fin de realizar una gestión correcta que garantice tanto la satisfacción de los intereses de la organización como de las personas colaboradoras. Además, que le permita aumentar la competitividad en el mercado de cooperativas de ahorro y crédito.

Esta propuesta se compone de acciones estratégicas, actividades específicas, indicadores de medición, los responsables de la ejecución de estas tareas y los resultados que se espera obtener con la propuesta. Esto a partir de los tres grandes problemas que afectan a la organización que se encontraron a través del análisis interno y externo, los cuales se detallan en la Tabla 19.

5.3. EJES DE ACCIÓN

Los ejes de acción surgen a partir de los tres principales problemas detectados en la empresa. Cada problema posee un eje de acción, con el fin de que camine en la misma línea con el cumplimiento de la propuesta estratégica para conocer con exactitud qué se trabajará en cada problema. En la Figura 7 se muestran los ejes de acción para cada uno de los problemas detectados:

Desarticulación entre las áreas	Desenfoque de la estrategia	Poco conocimiento de la estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de las áreas y productos con los que cuenta CS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación interna.

Figura 7 Principales ejes de acción

Fuente: elaboración propia.

1. Desarticulación de las áreas: para el primer problema se plantea trabajar principalmente la optimización de las áreas y productos con los que cuenta CS. Esto por medio de reuniones periódicas con los grupos de interés para planificar en conjunto, solucionar problemáticas, prever dificultades y plantear oportunidades de mejora con jefes y niveles operativos. Además, es importante implantar un solo sistema de información para disponer de un dato único, que es la base de la unicidad de información, clave en todas las organizaciones, que evite errores y facilite la colaboración entre las áreas. Y controlar en tiempo real las actividades y tareas que se están realizando y detectar y corregir rápidamente problemas y oportunidades de mejora en el funcionamiento de la organización. Lo que se busca son las mejores condiciones, los medios y la mejor ruta para lograr que las áreas estén alineadas entre ellas y mejorar el rendimiento de las tareas, evitando la duplicidad de estas, ya que en Coopeservidores existen varios procesos que pueden durar varias semanas y áreas que hacen lo mismo. Lo anterior conlleva al segundo problema detectado, el desenfoque de la estrategia.

2. Alineamiento de la estrategia: el eje de acción de este problema es la gestión estratégica, el cual, si se aplica de una manera adecuada, la organización logrará alcanzar sus objetivos efectivamente. Se busca que los dueños de la formulación de la estrategia (directores y jefes) sepan lo que es indispensable para la cooperativa y logren plasmarlo en la estrategia con una visión a largo plazo. Asimismo, es importante que la planificación táctica y operativa esté alineada con la planificación estratégica, ya que son pilares relevantes de la ejecución de la estrategia. Por último, se pretende llevar a cabo un debido control y seguimiento de las metas declaradas en el PAO y cuando se presente una desviación corregirla a tiempo. Lo que se busca es facilitar y acompañar el proceso de formulación e implementación, planes, programas y proyectos para que estos vayan alineados, así como llevar a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo (10 años o más) anticipando por medio de escenarios el futuro y Controlar mensualmente de las metas y desviaciones de la estrategia.

3. Poco conocimiento de la estrategia: para este problema su principal eje de acción es fortalecer la comunicación interna en la cooperativa. Es importante que todas las personas colaboradoras de CS sepan cuál es la estrategia, ya que todas las labores que desempeñan aportan a esta y si no se tiene claro ese conocimiento las labores se pueden desviar hacia lo operativo. También es relevante que las personas colaboradoras estén enteradas de cómo avanza el cumplimiento de los objetivos, como una forma de incentivarlas por el esfuerzo realizado, por medio por medio de comunicaciones constantes a toda la organización y realizar constantes concursos. Así como realizar

cursos/talleres periódicamente con todos los colaboradores de la organización para realizar repasos de la estrategia y que sepan cómo pueden aportar a la estrategia desde sus trabajos diarias.

5.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO PARA LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE COOPESERVIDORES R. L.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de la propuesta estratégica se propone un proceso de control y seguimiento. Esto porque las personas colaboradoras de la organización son las responsables de ejecutar esta propuesta, por ende, es necesario controlar el cumplimiento de las actividades en un tiempo determinado. Es decir, se requieren reportes que demuestren el avance y la manera sobre cómo se hacen las actividades y tareas. De esta forma, se detectan las desviaciones o problemas a tiempo para corregirlas.

Asimismo, es importante que tanto los altos medios como los dueños de las actividades y tareas estén informados para que se comunique a las personas colaboradoras que son las encargadas de ejecutarla. Lo anterior con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según lo plantea Hernández “el control como un acto de medición y comparación del avance de las actividades y uso de los recursos asignados, con las metas o estándares planteados” (2011, p. 115). Por lo tanto, se propone el siguiente proceso de control para el cumplimiento de la propuesta estratégica:

- Establecer las actividades por llevar a cabo: establecer las actividades o tareas

que se quieren cumplir en un tiempo determinado.

- Medición del desempeño: en este apartado es importante medir la calidad sobre cómo se hacen las actividades, el tiempo en que se realizan, así como la calidad del servicio o de los productos obtenidos.
- Comparación: se pretende comparar lo que se planteó con los resultados reales. “Esta labor permite visualizar, analizar y determinar las causas de los problemas que se presenten en la ejecución de las actividades” (Hernández, 2011, p. 117).
- Corrección: en esta última sección se toman las decisiones a partir de los resultados en el apartado anterior. Si se presentó alguna desviación es importante corregirla en el momento para que se cumplan los objetivos en el tiempo establecido.

Es importante mencionar para que se cumpla este proceso de control es necesario establecer el periodo de plazo para el cumplimiento de la propuesta estratégica, para lo que se recomienda un plazo de dos años. Esto porque es el tiempo restante para cumplir el plan estratégico que se encuentra vigente en la organización, con un seguimiento y control cada mes. Además, cabe resaltar que en la propuesta estratégica se establecieron indicadores para cada una de las actividades específicas, así como los responsables de su ejecución.

Tabla 13 *Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la gestión de Coopeservidores R. L.*

Problema	Objetivo	Acciones estratégicas	Actividades específicas	Indicadores	Responsables	Resultados
Desarticulación entre las áreas.	Optimizar la articulación en todas las áreas de CS.	Lograr que las áreas de CS trabajen en forma conjunta desde el nivel más operativo al nivel estratégico.	Reuniones periódicas para planificar en conjunto, solucionar problemáticas, prever dificultades y plantear oportunidades de mejora con altos medios y niveles operativos.	Cantidad de proyectos relacionados directamente con la estrategia	Jefes de las áreas	Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos evitando que exista duplicidad de tareas para asegurar que los esfuerzos, los recursos y los procedimientos vayan en la misma dirección en toda la organización.
			Implantar un solo sistema de información para disponer de un dato único que es la base de la unicidad de información, clave en todas las organizaciones que evite errores y facilite la colaboración entre las áreas.	Cantidad de información unificada en el sistema	Dirección de Innovación y Estrategia	
			Controlar en tiempo real las actividades y tareas que se hacen y detectar y corregir rápidamente problemas y oportunidades de	Número de actividades duplicadas	Dirección de Innovación y Estrategia	

mejora en el funcionamiento de la organización.

Problema	Objetivo	Acciones Estratégicas	Actividades específicas	Indicadores	Responsables	Resultados	
Desenfoque de la estrategia.	Alcanzar que CS enfoque su estrategia con una visión a largo plazo por medio de una ejecución alineada.	Enfoque a largo plazo de la estrategia.	Facilitar y acompañar el proceso de formulación e implementación, planes, programas y proyectos para que estos vayan alineados.	Planes, programas y proyectos articulados y ejecutados.	Dirección de Innovación y Estrategia.	Enfoque por parte de la organización de lo que quiere alcanzar por medio de una ejecución alineada al cumplimiento de la estrategia.	
			Llevar a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo (10 años o más) anticipando por medio de escenarios el futuro.	Cantidad de objetivos estratégicos con periodicidad mayor o igual a 10 años.			Dirección de Innovación y Estrategia.
			Controlar mensualmente de las metas y desviaciones de la estrategia.	Cantidad de desviaciones menor a 1.			Dirección de Innovación y Estrategia/ Áreas involucradas.

Problema	Objetivo	Acciones Estratégicas	Actividades Específicas	Indicadores	Responsables	Resultados
Poco	Comunicar la		Difundir el marco filosófico de CS por medio de comunicaciones constantes	Número de colaboradores que conocen el	Arquitectura	Conocimiento de parte de todas las

conocimiento de la estrategia por parte de las personas colaboradoras.	estrategia a todas las personas colaboradoras de la organización.	Lograr impactar a la mayor cantidad de colaboradores en temas relacionados a la estrategia.	a toda la organización y llevar a cabo concursos constantes.	marco filosófico de CS	Empresarial y Calidad	personas colaboradoras de cuál es el rumbo que quiere alcanzar CS en el futuro.
			Llevar a cabo cursos/talleres periódicamente con todas las personas colaboradoras de la organización para realizar repases de la estrategia y que sepan cómo pueden aportar a la estrategia desde sus trabajos diarios.	Número de colaboradores que conocen el marco filosófico de CS.	Arquitectura Empresarial y Calidad	
			Llevar a cabo rendiciones de cuentas sobre el avance de las metas a todas las personas colaboradoras de la organización.	Número de planes que se divulgaron en la organización	Arquitectura Empresarial y Calidad	
			Vincular las evaluaciones de desempeño de las personas colaboradoras en función de la estrategia.	Número de evaluaciones realizadas	Dirección de Innovación y Estrategia/Dirección de Gestión Humana	

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Al concluir la presente investigación se define una serie de recomendaciones y conclusiones producto del ejercicio académico. Es importante señalar que para la elaboración de este apartado se consideraron los objetivos específicos que se plantearon previamente, así como los insumos generados como consecuencia de las actividades realizadas con las personas colaboradoras de la organización. Lo anterior con el fin de identificar de la mejor manera las conclusiones que el estudio generó, así como las recomendaciones pertinentes.

De acuerdo con la descripción de la situación actual de Coopeservidores R. L., a partir del análisis del contexto interno y externo, se concluye que en el ámbito interno se debe contemplar la planificación a mediano plazo, tal como se evidenció en el marco teórico de la investigación, la planificación a mediano plazo se realiza en un tiempo de 3 a 5 años por medio de programas, donde en la organización no se visualiza, al igual que la comunicación entre las áreas, Rivera, Ramírez y Álvarez de Fernández (2005) y Goldhaber (1984) afirman que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas (ascendentes y descendentes y horizontales), que se dan dentro de una organización para establecer relaciones entre los individuos que la conforman. Dentro de la organización no se realiza una comunicación descendente ni horizontal.

Además, el análisis de contexto evidenció que Coopeservidores debe fortalecer la gestión estratégica, con el fin de brindar un mejor servicio a sus asociados. Basado en el

marco teórico “las organizaciones tienen la capacidad de autoorganizarse, con el fin de crear sus propios mecanismos y herramientas para gestión y mejora en la toma de decisiones, adaptándolas a sus propias necesidades, con el fin de sobresalir en el mercado en el cual se desarrollan”. Parte de la gestión estratégica es la capacidad de tomar decisiones de una manera efectiva y eficiente y la cooperativa no se tiene claro a qué se quiere llegar o cómo lograrlo, debido a que se demuestra que sus procesos son muy lentos y no están claros para las personas colaboradoras.

Por otra parte, en cuanto a la revisión del marco filosófico de Coopeservidores, se concluye que las personas colaboradoras se identifican y creen que la misión, visión y valores cumplen con los requisitos, la misión describe el propósito de la organización y la visión define lo que se pretende ser en el futuro como se concluyó en el marco teórico de la investigación. Cabe mencionar que la organización posee bastantes colaboradores, por lo que, su organigrama es fuerte, con muchas áreas de soporte para apoyar a las áreas que atienden al público. Sin embargo, no existe un área de planificación, sino que se encuentra inmersa como una subárea dentro de la Dirección de Innovación y Estrategia.

Además, una vez realizado el análisis de los actores internos y externos, se concluye que la organización posee a las personas participantes necesarias que den soporte para llevar a cabo la propuesta estratégica. Asimismo, como es una cooperativa, tiene un enfoque social, principalmente en el bienestar de la gente, lo que contribuye a tener una buena visión en el ámbito externo.

Producto del FODA realizado se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta Coopeservidores. Mediante el ejercicio se

formularon posibles iniciativas estratégicas, con el fin de potenciar las fortalezas y oportunidades y mitigar las debilidades y amenazas. Este análisis sirvió de insumo para formular la propuesta estratégica.

Una vez realizado este análisis, se obtuvo una serie de insumos necesarios para llevar a cabo la propuesta con base en los tres principales problemas detectados en la organización; desarticulación entre las áreas, desenfoque de la estrategia y poco conocimiento de la estrategia por parte de las personas colaboradoras.

La propuesta se orientó hacia un fortalecimiento interno de la organización, lo cual repercute positivamente su accionar. A lo interno se consideró apropiado dirigir los esfuerzos hacia una estrecha coordinación de los actores en los tres niveles de gestión (estratégico, táctico y operacional), asegurando suplir las necesidades de las personas colaboradoras y asociados, con el fin de alcanzar la agilidad en sus procesos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Cabe mencionar que la propuesta estratégica se ligó con el plan estratégico de la empresa, con el fin de que, para el año 2022, la estrategia se haya cumplido de manera satisfactoria.

Asimismo, es importante mencionar que se propone un control y seguimiento para la propuesta estratégica en la planificación operativa de la empresa. De esta forma, se pretende garantizar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta estratégica.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a Coopeservidores tomar en cuenta la propuesta estratégica elaborada para este estudio con visión en el futuro, con el fin de mejorar su gestión para el beneficio de sus asociados. Además, se aconseja seguir el control y seguimiento

propuesto, para cumplir los objetivos de la propuesta.

Asimismo, se recomienda que se utilice la planificación en sus tres horizontes de gestión (operativa, táctica y estratégica), como instrumento para la toma de decisiones. Lo anterior se debe a que en los niveles de gestión se elaboran proyectos y programas no vinculados con la ejecución de la estrategia.

Por otra parte, se le recomienda a la cooperativa tener un área de planificación que le reporte directamente a la Gerencia General. Esto con el fin de que la comunicación sea más oportuna y eficaz, ya que la planificación debe ser el eje fundamental de la empresa y la Gerencia debe estar enterada de cualquier cambio o desviación que se presente en el cumplimiento de la estrategia.

Además, se recomienda tener un vínculo fuerte con los actores mapeados, tanto los internos como los externos, ya que si se tiene una buena relación con cada uno el proceso es más rápido para alcanzar un objetivo en común. En el ámbito interno es sumamente importante que todas las áreas de la organización estén alineadas al objetivo común, que los procesos sean claros, simples y entendibles para cualquier colaborador, con el fin de que los objetivos se logren de manera exitosa.

De igual forma, se le recomienda a la organización seguir con el plan estratégico propuesto al 2022 y no llevar a cabo ninguna modificación, pese a la situación en el ámbito mundial por la pandemia de la COVID-19, ya que los objetivos estratégicos son robustos, claros y concisos. Además, la empresa está preparada para afrontar la situación por su organigrama fuerte y por contar con una buena liquidez. También se aconseja la disminución de los gastos administrativos, para esto, se puede realizar una serie de

actividades como incentivar el teletrabajo, ahorro en agua y electricidad, entre otros.

Por último, es importante que la cooperativa siga un control y seguimiento claro de la propuesta de gestión estratégica que muestre el avance y la forma sobre cómo se hacen las tareas, además, que muestre con anticipación alguna desviación. Lo anterior con el fin de corregirla a tiempo para que no se afecte el cumplimiento general de la propuesta y se logre un equilibrio en las funciones que ejecuta CS.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar González, P., Jiménez Jiménez, W., Mora Faerron, C. y Rivas Garita, L. (2015).

Análisis del entorno y caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica. Costa Rica: TEC.

Aguilar González, P., Jiménez Jiménez, W., Mora Faerron, C. y Rivas Garita, L. (2015).

Análisis del entorno y caracterización de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica. Recuperado de

https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6646/analisis_entorno_caracterizacion_cooperativas_ahorro_credito_costa_rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica. Área de Políticas

Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/Cepal. Recuperado de

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Arias Gamboa Vivian (2019). Entrevista a profundidad.

Banco Mundial. (2019). El Banco Mundial en Costa Rica. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/country/costarica>

Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación Holística. Barrera.

Bojórquez Zapata, M. s. y Pérez Brito, A. E. (2013). La Planeación Estratégica, un pilar

en la gestión empresarial. Revista El Buzón de Pacioli, I. Año XII. Recuperado de

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Bonilla Callejas, R., Camacho Barboza, M., Ramírez Rodríguez, Y., Rodríguez Brenes, V. y Soto Obando, A. (2014). Propuesta de mejora al plan de mercadeo de la Cooperativa de ahorro, crédito y servicios múltiples La Amistad RL en la zona de Zarcero. San José: UCR.

Buendía, I., Redjah, Y. y Tremblay, B. (2006). Las cooperativas de servicios financieros en el continente americano. *Ekonomiaz* n.º 79. Recuperado de [file:///C:/Users/somorales/Downloads/8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/somorales/Downloads/8%20(1).pdf)

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. McGraw-Hill.

Chica Vélez, S. (2015). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo* 39 (53): 57-74. Recuperado de file:///C:/Users/somorales/Downloads/Una_mirada_a_los_nuevos_enfoques_de_la_gestion_pub.pdf

Coopeservidores. (2019). *Estados Financieros*. Recuperado de https://www.coopeservidores.fi.cr/documents/estados_financieros_auditados/Informe%20Coopeservidores%20Diciembre%202019-2018%20Español%20Colones.pdf

Coopeservidores. (2019). *Plan Estratégico 2017-2022*.

Coopeservidores. (2020). *¿Quiénes Somos?* Recuperado de <https://www.coopeservidores.fi.cr/es/sobreCS#quees>

Coopeservidores. (2020). Historia. Recuperado de

<https://www.coopeservidores.fi.cr/es/sobreCS#historia>

Coopeservidores. (2020). Organización. Recuperado de

<https://www.coopeservidores.fi.cr/es/sobreCS#organizacion>

Cuartas, D. (2008). Principios de Administración. Instituto Tecnológico Metropolitano.

Cubillo Viquez (2019), Entrevista no dirigida.

David, F. R. (s. f.). Conceptos De Administración Estratégica. Pearson. Recuperado de

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación.

McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Fernández González, C. (s. f.). Actores Sociales, su participación en el desarrollo local.

Fernández, M. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la social e instrumentos de participación ciudadana. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 237-253.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.

García Córdoba, F. y García Córdoba, L. (2008). La problematización. Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México. Recuperado de

<https://psicomaldonado.files.wordpress.com/2014/07/la-problematizacic3b3n.pdf>

García López, R. y García Moreno, M. (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. IDB. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

García López, T. y Cano Flores, M. (2010). El FODA: Una Técnica Para El Análisis De Problemas En El Contexto De La Planeación En Las Organizaciones. IIESCA. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

Hernández Orozco, C. (2011). Planificación y Programación. Universidad Estatal a Distancia.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Huaylupo Alcázar, J. A. (2003). Las cooperativas en Costa Rica. San José: Universidad de Costa Rica.

Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. En, J. H. Barrera. Recuperado de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>

Infocoop. (2012). Recuperado de Síntesis IV Censo Nacional Cooperativo:

http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo_cooperativo_2012.pdf

Inteco. (2020). ¿Quiénes somos? Recuperado de
https://www.inteco.org/page/inteco.about_us

Ley de Regulación de la actividad de intermediación Financiera de las organizaciones cooperativas. (1994). Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas n.º 7391.

Licha, I. (2009). Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores. Fondo España-PNUD. Recuperado de
<https://www.coursehero.com/file/39983256/Licha-2009pdf/>

Lira, L. (2006). Revalorización de la Planificación del Desarrollo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado de
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf

Martínez Charterina, A. (1996). Las Cooperativas y su acción sobre la sociedad. ICA. Recuperado de
<http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20117.2%20Alejandro%20MARTINEZ%20CHARTERINA.htm>

Martínez Charterina, A. (2015). Las Cooperativas y su acción en la sociedad. Revistas de Estudios Cooperativos, 34-39.

Masís Solano, P., Gómez Pescador, I. y Arzadun, P. (2016). Iniciativas sociales,

económicas y ambientales: su impacto en la opinión de la base sociativa de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Costa Rica. CIRIEC, 101-122.

Moyano Fuentes, J., Fuig, Puig Blanco, F. y Bruque Cámara, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. CIRIEC, 233-249.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Profit. Recuperado de <https://tagusbooks.com/leer?isbn=9788492956821&li=1&idsource=3001>

Narváez, M., Gutiérrez, C. y Senior, A. (2011). Gestión Organizacional. Una aproximación para su estudio desde el paradigma de la complejidad. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 27-48.

Pardinas, F. (1999). Metodología de la Investigación en ciencias sociales. Siglo Veintiuno Editores.

Peréz Ortega, C. (2016). Estudio sectorial de organizaciones cooperativas de ahorro y crédito reguladas por Superintendencia de Entidades Financieras (Sugef) para la definición de una propuesta de guía de otorgamiento de financiamientos en estas entidades por parte del banco XYZ. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Pérez Ortega, C. (2016). Estudio sectorial de organizaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef) para la definición de una propuesta de guía para el otorgamiento de financiamientos de estas entidades por part. Recuperado de

<http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29213/Estudio%20Sect%20Cooperativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quecedo Lecanda, R. y Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista Psicodidáctica*, 5-39.

Rivera, A., Rodolfo Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium*, 32-49.

Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación Estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: Ilpes.

Sánchez Albavera, F. (s. f.). *Planificación Estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-Ilpes. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39105/Planif_Estr_y_Ges_por_Obj_e.pdf

Savera Guzmán, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O. y Rojas Rojas, A. (2003). *Planificación del Desarrollo*. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_planificacion_del_desarrollo_-_pag.-web-11-15.pdf

Silva Rojas, A., Maldonado Serrano, J. F. y Díaz Forero, Y. E. (2010). Elementos filosóficos de la planeación estratégica. *Revista UIS Humanidades*, 129-140. Recuperado de

<https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistahumanidades/article/view/2229/2589>

Subirats, J., Varone, F. y Corinne, L. (2008). *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*. Planeta.

Sugef. (2020). Inicio. Recuperado de <https://www.sugef.fi.cr/>

Sugef. (2020). Indicadores Financieros. Recuperado de:

<https://www.sugef.fi.cr/servicios/reportes/IndicadoresFinancieros.aspx>

Trabajo, O. I. (2015). *Las Cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Alianza Cooperativa Internacional.

Uña, G. (2010). *Desafíos para el Presupuesto en América Latina: El Presupuesto basado en Resultados y los Sistemas de Administración Financiera*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/panorama/documentos/INFORME_GERARDO_UNA.pdf

Vega, M. (1987). *Las cooperativas en Costa Rica: figura jurídica y forma de propiedad*. *Revista de Ciencias Sociales* 35,82.

Villa Camacho, M. E. (2015). *El Cuadro de Mando Integral: concepto, enfoques y perspectivas*. *Formación y crecimiento directivo*. Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. ANÁLISIS FODA: PREGUNTAS GENERADORAS

Análisis FODA- Preguntas generadoras.

- **Fortalezas.**

1. ¿Cuáles ventajas tiene la Cooperativa?
2. ¿Qué puede hacer mejor que nadie su empresa?
3. ¿En cuáles recursos característicos o de bajo coste puede basarse?
4. ¿Qué ve la gente en su mercado como fortalezas de su empresa?
5. ¿Cuáles factores significan que se consiguió la venta?
6. ¿Cuál es la Proposición Única de Venta de su organización?

- **Oportunidades.**

1. ¿Qué buenas oportunidades puede ver?
2. ¿Cuáles tendencias interesantes conoce usted?

- **Debilidades.**

1. ¿Qué se podría mejorar?
2. ¿Qué se debería evitar?
3. ¿Qué ve la gente en su mercado como debilidades?
4. ¿Cuáles factores le hacen perder ventas?

- **Amenazas.**

1. ¿Cuáles obstáculos enfrenta?
2. ¿Qué están haciendo sus competencias?
3. ¿Están cambiando normas de calidad o especificaciones para su trabajo o productos o servicios? ¿Está la tecnología de cambio amenazando su posición?
4. ¿Podría alguna de sus debilidades amenazar seriamente su negocio?

ANEXO B. REVISIÓN FODA

FORTALEZAS
Lluvia de ideas

- 1 Visión gerencial estratégica
- 2 Modelo triple utilidad
- 3 Recurso humano con potencial
- 4 Buenas herramientas tecnológicas
- 5 Organización sólida
- 6 Confianza del asociado en CS
- 7 Inicio de la cultura de innovación
- 8 Compromiso ambiental de la alta dirección
- 9 Certificaciones, galardones y madurez del sistema
- 10 Buena reputación en sostenibilidad
- 11 Gestión ambiental cuenta con área técnica y presupuesto asignado

Fortalezas	Amenazas	Estrategia	Debilidades
Buenas herramientas tecnológicas	Sobre endeudamiento de las personas	Diversificar productos y servicios (comerices, seguros, emprendimiento, consultoría, turismo, vivienda, salud, gastronomía)	Mayor profundización en el conocimiento del asociado y empoderamiento
Visión gerencial estratégica	Nuevas competencias reguladas y no reguladas (nacional e internacional) y de otros sectores	Investigar las personas sobre entidades (diagnosticar) y generar recomendaciones Retener a los asociados actuales	Procesos lentos en trámites y respuesta
Recurso humano con potencial	Implementar un plan modelo de gestión del desarrollo del talento humano	Implementar un plan modelo de gestión del desarrollo del talento humano	Falta de recursos humanos especializados
Buena reputación en sostenibilidad	Falta de inversión en el tema social y ambiental	Mayor capacidad para anticipar los cambios	Falta de inversión en el tema social y ambiental
Gestión ambiental cuenta con área técnica y presupuesto asignado	Estrategias de rentabilidad	Retener a los asociados actuales Implementar un plan modelo de gestión del cliente	Falta de concentración ambiental en colaboradores Estrategias de rentabilidad

Priorización de ideas

Fortalezas	Calificación	Fortalezas
Visión gerencial estratégica	3	Buena reputación en sostenibilidad
Modelo triple utilidad	3	Recurso humano potencial
Recurso humano con potencial	4	Buena reputación en sostenibilidad
Buenas herramientas tecnológicas	4	Gestión ambiental cuenta con área técnica y presupuesto asignado
	3	
	3	

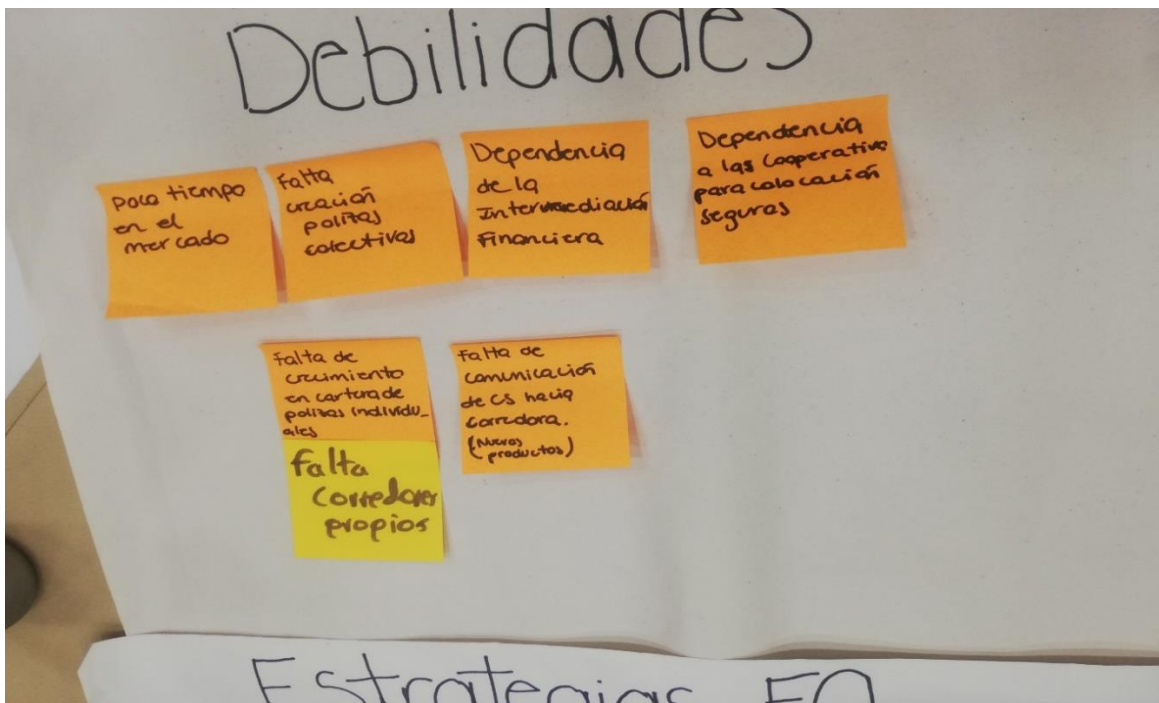
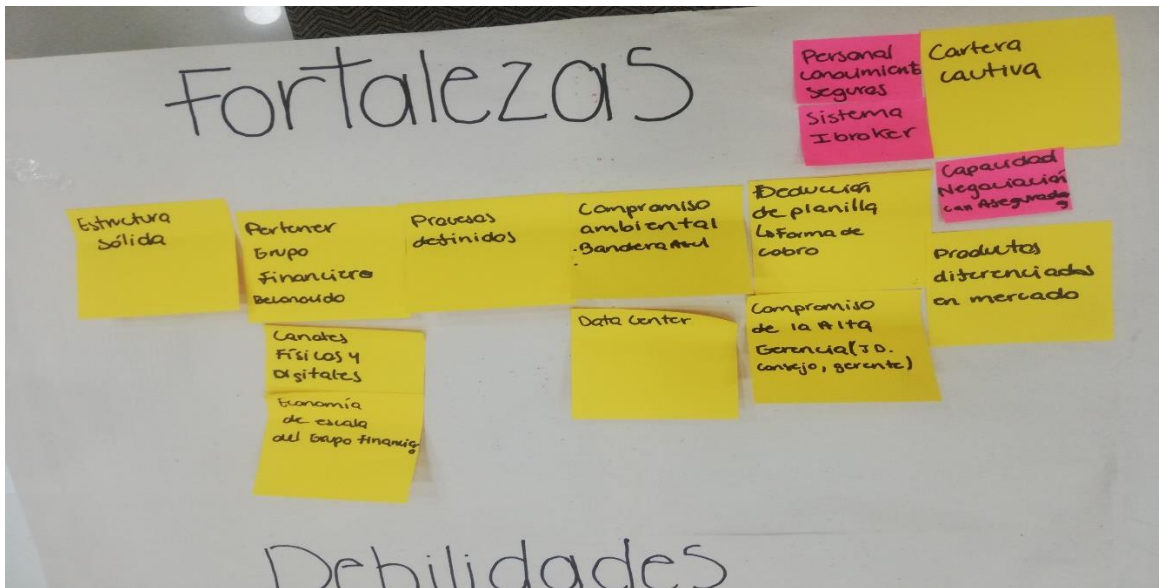
2020

FODA actualizado

Generar estrategias

FODA actualizado

ANEXO C. INSUMOS DEL TALLER FODA



Oportunidades

Para penetración de la cartera de seguros

Participación directa en empresas de asistencia

Único sector que ha crecido en el país

Alianzas estratégicas con socios comerciales

Pubblicitar la corredora

Realizar negocios directos con reaseguradoras

Evolución de la industria en medios de pagos.

Mejorar oportunidades fortalecimiento de la Bienestar y la familia

Posicionamiento a nivel país de la IA e IA artificial

Creación y diseño de productos sostenibles

Uso de Inteligencia artificial para seguros.

Amenazas

Integración

Amenazas

Falta de integración
renta CS → renta
corredora
+ Mercado Integrado

Aumento en
sinistralidad
en la cartera
de pólizas

Falta de
conocimiento
de CS en
seguros.

Presencia de
medición de los
indicadores
renta de
seguros en sumas
basees.

La Base
social va
envejeciendo

Cambio
de regulación

Participación
cooperativa
en una aseguradora

Falta
sentido de
urgencia o
sensuales ante
alternativas

Reproceso

Débil
inversión
economía
nacional.

Falta de
articulación
de esfuerzos
CS - Corredores
de seguros

Cartera
de crédito
sobrecapada
para colocación
seguros

Falta de
mayor compromiso
de las áreas
de CS.

Cantidad de
intermediarias
en el mercado

Cartera de
TC pequeña
No atractivo
para aseguradores

falta de
homologar
las políticas
para la colocación
de seguros

Estrategias

ANEXO D. FICHA NÚMERO 01: ASPECTOS GENERALES SOBRE LA MISIÓN

Ficha número 01

Algunos elementos importantes para tomar en cuenta:

- Debe hacer referencia a lo que SOMOS.
- Debe tomar en cuenta para lo que fuimos creados.
- Es la razón de ser. La misión debe ser simple, entendible.
- Por qué existe la organización: para satisfacer una necesidad.
- Fin último: bienestar de los ciudadanos, garantizar la convivencia, y debe actuar con eficiencia.

No es necesario reformular la misión cuando:

- No se han realizado cambios a la ley constitutiva.
- No haya habido cambios fundamentales a las funciones de la organización.

¿Qué no debe faltar en la declaración de una misión?

- Productos terminales o finales (bienes y/o servicios).
- Población objetivo (a quienes se dirigen los bienes y/o servicios).
- El ámbito territorial (central, nacional, local, internacional).

ANEXO E. FICHA PARA TRABAJO 02: ASPECTOS GENERALES DE LA VISIÓN

Ficha número 02

Algunos elementos importantes para tomar en cuenta:

- La visión sí se mide, lo que no se mide NO se puede administrar.
- Se le debe incluir un lapso en el tiempo.
- Está dada por las necesidades del cliente.
- La visión es lo que vamos a hacer de HOY en adelante.
- La visión no debe señalar los proyectos de modernización de corto plazo.
- Se debe evitar repetir las funciones que caracterizan la definición de la misión.
- Debe estar ajustada a la realidad que permita establecer indicadores.

Nota: La visión se debe redactar pensando que el horizonte de cumplimiento será de 10 años.

Importancia de la declaración de la visión para la gestión institucional

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y su intervención en la sociedad.

ANEXO F. FICHA PARA TRABAJO 03: ASPECTOS GENERALES DE LOS VALORES

Ficha número 03

Algunos aspectos importantes para considerar

- Los valores deben dirigirse más a la organización que a las personas, ya que estos han sido inculcados desde el seno familiar, y los de la institución se crean mediante su accionar.
- Se deben tomar en cuenta valores que respondan a las características de calidad, continuidad y oportunidad de la organización.

Ejemplos de valores institucionales:

- Sostenibilidad, mejoramiento continuo, competitividad, liderazgo, crecimiento, entre otros.

ANEXO G. FICHA PARA TRABAJO 04: REVISIÓN DE LA MISIÓN

Misión	Requisitos para una correcta definición de la misión	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable.	<ol style="list-style-type: none">1. La misión responde lo que SOMOS (propósito de la organización)2. La misión toma en cuenta para que fuimos creados3. La misión señala la descripción de los productos finales (bienes o servicios que entrega)4. La misión indica el efecto que se espera lograr5. Funciones principales que la distinguen y la hacen diferente a otras instituciones		

ANEXO H. FICHA PARA TRABAJO 05: REVISIÓN DE LA MISIÓN

Misión	Describa los puntos débiles y haga un comentario en caso de ser necesario	Propuesta de una nueva misión
<p>Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable.</p>		

ANEXO I. FICHA PARA TRABAJO 06: REVISIÓN DE LA VISIÓN

Visión	Requisitos para una correcta definición de la visión	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
<p>Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que la visión se puede medir? 2. ¿La visión cuenta con algún lapso en el tiempo para su cumplimiento? 3. ¿Contiene la visión elementos que le permitan al cliente conocer las aspiraciones de la institución? 4. ¿Considera que la visión es clara y que expresa lo que haremos de hoy en adelante? 		

ANEXO J. FICHA PARA TRABAJO 07: REVISIÓN DE LA VISIÓN

Visión	Describa los puntos débiles y haga un comentario en caso de ser necesario	Propuesta de la nueva Visión
<p>Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental.</p>		

ANEXO K. FICHA PARA TRABAJO 08: REVISIÓN DE LOS VALORES

Valores Actuales	Requisitos para una correcta definición de valores	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Soñamos en grande. • Juntos logramos resultados extraordinarios. • Pensamos primero en la gente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los valores responden al accionar de la institución? 2. ¿Los valores responden a la misión y visión de la organización? 3. ¿Los valores le proporcionan a la organización información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad? 		

ANEXO L. FICHA PARA TRABAJO 09: REVISIÓN DE LOS VALORES

Valores Actuales	Describe puntos débiles y porqué	Propuesta de nuevos valores
<ul style="list-style-type: none"> • Soñamos en grande. • Juntos logramos resultados extraordinarios. • Pensamos primero en la gente 		

ANEXO M. COMO CONSECUENCIA DE LA REVISIÓN DEL MARCO FILOSÓFICO

Misión	Requisitos para una correcta definición de la misión	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable.	1. La misión responde lo que SOMOS (propósito de la organización)	x	
	2. La misión toma en cuenta para que fuimos creados	x	
	3. La misión señala la descripción de los productos finales (bienes o servicios que entrega)		x
	4. La misión indica el efecto que se espera lograr	x	
	5. Funciones principales que la distinguen y la hacen diferente a otras instituciones	x	

Misión	Describe los puntos débiles y haga un comentario en caso de ser necesario	Propuesta de una nueva misión
Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable.	No refleja para lo que fuimos creados.	NA

Visión	Requisitos para una correcta definición de la visión	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental.	1. ¿Considera que la visión se puede medir?		x
	2. ¿La visión cuenta con algún lapso en el tiempo para su cumplimiento?		x
	3. ¿Contiene la visión elementos que le permitan al cliente conocer las aspiraciones de la institución?	x	
	4. ¿Considera que la visión es clara y que expresa lo que	x	

haremos de hoy en adelante?

Visión	Describa los puntos débiles y haga un comentario en caso de ser necesario	Propuesta de la nueva Visión
Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental.	No tiene un lapso definido hasta cuando se cumplirá con lo que se quiere	NA

Valores Actuales	Requisitos para una correcta definición de valores	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Soñamos en grande. • Juntos logramos resultados extraordinarios. • Pensamos primero en la gente 	1. ¿Los valores responden al accionar de la institución?	X	
	2. ¿Los valores responden a la misión y visión de la organización?	X	
	3. ¿Los valores le proporcionan a la organización información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad?	X	

Valores Actuales	Describa puntos débiles y porqué	Propuesta de nuevos valores
<ul style="list-style-type: none"> • Soñamos en grande. • Juntos logramos resultados extraordinarios. • Pensamos primero en la gente 	Los valores se actualizaron recientemente por lo que todavía no los conocen todas las personas colaboradoras.	NA

Misión	Requisitos para una correcta definición de la misión	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una	1. La misión responde lo que SOMOS (propósito de la organización)	x	
	2. La misión toma en cuenta para qué fuimos creados	x	

experiencia memorable.	3. La misión señala la descripción de los productos finales (bienes o servicios que entrega)	x
	4. La misión indica el efecto que se espera lograr	x
	5. Funciones principales que la distinguen y la hacen diferente a otras instituciones	x

Misión	Describa los puntos débiles y haga un comentario en caso de ser necesario	Propuesta de una nueva misión
Convertir los sueños de la gente en realidad, por medio de soluciones integrales, innovadoras, sostenibles y un servicio que genere una experiencia memorable.	No detalla precisamente cuáles son los productos y servicios que ofrece la organización	NA

Visión	Requisitos para una correcta definición de la visión	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental.	1. ¿Considera que la visión se puede medir?	x	
	2. ¿La visión cuenta con algún lapso en el tiempo para su cumplimiento?	x	
	3. ¿Contiene la visión elementos que le permitan al cliente conocer las aspiraciones de la institución?	x	
	4. ¿Considera que la visión es clara y que expresa lo que haremos de hoy en adelante?	x	

Visión	Describa los puntos débiles y haga un comentario en caso de ser necesario	Propuesta de la nueva Visión
Ser la mejor Cooperativa de Ahorro y Crédito para el mundo, por su capacidad de transformar bienestar económico en bienestar social y ambiental.	Sin comentarios	NA

Valores Actuales	Requisitos para una correcta definición de valores	Criterios de cumplimiento	
		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> • Soñamos en grande. • Juntos logramos resultados extraordinarios. • Pensamos primero en la gente 	1. ¿Los valores responden al accionar de la institución?	X	
	2. ¿Los valores responden a la misión y visión de la organización?	X	
	3. ¿Los valores le proporcionan a la organización información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad?	X	

Valores Actuales	Describe puntos débiles y porqué	Propuesta de nuevos valores
<ul style="list-style-type: none"> • Soñamos en grande. • Juntos logramos resultados extraordinarios. • Pensamos primero en la gente 	Sin comentarios	NA