

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FIGUA, DE EL  
PROGRESO JUTIAPA.”**

TESIS DE GRADO

**FLOR DE MARÍA LÓPEZ PÉREZ**  
CARNET 21606-10

JUTIAPA, MAYO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FIGUA, DE EL  
PROGRESO JUTIAPA.”**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**FLOR DE MARÍA LÓPEZ PÉREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

JUTIAPA, MAYO DE 2015  
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ

VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA

SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. HERNÁN ANTONIO RAMIREZ ALAS

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. MIRNA CAROLINA RAMIREZ PAZ

LIC. RONAL AUGUSTO OSORIO GIRÓN

LIC. SILVIA AZUCENA MOTTA ESPINA

Ciudad de Jutiapa,  
9 de febrero de 2,015.

**MGTR Gloria Esperanza Zarazúa**  
Directora de Administración de Empresas  
Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

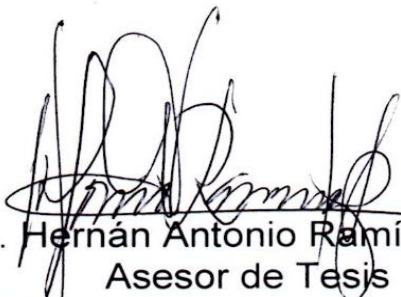
Respetable MGTR:

De manera atenta le presento el documento de Tesis, denominado "GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FIGUA, DE EL PROGRESO JUTIAPA" presentada por la estudiante: FLOR DE MARIA LOPEZ PEREZ, identificada con el número de carné: 21606-10, alumna de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, en la Sede de Jutiapa.

Me permito expresar que el mismo reúne los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar, para continuar el proceso de aprobación correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de agradecimiento.

Atentamente,



Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas  
Asesor de Tesis  
Código de catedrático 12944



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante FLOR DE MARÍA LÓPEZ PÉREZ, Carnet 21606-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01205-2015 de fecha 14 de abril de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FIGUA, DE EL PROGRESO JUTIAPA."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 22 días del mes de mayo del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

## **Dedicatoria**

A DIOS:

Mi Padre celestial, mi rey mi todo, gracias a ti Padre, he logrado todo lo que me he propuesto en la vida te doy gracias también por tu bendición por darme la sabiduría e inteligencia para cumplir con todos mis sueños por estar siempre a mi lado fortaleciendo mi vida; por lo tanto puedo decir que hasta aquí tú me has ayudado y sé que seguirás estando a mi lado para siempre te amo.

A MIS PADRES:

Los amo con todo mi corazón, son el motor de mi vida, me inspiran a seguir adelante a esforzarme con sabiduría y honradez, gracias por sus consejos, apoyo incondicional y amarme tanto.

A MIS HERMANOS:

Genar, Nancy, Alejandro, Edin y Sonia, los amo mucho, gracias por su comprensión y apoyo en todo momento, que mi esfuerzo sea un ejemplo para ustedes.

A MI PRIMAS:

Vilda y Sarita, las quiero muchísimo les agradezco tanto por estar a mi lado durante toda mi carrera por brindarme su amor y apoyo incondicional siempre.

A MIS AMIGOS:

Rosita, Johana, Karla, Jessica, Josseline, Sulema, Héctor y Nancy (QPD), es una gran bendición para mi contar con su amistad, y tu Nancy siempre estarás

presente en mi corazón, los quiero mucho, gracias por todo.

## **Agradecimientos**

Licda. Claudia Marisol Brindis: Gracias por sus consejos y su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria.

Lic. Hernán Antonio Ramírez: Le agradezco mucho su apoyo, tiempo y asesoramiento, durante mi proyecto de tesis y no dudar en brindarme su asesoría cuando se lo pedí.

Licda. Tania Tobar: Gracias por sus consejos y el apoyo que me brindo a lo largo de mi proyecto de tesis.

Catedráticos: A cada uno por nombre, durante mi recorrido en cada semestre en cada curso que fue impartido, gracias por brindar sus conocimientos.

Universidad Rafael Landívar: Es para mí un gusto ser egresada de una casa de estudios con excelencia académica, me siento muy orgullosa de ser Landivariana.

## **Resumen**

El municipio de El Progreso, Jutiapa, se caracteriza por ser un lugar donde el comercio es una fuente que produce ingresos y empleo, a las personas que quieren invertir en su negocio, ahorrar para cumplir metas a corto y largo plazo se encuentra la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA, R.L. COFIGUA, ofreciendo estos servicios.

Sin embargo, como cualquier emprendimiento se determinó que la gestión empresarial de la Cooperativa se encuentra débil, debido a que es una organización nueva; por consiguiente carecen de conocimientos, que les permita crecer, por ello se decidió realizar un estudio, que se enfocara en determinar la manera en la que se lleva a cabo la gestión empresarial, en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L., COFIGUA, del municipio de El Progreso, Jutiapa

Bajo estas circunstancias se identifica que la cooperativa tiene definidas cuáles son sus funciones y el ser de su existencia en el mercado, por lo que ha sabido planear sus objetivos las estrategias necesarias para cumplirlos, se rigen bajo normas y reglamentos que están establecidos por el Instituto Nacional de Cooperativas, no tienen establecida una misión y visión, una estructura organizacional, descripciones de las funciones de trabajo, que sirvan de guía para los colaboradores; mantienen la comunicación necesaria para influir en el comportamiento de los colaboradores, así como también el apoyo para los mismos estando siempre encaminados en lograr todo lo que se establece en la planeación, cabe mencionar por otra parte, que no controlan ni miden el desempeño laboral.

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de carácter eficiente y eficaz, al respecto se exhorta a la cooperativa, que para tener una mejor administración, considerar establecer, su misión, visión, siendo de suma importancia que toda institución la tenga, para definir su negocio y tener una imagen del futuro, establecer la estructura



organizacional, describir los puestos de trabajo, controlar y medir el desempeño de sus colaboradores aunque consideren que sus unidades están trabajando según lo planeado.

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	i
I. MARCO REFERENCIAL	01
1.1 Marco Contextual	01
1.1.1 Antecedentes	01
1.1.2 Situación Actual	05
1.2 Marco Teórico	14
1.2.1 Gestión Empresarial	14
1.2.2 Aspectos Externos	15
1.2.3 Aspectos Administrativos	19
1.2.4 Aspectos Legales	31
1.2.5 Aspectos Mercadológicos	38
1.2.6 Aspectos de Recursos Humanos	44
1.2.7 Aspectos Técnicos/Operativos	49
1.2.8 Aspectos Financieros	52
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	57
2.1 Objetivos	58
2.1.1 Objetivo General	58
2.1.2 Objetivos Específicos	58
2.2 Variable de Estudio	59
2.2.1 Definición Conceptual	59
2.2.2 Definición Operacional	59
2.3 Indicadores	59
2.4 Alcances y límites	60
2.5 Aporte	60
III. MÉTODO	61
3.1 Sujetos	61

3.2	Técnicas e instrumentos	61
3.3	Procedimiento	62
3.4	Diseño y metodología estadística	62
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	63
	Resumen Ejecutivo de la Junta Directiva	63
	Resumen Ejecutivo de la Secretaria Operativa	66
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	69
VI.	CONCLUSIONES	73
VII.	RECOMENDACIONES	75
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	77
	ANEXOS	83
	No. 1 Cuestionario dirigido a la junta directiva	84
	No. 2 Cuestionario dirigido a la secretaria.	97
	No. 3 Propuesta	110



## **Introducción**

Guatemala un país, que en la actualidad se encuentra en vías de desarrollo, sus habitantes manifiestan el deseo por quitar esa frase y poder decir: Guatemala, un país desarrollado. Para ello se requiere, del trabajo arduo de cada uno de los guatemaltecos, esto necesita unión, sentir, anhelo de superación. Muchas empresas se han organizado, formando una Cooperativa, para así poder enfrentar la situación económica que se vive actualmente. Esta situación no se puede superar si no hay alguien con quien apoyarse, las Cooperativas han venido a ayudar a los guatemaltecos a que tengan otro punto de vista de superación, y son la opción donde las personas, empresas, productores, comerciantes, entre otros; pueden unirse voluntariamente e indistintamente a lo que se dediquen les sea ventajoso para todos, cubriendo sus necesidades económicas; según el Instituto Nacional de Cooperativas en Guatemala, hay cooperativas de ahorro y crédito, agrícolas, de producción, de consumo, vivienda, transporte, servicios especiales, pesca y comercialización.

El municipio de El Progreso, Jutiapa es un lugar donde el comercio ha ido incrementándose, existen cooperativas que contribuyen en la economía municipal. En el año 2012, fue fundada la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L., COFIGUA, formada por socios que se dedican a la comercialización de medicamentos, la razón por la cual estas personas se han unido es para confrontar el ambiente que como dueños de farmacias independientes están atravesando, y asimismo poder resistir a sus competidores fuertes.

El desarrollo de la investigación, inicia con un marco de referencia, donde se utilizó el marco contextual, se trabajó un marco teórico, presentando las distintas teorías, manifestando los aspectos relevantes del tema. En la búsqueda se fijó la metodología a seguir, donde se describió el planteamiento del problema y su respectiva pregunta de investigación de acuerdo a la variable de estudio seleccionada. Como objetivo de investigación se estableció determinar cómo se lleva a cabo la gestión empresarial en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA (Farmacias Independientes de Guatemala) R.L., COFIGUA del municipio de El Progreso, Jutiapa, seguidamente con

los objetivos específicos, determinados de acuerdo a los indicadores establecidos para el estudio. Los sujetos de análisis seleccionados, en este caso, los miembros de la Junta Directiva y Secretaria Operativa del lugar, los instrumentos elegidos para la obtención de la información son dos cuestionarios, uno dirigido a los miembros de la junta directiva, y el segundo a la secretaria operativa, posteriormente se recopiló, analizó e interpretó los resultados, para luego concluir y recomendar. Se utilizó la investigación descriptiva, que permitió obtener resultados para predecir el futuro de la empresa y determinar sus propiedades importantes.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco Contextual

El marco contextual aborda investigaciones previas sobre el tema, y han sido tomadas en consideración, para poder hacer comprensible esta investigación.

#### 1.1.1 Antecedentes

Tobar (2013), en la tesis titulada "**Gestión Empresarial de la Cooperativa Pipiltlan en el Municipio de Asunción Mita, Jutiapa**", planteó como objetivo general, determinar cómo se lleva a cabo la gestión empresarial en la Cooperativa Integral Agrícola Pipiltlan R.L., ubicada en Asunción Mita, Jutiapa, lo que llevó a concluir que la principal función de la cooperativa es brindar beneficios agrícolas, haciendo frente a las necesidades de sus miembros, poseen una misión, visión, metas y objetivos, además se rigen por normas, procedimientos y políticas, pero no inducen a sus miembros poner en práctica estos métodos de planeación de forma individual. Los miembros de la cooperativa utilizan estrategias que carecen de herramientas efectivas y aseguran que únicamente se basan en procesos, pero no toman en cuenta otros factores como el tiempo, la capacidad o habilidad de sus colaboradores ya que no les permiten ni siquiera tener iniciativa propia, poseen una estructura organizacional definida y mantienen la democracia entre sus miembros, los motivan realizando reuniones, capacitaciones eventualmente, miden el desempeño de los miembros por medio de informes o dependiendo de la participación que cada miembro brinde a la cooperativa, toman medidas preventivas, por lo que recomienda que los miembros productores deben fijar metas y objetivos en cada cosecha y plasmarlos en papel para luego comparar con sus resultados y evaluar si cumplieron o no con lo propuesto, además deben elaborar y emplear estrategias efectivas para el cumplimiento de dichas metas y objetivos, por otro lado los propietarios deberían premiar de vez en cuando las habilidades de sus colaboradores, para lo cual, como miembros de una cooperativa deberían buscar informarse en conjunto recibiendo charlas sobre métodos de motivación que les resulten útiles.

Según Arrieta (2011), en su investigación de tesis: **“Gestión Empresarial aplicada a las MIPYMES de abarrotes del municipio de Asunción Mita, Jutiapa**, trazo como objetivo general, determinar cómo se realiza la gestión empresarial aplicada a las MYPIMES de abarrotes del municipio de Asunción Mita, concluyendo que las abarroterías del municipio de Asunción Mita, realizan alguna planificación de las actividades que van a desarrollar, específicamente alcanzar metas en cuanto a las ventas y generar crecimiento, aunque no están establecidas por escrito dentro de un documento en que se puedan analizar sí en realidad se cumplieron, no cuentan con una estructura organizacional definida, establecen las funciones a cada uno de los colaboradores, existe comunicación efectiva de forma oral, debido a que es la mejor forma de transmitir la información, existiendo un liderazgo democrático, asimismo la motivación varía de una a otra, pues va desde otorgar día libre hasta ascensos. Los controles que aplican las abarroterías son de ingresos y costos, proveedores y personal, además llevan un detalle de las ventas de forma semanal y mensual, contando con un registro de los créditos que otorgan a los clientes, lo que llevo a recomendar que es necesario que las abarroterías implementen un proceso administrativo que les ayude a alcanzar los objetivos trazándose metas para cumplirlas. Otro aspecto de vital importancia para mejorar la labor administrativa de las abarroterías es diseñar e implementar un manual de funciones para cada área, donde se establezca el puesto que desempeña cada colaborador, así mismo especificar las tareas y funciones que le corresponden”.

Así mismo Torres (2013), en la investigación titulada **"Proceso Administrativo en oficinas contables de los municipios de Asunción Mita y Jutiapa**, estableció como objetivo general, determinar cómo aplican el proceso administrativo las oficinas contables de los municipios de Asunción Mita y Jutiapa, llevándolo a concluir que las oficinas contables no están realizando el proceso administrativo correctamente, ya que los propietarios y colaboradores lo hacen de una manera empírica, debido al desconocimiento de los fundamentos administrativos, no obstante se está desaprovechando las diferentes etapas del proceso limitando las funciones de las

actividades a realizar dentro de las oficinas, por lo que es conveniente establecer una guía para el desarrollo eficiente y eficaz del proceso administrativo en oficinas contables; aplicando correctamente cada etapa del proceso para la mejora continua del trabajo en dichas oficinas”

Por otra parte Salazar (2013), con el tema de tesis **“La Gestión Empresarial en los Centros Educativos privados de Asunción Mita, Jutiapa,** precisó como objetivo general, establecer cómo se aplica actualmente la gestión empresarial en los centros educativos privados de Asunción Mita, Jutiapa, lo que lo llevo a concluir que la situación administrativa de las empresas educativas presentan la existencia de una planeación estructurada para el cumplimiento de metas y objetivos, los colaboradores tienen conocimiento de que existe una misión y visión, desconocen la filosofía, la estructura organizacional es de tipo formal cuenta con una descripción de los puestos de trabajo; la comunicación que se utiliza es de tipo oral, existe un liderazgo democrático y entre los motivadores laborales que se utilizan con mayor frecuencia están: la estabilidad laboral e incentivos económicos. En cuanto al proceso de control se verifica el cumplimiento de objetivos en periodos que van desde uno hasta los seis meses, aplicando acciones correctivas cuando es necesario, con llamadas de atención verbal y escrita a los colaboradores que tienen un bajo desempeño o no siguen las normas y procedimientos establecidos, por lo tanto recomienda que es importante la aplicación del proceso administrativo y estos sean verificados y actualizados constantemente por parte de los propietarios y directores de los centros educativos, así como dar a conocer los planes establecidos a los colaboradores para que todos los niveles organizacionales sepan lo que se hace y se quiere lograr en la empresa pues si bien es cierto los aspectos administrativos son la cabeza pensante y el corazón de una empresa, sin su correcto uso no podría funcionar adecuadamente”.



Finalmente para Molina (2014), en su investigación **Gestión empresarial en la corporación intelectual, S.A./MENLOS ubicada en Jutiapa**, planteó como objetivo general, determinar de qué forma se lleva a cabo la gestión empresarial en la corporación intelectual S.A./MENLOS, en la investigación concluye: se carece de un plan estratégico para unificar el nivel corporativo, a pesar de esto la experiencia les ha llevado a diseñar planes, programas, políticas y procedimientos en el corto y largo plazo basados en empirismo; esta situación incide principalmente dentro de la empresa porque se desaprovecha los beneficios que proporciona la administración durante el proceso de planeación, en cuanto a la estructura organizacional la empresa no logra consolidarse como corporación, las actividades aún se llevan a cabo a nivel de negocios, existe dualidad de mando debido a que los accionistas en su mayoría son administradores de los negocios, pese a la toma de decisiones debería estar concentrada en la junta de accionistas, es evidente que está centralizada en dos de ellos, quienes toman el 95% de las de las decisiones, principalmente las de tipo financiero, para lo cual recomienda, la aplicación adecuada del proceso administrativo puede proveerles de una herramienta útil para llevar una administración integral en todas las áreas de la corporación, se recomienda principalmente, la aplicación de un plan estratégico a nivel corporativo donde incluya las directrices principales sobre el diseño de la misión, visión, análisis de la situación interna y externa, así como formulación de objetivos y las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos y por ende la consolidación de los cuatro negocios, también recomienda la elaboración de la estructura organizacional a nivel corporativo para consolidar tanto la gestión de los negocios, como la delimitación jerárquica, logrando asignar atribuciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

## **1.1.2 Situación Actual**

### **a. Cooperativas**

Para Amaru (2008), “la sociedad cooperativa es una forma de organización social, la cual es integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua. A través de la realización de actividades económicas de producción, distribución, consumo bienes y servicios”

La página virtual vigente del Instituto Nacional de Cooperativas <http://www.inacop.gob.gt/historia.html>, señala que una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil. Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas.

### **b. Breve historia del cooperativismo**

#### **Desarrollo histórico mundial del cooperativismo**

En la página <http://www.gruposeisa.com/historiao/> se encuentra una historia del Cooperativismo a nivel mundial, indicando que nació al impulso de las propias necesidades del hombre, que impotente para luchar aisladamente contra las fuerzas superiores que desafiaban su existencia, comprendió que en la ayuda mutua estaba la fuerza de su especie y el camino de su supervivencia. El espíritu de la cooperación es profundamente humano y se encuentra en todas las sociedades, aún en las más primitivas.

### **c. Los pioneros cooperativistas**

La historia relata que fue en un pequeño pueblo llamado Rochdale en Inglaterra, habitado por tejedores en su mayoría, lugar donde por la modernidad industrial, muchos se quedaron sin empleo, sin embargo no se quedaron de brazos cruzados y después de varias reuniones y análisis de la realidad, comprendieron que solo unidos, apoyándose unos a otros, reuniendo parte de sus pocos ahorros, con esfuerzo y trabajo y una buena administración y comercio, y sobre todo con grandes deseos de ayudarse unos a otros podrían salir adelante.

Así el 21 de diciembre de 1844, ante el temor de más despidos en las fábricas, 28 tejedores, entre ellos una mujer, organizados y reunidos en el Callejón del Sapo, abrieron la primera cooperativa de consumo; con este acto heroico nace el movimiento cooperativo que hoy existe en todo el mundo.

### **d. Breve Historia del Cooperativismo Guatemalteco**

Conforme las cooperativas iban surgiendo y la fundación de federaciones de cooperativas, hizo imperativo una nueva ley y atendiendo mandatos constitucionales se publica en el Diario Oficial con fecha 29 de diciembre de 1978, el Decreto Legislativo No. 82-78 “Ley General de Cooperativas”, las cooperativas logran un nuevo repunte para su fortalecimiento; así mismo se obtienen la creación del Instituto Nacional de Cooperativas – INACOP – y la Inspección General de Cooperativas – INGECOP-. Al año siguiente se publica el 18 de julio de 1979 en el Diario Oficial el “Reglamento de la Ley General de Cooperativas” Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 7-79. Con estos instrumentos jurídicos se centran en una sola institución, el INACOP, todos los esfuerzos de promoción, políticas de apoyo al quehacer cooperativo y la fiscalización es asignada a la INGECOP.

Con el correr de los años el cooperativismo se ha ido afianzando en el ánimo de los guatemaltecos, muchas cooperativas de diversa clase se han formado y ya son miles


los compatriotas y compatriotas, que debidamente organizados, llevando desarrollo a sus familias y comunidades.

#### **e. Cooperativas de Ahorro y Crédito**

En la página virtual [www.sib.gob.gt](http://www.sib.gob.gt), se puede apreciar que las Cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de la producción, el consumo y los servicios, compatible con los principios y el espíritu cooperativista. Serán cooperativas especializadas las que se ocupen de una sola actividad económica, social o cultural, tales como agrícolas, pecuarias, artesanales, de comercialización, de consumo, de ahorro y crédito, de transportes, de vivienda, de seguros y de educación. Serán cooperativas integrales o de servicios varios, las que se ocupen de varias de las actividades económicas, sociales o culturales, con el objeto de satisfacer necesidades conexas y complementarias de los asociados.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito fueron supervisadas por la Superintendencia de Bancos hasta principios de la década de 1990 cuando se transfirió las funciones de supervisión a la Inspección General de Cooperativas (INGECOP), según el artículo 26 de la Ley General de Cooperativas, quedando como el órgano fiscalizador, creado por el Estado para ejercer supervisión y vigilancia permanente a las cooperativas, federaciones, confederaciones y todas aquellas organizaciones que sean creadas bajo amparo de la Ley General de Cooperativas. Jerárquicamente dependen de la Presidencia de la República, pero actúa con independencia funcional, administrativa y económica. A diciembre de 2014, las Cooperativas de Ahorro y Crédito activas son 275, que representan el 31% del total de las cooperativas. Del total de Cooperativas inscritas en INACOP, 25 se encuentran afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, -FENACOAC-, mientras que las 250 restantes, se encuentran distribuidas en federaciones de menor tamaño o de forma independiente.

**Cuadro No. 1**  
**Estadística de Cooperativas Inscritas y Activas**  
**al 31 de diciembre de 2014**

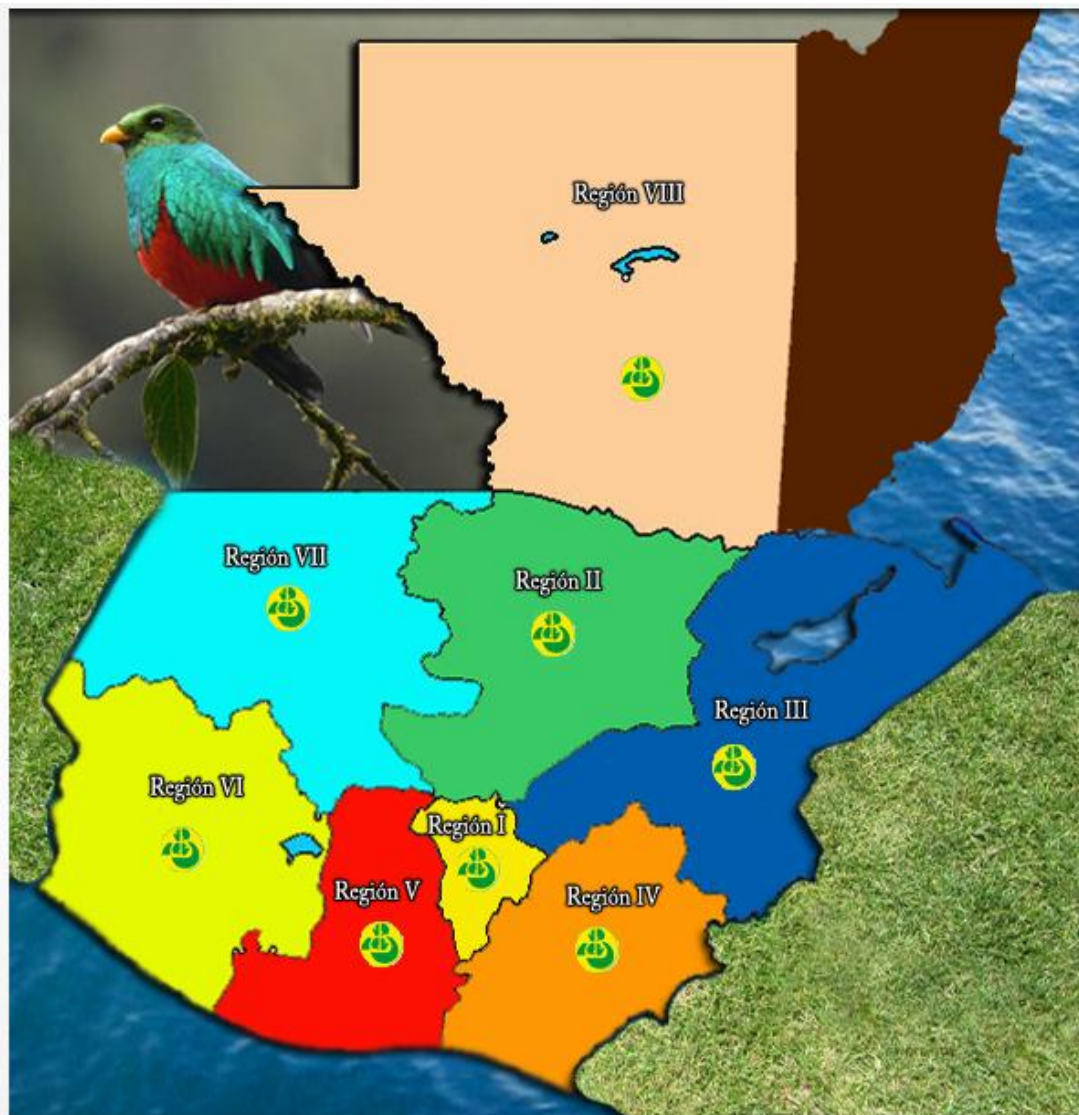
Cooperativas Inscritas por Clase		
	Agrícolas	797
	Ahorro y Crédito	456
	Producción	143
	Consumo	226
	Vivienda	096
	Transporte	065
	Sevicios Especiales	052
	Pesca	019
	Comercialización	078
	Cooperativas Activas por Clase	
	Agrícolas	339
	Ahorro y Crédito	275
	Producción	052
	Consumo	054
	Vivienda	043
	Transporte	023
	Servicios Especiales	035
	Pesca	009
	Comercialización	043

**Fuente:** Unidad de planificación y programación e informática INACOP

Para cumplir con sus objetivos el Instituto Nacional de Cooperativas se encuentra estructurado en ocho regiones operativas

**Figura No. 1**

Regiones Operativas del Instituto Nacional de Cooperativas



**Fuente:** Unidad de Planificación y Programación e Informática. INACOP

**f. Breve historia de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA (Farmacias Independientes de Guatemala) R.L. del municipio de El Progreso, Jutiapa.**

López C. (marzo 12, 2014) forma parte de la Junta Directiva, manifiesta que propietarios de farmacias independientes del municipio de El Progreso, Asunción Mita, Santa Catarina Mita y Jutiapa precisaron unirse, debido a la fuerte competencia de las cadenas de farmacias.

Debido a lo anterior, tuvieron la primera reunión el 18 de septiembre de 2013, contrataron la firma Nova Consulting Group, para que se encargara de los trámites legales para los registros de la Cooperativa en la Inspección General de Cooperativas, Instituto Nacional de Cooperativas, Intendencia de Verificación Especial y Superintendencia de Administración Tributaria. Fue hasta entonces cuando la Cooperativa queda legalmente constituida en el mes de noviembre de 2013, como Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L., COFIGUA ubicada en la 1ra. Calle 1-62 “A” Zona 2, Barrio el IMBAA del municipio de El Progreso, Jutiapa.

Hasta la fecha la Cooperativa ha realizado dos asambleas, en la primera, se eligió la Junta Directiva, de acuerdo a los estatutos del Instituto Nacional de Cooperativas, está formada por cinco miembros, dos electos para dos años y tres electos para cinco años. En marzo de 2014 se llevó a cabo la segunda asamblea ordinaria, donde se presentaron todos los informes financieros. Actualmente la Cooperativa cuenta con 54 socios (son las personas captadoras de capital, que también adquieren los productos y beneficios de la cooperativa) de El Progreso, Asunción Mita, Jutiapa, Santa Catarina Mita, Petén, San Marcos, Chiquimulilla, Jalapa, San Pedro Pinula y Gualán Zacapa, que se dedican a la comercialización de medicamentos, además cuenta con 77 asociados (personas que adquieren los productos y beneficios de la cooperativa).

Los 54 socios son los fundadores de la Cooperativa, son propietarios de farmacias independientes del país y los 77 asociados están incluidas personas particulares y dependientes de farmacia.

La Junta Directiva se encuentra integrada de la siguiente manera:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretaria Ejecutiva
- Tesorero y Vocal

La Cooperativa cuenta con una Comisión de Vigilancia, la cual se encarga de investigar a los miembros que forman la cooperativa, observar el cumplimiento de lo indicado por la ley controlar que estén bajo los regímenes del cooperativismo una Comisión de Educación, encargada de dar capacitación sobre el Cooperativismo en las asambleas y reuniones y una Comisión de Créditos, responsable de estudiar los expedientes para determinar si se autoriza o no los créditos solicitados.

Actualmente la cooperativa ofrece los siguientes productos:

- Cuentas de Ahorro Corriente
- Cuentas de Ahorro Infanto-Juvenil
- Ahorro a plazo fijo
- Créditos a mediano plazo

Para los que ofrece los siguientes beneficios:

- Tasas atractivas de interés en créditos y ahorros:

Tasas en cuentas de ahorro entre 4% y 5% anual, capitalizable mensualmente y hasta un 10% a plazo fijo



Tasa de interés en créditos 14%, 15% y 16% dependiendo del tiempo y de la cantidad.

- Los intereses en créditos son aplicables sobre saldos.

Las personas que son y pueden formar parte de la Cooperativa son las siguientes:

- **Farmacias Independientes:** son empresas donde se pueden adquirir medicamentos o drogas que se emplearan en algún tratamiento de salud. Las farmacias independientes, no pertenecen a las cadenas de farmacias en Guatemala, debido a que estas cadenas están ubicadas en todo el país, mientras que las independientes solamente en un municipio o departamento. Las farmacias independientes están conformadas por sus propietarios y dependientes.
- **Dependientes de farmacia:** son las personas que laboran dentro de las farmacias sea como administrador, encargado de farmacia o para la atención al cliente.
- **Personas particulares:** debido a que la Cooperativa es una Institución de Ahorro y Crédito, posee diferencias al resto de Cooperativas, como lo pueden ser las agrícolas, de producción, consumo, vivienda, transporte, servicios especiales, pesca y comercialización, debido a que estas están enfocadas en mercado específico, mientras tanto la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L., COFIGUA, se desenvuelve en el mercado financiero, como lo son las Cooperativa Moyutan, Tonantel, Guayacan, entre otras por lo que también puede ofrecer sus productos a personas particulares, no solamente a farmacias Independientes, con la excepción en los créditos, porque si una persona particular desea uno, su fiador tiene que ser un socio o asociado que opere en el mercado farmacéutico.

El segmento de mercado al que está dirigido la Cooperativa es el mercado farmacéutico, para propietarios y dependientes al mismo tiempo a personas particulares.

La Cooperativa realiza las siguientes actividades: Asamblea Ordinaria anual en el mes de marzo con todos los socios, Capacitación de parte de Instituto Nacional de Cooperativas, para la junta directiva y secretaria operativa.

Las Capacitaciones que han recibido de parte del Instituto Nacional de Cooperativas y de Nova Consulting Group son las siguientes:

- La primera capacitación la tuvieron de parte del Instituto Nacional de Cooperativas con el tema: “Cooperativismo”
- La segunda capacitación que han tenido fue de parte de Nova Consulting Group, sobre: “cómo llevar el control de ingresos y egresos” y la tercera con el tema de: “Desarrollo Administrativo”.

Los Objetivos que persigue la Cooperativa son los siguientes:

- Beneficiar a propietarios, dependientes de farmacias y personas particulares.
- Captar socios (aportadores de capital) y asociados (beneficiario).

## 1.2 Marco Teórico

### 1.2.1 Gestión Empresarial

Para Amorós y Becera (2007), “es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, o más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión”

Para Rubio (2008), “la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas de antaño”.

León (2006), señala que “la gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa dependerá la dificultad de la gestión del empresario. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo”

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

- a) **Análisis estratégico:** diagnosticar el escenario, identificar los escenarios políticos, económicos y sociales, internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
  
- b) **Gestión organizacional o proceso administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y

estructura necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

- c) **Gestión de la tecnología de información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra (se refiere a una intranet dentro de una empresa porque esta facilita la disponibilidad de una gran variedad de documentos para los empleados y el extranet que es una extensión del sistema de información de la empresa para los socios que están fuera de la red) empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
  
- d) **Gestión financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar y controlar y evaluar el uso de recursos financiero de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
  
- e) **Gestión de recursos humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

### 1.2.2 Aspectos Externos

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), manifiestan que “el ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño”. El ambiente externo está formado por dos componentes: el entorno específico y el general.

#### a. Entorno específico

El entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. El entorno específico de cada organización es único y

cambia con las condiciones. Entre las principales fuerzas que conforman el entorno específico se encuentran:

- **Clientes**

Los clientes o compradores son los que absorben la producción de la organización. Esto es verdadero también para las organizaciones gubernamentales y las privadas sin afán de lucro.

- **Proveedores**

Cuando se piensa en los proveedores de una organización, evoca otras organizaciones que suministran materiales y equipo. Pero el término proveedores también incluye a quienes prestan servicios financieros y mano de obra. Se necesitan accionistas, bancos, aseguradoras, empresas de fondos de retiro y otras organizaciones semejantes para garantizar un aporte continuo de dinero.

- **Competencia**

Amaru (2008), afirma que “cada empresa actúa en un determinado segmento o subconjunto del mercado y del ambiente (también llamado nicho) que refleja la definición de su modelo de negocio y de sus patrones de calidad. En cada ramo de actividad y en cada nicho, varias empresas compiten por los consumidores de sus mercancías. El nivel de competitividad varía con la cantidad de empresas y sus ventajas competitivas”.

## **b. Entorno general**

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), refieren que el entorno general comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización. Los cambios en cualquiera de estos ámbitos no tienen por lo regular un

efecto tan acusado como los cambios del entorno inmediato, pero los gerentes deben tenerlos presentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

### **c. Condiciones Económicas**

Hay factores macroeconómicos que afectan el desempeño de cualquier negocio como lo son la tasa de Interés, inflación o deflación, producto interno bruto y el desempleo estos son algunos elementos que repercuten en las actividades gerenciales de la organización, los cuales se definen a continuación.

- **Tasa de Interés**

Amaru (2008), indica que “la tasa de interés representa el costo del préstamo de dinero”, es por ello que se debe de observar siempre la tasa de interés porque esta determina cuanto se pagará al momento de solicitar dinero. Además, afecta los rendimientos de la actividad emprendedora. Por representar el costo de la obtención de créditos, la tasa de interés puede ser un factor determinante en la viabilidad de las actividades empresariales. Es probable que las tasas de interés elevadas impidan la creación de estas actividades, pues el rendimiento de la inversión quizá no cubra los costos del financiamiento.

- **Inflación o deflación**

Los cambios de precios, en especial su incremento, es otro indicador económico muy importante. En una época de aumento de precios, el poder adquisitivo de la moneda cae; es decir, en determinado periodo se compran menos artículos en comparación con los que se adquirirían en el lapso precedente. A este fenómeno se le conoce como inflación.

Para Amaru (2008) “la inflación es el aumento general del nivel de precios de los productos y servicios en un periodo particular. Asimismo, puede afectar todas las operaciones de la actividad emprendedora al acrecentar el costo de

los materiales, insumos y sueldos de los colaboradores. Además, el incremento de los costos de producción trae consigo un alza en el precio de los productos y servicios para los clientes finales. La deflación, por otro lado, es una disminución importante en el nivel general de los precios de bienes y servicios. Al contrario de la inflación, significa que el poder adquisitivo de la moneda aumenta; mañana se puede adquirir más de lo que se compra hoy”. Es muy importante que se esté atento al nivel de inflación o deflación, pues esos índices económicos afectan todos los costos de la producción y de los servicios.

- **Producto interno bruto (PIB)**

Amaru (2008) define los principales factores que influyen en el desempeño de las empresas son el crecimiento económico o el cambio en el nivel general de actividad económica. La forma más común de medir el crecimiento es el Producto Interno Bruto (PIB). Es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un periodo determinado. Así, el aumento o un porcentaje de incremento del PIB, de una etapa a otra, representa el crecimiento económico.

Uno de los elementos que forman parte de PIB es el consumo, el cual representa los gastos de las familias en bienes y servicios. Por ello, un elevado crecimiento económico aumenta el bienestar y por lo tanto, los rendimientos de los emprendedores. Por otro lado, la ausencia o fragilidad del crecimiento económico da como resultado la baja demanda de productos y servicios, con lo que se reducen los ingresos y las utilidades de los negocios. Algunas empresas son más sensibles que otras a las condiciones económicas, debido al efecto sobre la demanda de sus productos y servicios.

- **Desempleo**

Para Gómez (2007), el desempleo “es aquella situación en que se encuentren quienes, pudiendo y queriendo trabajar, pierden su empleo o vean reducida su jornada ordinaria de trabajo. Esta puede ser total o parcial: será total cuando el

trabajador cese, con carácter temporal o definitivo, en la actividad que venía desarrollando y sea privado, consiguientemente, de su salario. Será parcial cuando el trabajador vea reducida temporalmente su jornada ordinaria de trabajo, siempre que el salario sea objeto de análoga reducción”.

Amaru (2008), expresa que una medida alterna que indica el crecimiento económico es el nivel de desempleo del país. Cuanto menor sea el nivel de desempleo, mayor será el crecimiento económico y se absorberá más mano de obra. Por el contrario, cuanto mayor sea el nivel de desempleo, menor será el crecimiento económico. Cuando este es negativo durante dos trimestres consecutivos, al periodo se le llama recesión.

## **Aspectos Internos**

Los estudios de las empresas permiten determinar los factores internos de las organizaciones, es importante conocer de una forma más completa la situación en la que se está llevando a cabo la gestión empresarial, para poder entender mejor como es el funcionamiento de la Cooperativa se ha dividido un marco teórico de los factores internos que la conforman:

### **1.2.3 Aspectos Administrativos**

Para Robbins y Coulter (2005), la administración es lo que hacen los gerentes, debido que consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Se sabe que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.



Robbins y Coulter (2010), indican que la administración, es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no dice mucho, ¿o sí? Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.

### **a) Planeación**

Es una de las funciones administrativas básicas de la gestión empresarial porque marca la dirección de las organizaciones, de los departamentos y de las unidades que la conforman. Una de sus características esenciales es reducir la incertidumbre en un mundo competitivo y cambiante, al mirar hacia adelante, anticipar los cambios y considerar los impactos de estos en el logro de la visión, y la misión de las organizaciones.

Huerta y Rodriguez (2006), la definen a la planeación como pensar con anticipación en las metas y acciones, las cuales se basan en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Es una forma concreta en la toma de decisiones que aborda el futuro específico que quieren las organizaciones.

### **Elementos de la planeación:**

- **Misión**

Para Amaru (2008), la misión es el núcleo de la empresa y de la planeación estratégica. Define que productos y servicios pretende ofrecer la empresa para

cuales mercados y clientes, en el presente y en el futuro. Dicho de otro modo, concreta el área de actuación o los ramos en los que puede desempeñarse una empresa. Tal es el contenido de la estrategia: la elección del modelo de negocios o el objetivo de la empresa.

- **Visión**

Robbins y Coulter (2005), indican que la visión consiste en el escenario idealizado sobre el futuro prometedor de una organización, es su intención estratégica a largo plazo.

- **Políticas**

Las políticas también forman parte de los planes, en el sentido de que consisten en enunciados o criterios, generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciados, muchas veces se desprenden de las acciones de los administradores. En las políticas se define un área de la que se tomará una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuya a un objetivo.

- **Objetivos**

Para Robbins y Coulter (2010), los objetivos son los resultados o propósitos deseados, estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que se conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo.

- **Tipos de Objetivos**

Podría parecer que las organizaciones tienen un solo objetivo: en el caso de las empresas generar utilidades, y en el caso de organizaciones sin fines de lucro, cumplir las necesidades de algún grupo integrante. Sin embargo, el éxito de una organización no puede determinarse por medio de un solo objetivo. Si los gerentes enfatizan únicamente un objetivo, se

ignoran otros objetivos necesarios para el éxito a largo plazo. En realidad todas las organizaciones tienen varios objetivos.

- **Planes**

Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignación de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.

- **Tipos de planes**

**Los planes estratégicos** son planes que se aplican a toda organización y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les **llama planes operacionales**. Estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados.

**Los planes a largo plazo** son aquellos con un periodo mayor a tres años, los **planes a corto plazo** son aquellos que abarcan un año o menos. **Los planes específicos** son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones, tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones

## **b) Organización**

Robbins y Coulter (2010), definen la función de organizar como distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puntos de una organización. Esta estructura la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos; los cuales son:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

- **Diseños Organizacionales Tradicionales**

Robbins y Coulter (2010), establecen que cuando se diseña una estructura, los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras tienden a ser mecanicistas por naturaleza, a continuación se presentan algunos tipos de diseños organizacionales tradicionales.

- **Estructura simple**

“La mayoría de las compañías comienzan como iniciativa emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, sin embargo, conforme aumenta los empleados la mayoría de las compañías no siguen con estructuras simples. Las estructuras tienden a volverse más especializada y formalizada. Se establecen reglas y normas, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, aumentan los niveles gerenciales y la organización es cada vez más burocrática”.

- **Estructura funcional**

Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Se puede considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

- **Estructura divisional**

La estructura divisional es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Sin embargo, en el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, y suele proporcionar servicios de apoyo tales como servicios financieros y legales.

- **Diseños Organizacionales Contemporáneos**

Robbins y Coulter (2010), establecen que los gerentes descubren que en ocasiones los diseños tradicionales no son adecuados para el entorno actual, cada vez más dinámico y complejo. En su lugar las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras, es decir, necesitan ser más orgánicas. Entonces, los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo, para ello se presentan las siguientes estructuras organizacionales contemporáneas.

- **Estructura de equipo**

Es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. En esta estructura el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados es crucial, ya que

no existe una línea de autoridad gerencial de arriba hacia abajo. En su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas.

- **Estructura matricial y de proyectos**

Son diseños organizacionales flexibles, no hay departamentalización o una jerarquía organizacional rígida que retrase la toma de decisiones o el inicio de actividades. En esta estructura los gerentes se desempeñan como facilitadores, mentores y orientadores. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales, y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

- **Descripciones de puesto**

De acuerdo con Chiavenato (2011), la descripción de puestos es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por lo tanto los cargos se proveen de acuerdo con estas descripciones y esas especificaciones.

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos

aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende (Chiavenato, 2011).

### **c) Dirección**

Para Robbins y Coulter (2010), la dirección “es la función de la administración que consiste en motivar a los colaboradores, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los colaboradores”.

Mientras que Chiavenato (2011) define que la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin todo los proceso que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa.

Villalva (2009), indica que la dirección es importante porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Los principios básicos de la dirección son los que se definen a continuación:

- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses**

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

- **Impersonalidad de mando**

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

- **De la supervisión directa**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- **De la vía jerárquica**

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- **De la resolución del conflicto**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan, ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves.

- **Aprovechamiento del conflicto**



El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), algunos elementos básicos de una función de dirección son:

- **Liderazgo:** es la forma de influir en las personas, en una forma voluntaria en el cumplimiento de las metas grupales.  
Existen liderazgos **autocráticos** en donde el jefe es quien toma las decisiones, centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos; los líderes **democráticos** aceptan opiniones de los colaboradores y entre todos toman una decisión. Para formarse un perfil de qué clase de líder se quiere ser, es necesario primero conocer perfectamente a los colaboradores y así saber sus reacciones.
- **Motivación:** es la influencia que se ejerce sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo; también es lograr que el personal experimente el sentido de pertenencia en la empresa. La satisfacción de las necesidades del personal de toda empresa es una forma de motivación en el proceso del logro de los objetivos; por tanto es importante prestarles atención.
- **Comunicación:** se da cuando se transfiere información, ideas o conocimientos, mediante un canal adecuado que sea atendido entre una persona y otra. El proceso de la comunicación involucra al emisor del mensaje, el uso de un canal para la transmisión del mensaje, lo cual puede ser oral o escrito y por ultimo le llega al receptor quien es el que recibe el mensaje.

#### **d) Control**

Según Koontz y Weihrich (2008), consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. El control facilita el cumplimiento de los planes.

Robbins y Coulter (2010), expresan que “control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente como se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuales actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado”. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los colaboradores y a los gerentes a alcanzar sus objetivos.

- **Proceso de control**

Es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara este contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación.

- **Medición**

Para determinar lo que es el desempeño real de un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, el primer paso en el control es la medición.

- **Como medimos**, los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos.
- **Que medimos**, los que se mide es probablemente más importante para el proceso de control que la forma en que se mide ¿Por qué? Porque seleccionar criterios equivocados puede crear serios problemas. Además lo que se mide a menudo determina lo que los empleados harán.

- **Comparación**

El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable. Las desviaciones fuera de este rango requieren de atención.

- **Corregir el desempeño real**

Robbins y Coulter (2010), indican que la decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una acción correctiva inmediata, la cual corrige los problemas en el momento para que el desempeño retorne su curso, o utilizar una acción correctiva básica, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación. No es raro que los gerentes racionalicen que no tienen tiempo para encontrar la fuente de un problema (acción correctiva básica) y continúen “apagando incendios” por siempre con la acción correctiva inmediata. Los gerentes eficaces analizan las desviaciones, y si los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para señalar y corregir las causas de la varianza.

- **Evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño y la unidad de medida, la evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.

- **Herramientas para medir el desempeño organizacional**

Robbins y Coulter (2010) expresan que todos los gerentes necesitan herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional. A continuación se presentarán los conceptos de control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación.

- **Control preventivo**

El tipo de control más deseable, el control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real. La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.

- **Control concurrente**

Como su nombre lo indica, el control concurrente se da mientras una actividad está en proceso. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa.

- **Control de retroalimentación**

El tipo de control más popular, reside en la retroalimentación. En el control de retroalimentación el control se da después de que la actividad se ha realizado.

#### **1.2.4 Aspectos Legales**

Toda empresa que pretenda ejercer actividades comerciales y de servicio en el país, debe de cumplir con una serie de obligaciones ante las autoridades correspondientes, previamente a ejercer como tal. Hay muchos trámites que se deben de formalizar para no afectar el desarrollo posterior de la empresa, de igual manera conforme pasa el tiempo se van adquiriendo una serie de obligaciones de tipo legal.

Los aspectos legales se refieren a las leyes que regulan a las instituciones, que realizan operaciones de comercialización, servicios, intercambio de mercancía, productos financieros, entre otros, están regidos por las leyes dentro del país.

A continuación se presenta un marco que presenta las principales leyes que regulan a las Cooperativas en Guatemala.

**a) Ley General de Cooperativas** (Decreto del Congreso de la República de Guatemala 82-78)

En el año de 1978, el Congreso de la República publicó en Guatemala, la Ley General de Cooperativas, para regir su funcionamiento para la que a continuación se presenta un resumen de la misma

- En el Título I, Capítulo I, de los artículos 1 al 14 se encuentran las disposiciones comunes de las cooperativas, donde se da a conocer de interés nacional la promoción de las organizaciones cooperativas, su naturaleza, el número mínimo de asociados, sus principios, los tipos de cooperativas que podrán desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de producción, el consumo y los servicios compartidos con los principios y espíritu cooperativista, también se da a conocer sus denominaciones debido a que todas tienen que incluir la palabra cooperativa, y la mención de la actividad a la cual se dedican, y toda cooperativa debe de ser de responsabilidad limitada, también se presenta quienes serán los miembros de la cooperativa, los requisitos que deben de llenar

para poder pertenecer y ser asociado de la misma, también se menciona lo mínimo que debe de contener los estatutos que los rija, sus régimen administrativo, debido a que tendrán como órganos sociales: la Asamblea General, El Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia, así como también se les da la potestad de tener otros cuerpos de gestión y control, en la ley también se declara las causas de disolución y liquidación.

- El Capítulo II, de los artículos 15 al 18, se encuentra la integración de la cooperativa, en cuanto a las federaciones quienes son cooperativas de segundo grado, formadas por dos o más cooperativas de primer grado que se dediquen a actividades semejantes, también se refiere a las confederaciones quienes son una cooperativa de tercer grado integrada por dos o más federaciones de una misma actividad económica, debido a que estas federaciones y confederaciones serán consideradas como asociaciones cooperativas, en cuanto a las federaciones podrán formar centrales de servicio, con el objeto de desarrollar proyectos económicos y prestación de servicios, con aportaciones de sus integrantes.
- En el Capítulo III, del artículo 19 al 22, se presenta la constitución e inscripción de cooperativas, la manera en la que podrá constituirse como tal, donde deberá de incluir su objeto social, domicilio, valor de las aportaciones, su forma de pago, entre otras cuestiones que debe de especificarse, también el contenido y efectos de inscripción.
- El capítulo IV, de los artículos 23 al 25, da a conocer la protección estatal de las cooperativas, de acuerdo a los incentivos fiscales y ayudas especiales, las sanciones que se les dará al hacer mal uso de las exoneraciones, también se les

da a conocer la asistencia financiera, debido a que el Estado establecerá una política financiera de apoyo al movimiento cooperativo.

- En el capítulo V, artículos 26 y 27, se establece la fiscalización a las Cooperativas, Federaciones y Confederación, debido a que estarán fiscalizadas por el Estado, quien lo ejercerá a través de la Inspección General de Cooperativas adscrita al Instituto Nacional de Cooperativas, y para que la Inspección General de Cooperativas pueda cumplir a cabalidad su función las entidades deberán estar obligadas a adoptar normas contables que se les establezca, llevar libros de actas y registros contables autorizados entre otras disposiciones.
- El Capítulo VI, del artículo 28 al 30, presentan las prohibiciones de usar la denominación “Cooperativa” para quienes no se encuentren sujetas a las disposiciones de la Ley General de Cooperativas, también se encuentran las prohibiciones y sanciones a las Cooperativas, Federaciones y Confederaciones que no cumplan con lo estipulado por la ley.
- En el Título II, Capítulos I al VI, artículos del 31 al 52, se dan a conocer las disposiciones generales sobre la creación del Instituto Nacional de Cooperativas cuya denominación abreviada será INACOP, donde se da a conocer los objetivos, atribuciones, discrecionalidad funcional, estructura administrativa, los requisitos para poder ser miembro del consejo directivo, las reuniones y dietas, suplentes, atribuciones, responsabilidades, también se establece la administración sobre el gerente que estará a cargo, calidad para ser nombrado como tal y sus respectivas atribuciones como gerente; también se declara que el registro de Cooperativas forma parte del Instituto Nacional de Cooperativas; también se da a conocer el régimen financiero, debido a que el INACOP deberá

de contar con un patrimonio, y los beneficios que gozará como ente regulador del Estado, sus órganos de control y fiscalización.

- El Título III, capítulo único, del artículo 53 al 65, establece que la fiscalización y vigilancia permanente de las cooperativas, federaciones y confederación de cooperativas, estará a cargo de la Inspección General de Cooperativas, la cual funcionará adscrita al INACOP, pero con independencia funcional administrativa y económica, también indica que el Jefe de la Inspección General de Cooperativas, será el Inspector General, y será nombrado por el Presidente de la República, asimismo establece las atribuciones de la Inspección General, y el costo de la fiscalización, debido a que las instituciones sujetas a control de la Inspección General de Cooperativas, costearan parcialmente los servicios pagando a esta una cuota anual que fijará el Inspector General, dicha cuota será calculada en relación a utilidades netas, según su estado de resultados de cierre del ejercicio anterior, se estipula también que el Inspector General, organizará y reglamentará los departamentos y secciones de la Inspección y las personas encargadas de ello (Inspector General y Subinspector), en el mismo capítulo se estipula que el Organismo Ejecutivo deberá nombrar a sus representantes en el Consejo Directivo y convocar a las entidades cooperativas para que nombren a los suyos; en cuanto a los recursos financieros que el sector público destina a los departamentos o sesiones de cooperativas, con excepción de la Superintendencia de Bancos, pasarán a formar parte del presupuesto del INACOP. El Ministerio de Finanzas Públicas hará las transferencias o ampliaciones presupuestales necesarias para cumplir con lo anterior, así como para dotar de presupuesto tanto al INACOP como a la Inspección General de Cooperativas, todos los reglamentos de la ley son aprobados y el Estado otorgará a las cooperativas los beneficios del régimen de incentivos fiscales al desarrollo industrial cuando lo soliciten, los decretos 643, 1014, 1295 y 1653 del Congreso de la Republica están derogados por el Funcionamiento del Instituto Nacional de Cooperativas.



**b) Ley del Impuesto al Valor Agregado** (Decreto del Congreso de la República 27-92, art. 7)

- En el capítulo IV, literal a), establece que las Cooperativas, Federaciones, y Confederaciones de Cooperativas legalmente constituidas y registradas, cuando se trate de maquinaria, equipo y otros bienes de capital directa y exclusivamente relacionados con la actividad o servicio de la cooperativa, federación o confederación, están exentas al pago de la imposición de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, y en el punto 2, literal 5) del mismo artículo constituye que se debe de solicitar dicha exención al Ministerio de Economía previo dictamen favorable del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) para que el Ministerio de Finanzas Públicas otorgue la franquicia correspondiente, acreditando en forma autentica su derecho a la exención. Las cooperativas no cargaran el Impuesto al Valor Agregado cuando efectúen operaciones de venta y prestación de servicios a sus asociados, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas.

**c) Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros** (Decreto del Congreso de la República 26-95 arts. 1, 3 y 8)

- La ley sobre productos financieros establece en su artículo 1, que se crea un impuesto específico que grave los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, conforme a la Ley.

Para los efectos de esta ley, los diferenciales entre el precio de compra y el valor a que se redimen los títulos valores, con cupón o tasa cero (0), se consideran intereses.

Debido a que las Cooperativas no son fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos quedan sujetas a esta ley. Por consiguiente; en el artículo 3 estipula que están obligadas al pago del impuesto que la ley establece las personas individuales o jurídicas, domiciliadas en el país, que obtengan ingresos por concepto de intereses a que se refiere el artículo 1, exceptuando a las personas que están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, el tipo impositivo es del diez por ciento (10%), y se aplicará a la base imponible definida por ley, en el artículo 8, indica que las personas individuales o jurídicas que paguen o acrediten en cuenta intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos valores públicos y privados, a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, que no estén sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, retendrán el diez por ciento (10%) con carácter de pago definitivo del impuesto.

Cuando el pago o acreditamiento de intereses que grava la presente ley, se efectúe a personas fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos, no procede aplicar la retención del impuesto, y por lo tanto, los intereses percibidos constituyen parte de la renta bruta sujeta al pago del Impuesto Sobre la Renta.

**d) Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos** (Decreto del Congreso de la República 67-2001, art. 1 y 18)

- La ley contra el lavado de dinero u otros activos, en el artículo 1 decreta, que la ley tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, y establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas a que se refiera la ley.

En el capítulo IV, de las Personas obligadas y de sus obligaciones establece en el artículo 18, que se consideran personas obligadas las siguientes:

- Las entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos.

- Las personas individuales o jurídicas que se dediquen al corretaje o a la intermediación en la negociación de valores.
- Las entidades emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.
- Las entidades fuera de plaza denominadas off-shore que operan en Guatemala, que se definen como entidades dedicadas a la intermediación financiera constituidas o registradas bajo las leyes de otro país y que realizan sus actividades principalmente fuera de la jurisdicción de dicho país.

Las personas individuales o jurídicas que realicen cualquiera de las siguientes actividades:

- Operaciones sistemáticas o sustanciales de canje de cheques.
- Operaciones sistemáticas o sustanciales de emisión, venta o compra de cheques de viajero o giros postales.
- Transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos y/o movilización de capitales.
- Factorajes.
- Arrendamiento financiero.
- Compraventa de divisas.
- Cualquier otra actividad que por la naturaleza de sus operaciones pueda ser utilizada para el lavado de dinero u otros activos, como se establezca en el reglamento.

### **1.2.5 Aspectos Mercadológicos**

Los aspectos Mercadológicos inciden en la productividad, y competitividad de las empresas y esto es algo que busca la gestión empresarial, debido a que tiene mucho que ver con el servicio, el mercado, producto y la manera en la que este llega hasta el consumidor final, por lo que se presenta un marco, donde se definen las principales teorías de los aspectos esenciales.

### **a) Análisis de marketing**

La dirección de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe realizar un análisis FODA, el cual genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

### **b) Desarrollo de la mezcla de marketing**

Kotler, Armstrong y Keller (2007), definen la mezcla de marketing, como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las cuatro Ps: Producto, precio, plaza y promoción.

Para Amaru (2008) “la mezcla de marketing es el conjunto singular de decisiones de cada empresa respecto a dos de las cuatro P: producto, precio, plaza (o distribución), y promoción. Las cuatro P son los parámetros que el emprendedor controla, pero que están sujetos a las influencias y restricciones del ambiente. El objetivo de las decisiones sobre esos parámetros es concentrar los esfuerzos en el mercado meta a fin de crear valor y recibir una respuesta positiva de los clientes potenciales”.

- **Producto**

Para Kotler, Armstrong y Keller (2010), “producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”.

Amaru (2008), indica que “el producto es el punto central de las acciones de marketing. Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Su concepto no está limitado a objetos físicos. Además de bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas”

### **Estrategias de producto**

Según Best (2007), las estrategias de producto son las siguientes:

- **Posicionamiento del producto**

Está diseñada en torno a las necesidades del mercado objetivo. El grado de posicionamiento que tenga el producto en la mente del consumidor es trascendental para las compañías, ya que el cliente siempre mantendrá la aceptación del producto y se sentirá satisfecho de adquirirlo.

- **Diferenciación del producto**

Amaru (2008), indica que la diferenciación del producto “es el esfuerzo de la empresa para distinguir sus artículos de los que ofrecen los competidores, a fin de darles una identidad única y volverlos más deseables para el mercado meta”.

- **Precio**

Amaru (2008), sostiene que “el precio es una de las principales resoluciones que la empresa debe adoptar, ya que es un factor determinante en la decisión de compra y una de las variables que genera la utilidad. De hecho, algunas

veces el precio es el único elemento que hace la diferencia con los competidores”.

- **Estrategias de determinación del precio**

De acuerdo a Amaru (2008) definir un precio que funcione para el producto es como jugar ajedrez. Son muchas las variables que deben coordinarse en forma minuciosa. A continuación se detallan cinco estrategias para la determinación de precio.

- **Precio de acuerdo con el costo de producción:** muchas empresas tan sólo determinan el precio al estimar el costo unitario de producción del producto o servicio, al cual le agregan un margen de utilidad. Sin embargo, las empresas por lo general toman en cuenta los precios de los competidores a fin de evitar fijar precios mayores a la competencia. La estrategia de precios debe estar atenta a la economía de escala.
- **Precio premium:** un producto inédito o que posee una ventaja competitiva indiscutible tiene la posibilidad de venderse a precios superiores al promedio de mercado y aun así tener una fuerte demanda.
- **Precio de penetración:** una empresa que después de su inicio desea conquistar una buena participación en el mercado puede utilizar la práctica de fijación de precios conocida como penetración, que consiste en trabajar con precios bajos.
- **Precio de descremado:** consiste en establecer un precio alto en la fase de introducción del producto, aprovechando que es inédito, y disminuirlo a medida que el artículo deja de ser una novedad o que otros competidores dentro de la misma categoría entran en el mercado.

- **Precio de defensa:** algunas decisiones de precio se toman para defender la participación en el mercado. Si la empresa percibe que el precio de mercado del producto está disminuyendo, lo reduce, a fin de mantener a sus consumidores.

- **Plaza o distribución**

Para Kotler, Armstrong y Keller (2010), “plaza incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta”.

“La función de distribución implica el reparto físico de los productos y la creación de relaciones intermediarias que orienten y apoyen el movimiento de los artículos hasta los consumidores”. (Amaru (2008).

Mientras tanto Stanton, Etzel y Walker (2007), consideran estrategias para la distribución de productos, por lo que se describen las siguientes:

- **Distribución intensiva:** Es la distribución en la que el productor vende su producto a través de todos los puntos de venta disponibles en un mercado, en el que el consumidor pudiera buscarlo razonablemente.
- **Distribución exclusiva:** Es la distribución en la que el proveedor conviene en vender su producto solo a un intermediario mayorista o detallista único en un mercado determinado.
- **Distribución selectiva:** Es la distribución cuando el productor vende su producto a través de múltiples mayoristas y detallistas, pero no de todos los que pueda haber, en un mercado en el que el consumidor pueda razonablemente buscarlo.

- **Promoción**

Amaru (2008), define que la “promoción es la acción de informar o recordar a los consumidores sobre un artículo o marca mediante varias técnicas de comunicación y persuasión”.

La promoción puede utilizarse para que los consumidores sepan que existe un producto nuevo, o bien para que recuerden que ya existe y cuáles son sus cualidades y ventajas en relación con el de los competidores.

Mientras que Kotler, Armstrong y Keller (2010), indican que “Las promociones son incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”.

- **Mezcla Promocional**

Para Lerma y Márquez (2010), “la mezcla promocional es el conjunto de herramientas que el oferente utiliza para darse a conocer, formar una buena imagen e incentivar la aceptación y en su caso, la compra por parte de los posibles clientes en el mercado meta”.

A continuación se definen los elementos de la mezcla promocional.

- **Promoción de ventas:** son actividades que tienen el objetivo de influir en los consumidores y convencerlos, al ofrecerles alguna ventaja, de comprar o utilizar determinados bienes o servicios. Las ofertas promocionales pueden ser: **descuentos:** para aumentar la demanda, se ofrecen descuentos promocionales; **cupones:** se distribuyen en revistas y periódicos para alentar a los consumidores a comprar el artículo; **muestras gratis:** alientan al consumidor a experimentar nuevas marcas y productos y **obsequios:** animan al cliente a utilizar la tarjeta de crédito y obtener descuentos o viajes por aerolíneas específicas y ganar millas.



- **Publicidad:** es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios. Los anuncios constituyen una forma efectiva de diseminar mensajes, ya sea para crear preferencia de marca o para educar a los consumidores.
- **Relaciones públicas:** son actividades que tienen por objetivo crear y/o mantener una imagen pública favorable. Las empresas hacen relaciones públicas mediante la comunicación con el público en general, el cual incorpora a los consumidores potenciales. Las actividades más comunes de las relaciones públicas son las siguientes, **eventos especiales:** apoyo a eventos especiales, por ejemplo, maratones y festivales, con miras a promover el producto o la empresa; **información oficial:** una breve notificación escrita que la empresa produce para la prensa y que le permite actualizar la información sobre productos y operaciones; **conferencia de prensa:** es una reunión que informa sobre acciones que la empresa va a tomar.
- **Venta personal:** las ventas personales corresponden al trabajo habitual y cotidiano de los vendedores, se caracteriza por el contacto personal y comunicación directa entre el vendedor y los clientes o prospectos, con el fin de la comercialización de un bien o servicio. El representante de ventas es la persona que tiene una influencia directa en los compradores.
- **Telemarketing:** es una forma de marketing directo en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos y servicios. Los clientes potenciales se identifican y clasifican por varios medios como su historial de compras, encuestas previas o participación en concursos.

### **1.2.6 Aspectos de Recursos Humanos**

Los aspectos de recursos humanos son de suma importancia considerarlos en la gestión empresarial, por su parte se organiza a las personas con las que cuenta la organización, para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, laborales y tareas que se deben realizarse. Estos aspectos son parte fundamental en una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el todo que dicha organización necesita.

Con esta finalidad se presenta a continuación un marco que presenta las principales teorías respecto a los recursos humanos.

#### **a) Recursos Humanos**

Para Valera (2008), toda empresa necesita personas para desempeñar las distintas funciones operativas. Desde el líder empresarial, pasando por el grupo empresarial, el cuerpo ejecutivo, el personal administrativo y de operación, la empresa requiere disponer del mejor personal. Es pues necesario, al estructurar cualquier empresa, identificar qué tipo de talentos humanos hace falta en cada una de las posiciones y garantizar la presencia de esas personas con las competencias requeridas para llevar a cabo con eficiencia sus funciones.

#### **b) Planeación de recursos humanos**

Para Wayne, Robert, Dessler, Robbins y Judge (2010), la planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal.

Bravo (2012), establece que es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

#### **c) Análisis y Diseños de Puestos**

Perdomo (2012), opina que el análisis y diseño de puestos de trabajo sirve como referencia a otras funciones de la dirección de recursos humanos como el reclutamiento, selección y capacitación.

Para Barquero (2005), el puesto es el núcleo, el punto central de la organización. La suma de todos los puestos y de las tareas que les dan sentido ofrece, en último término, la identidad y la razón de ser de la empresa. Estos por cuanto las actividades que las conforman demandan de la atención de una persona, las que en conjunto, integran la fuerza, el recurso humano, el factor de mayor relevancia de la organización.

#### **d) Contratación**

Chiavenato (2011), establece que todo contrato representa dos aspectos fundamentales: “el contrato formal y escrito es un acuerdo en relación con el puesto por ocupar, contenido del trabajo, horario, salario, etc.” y “el contrato psicológico es una expectativa de lo que harán y ganarán la organización y el individuo con esa nueva relación”.

- **Contrato de Trabajo** (Decreto del Congreso de la República 1441, arts. 7, 8, 10 y 11)

En el Título I, Capítulo I artículo 7 establece que el contrato de trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, este a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquel a pagar por estos servicios una remuneración determinada, por lo tanto en el artículo 8, indica que toda prestación de servicios en los términos señalados en el artículo anterior, hace presumir la existencia de un contrato de trabajo, en el artículo 10 establece, las estipulaciones que debe de contener: lugar y fecha del contrato, individualización de las partes con indicación de la

nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador, determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que se hayan de prestarse, monto, forma y periodo de pago de la remuneración acordada; duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, plazo del contrato y demás pactos que acuerden las partes, en el artículo 11 establece que el deberá de consignarse por escrito y deberá de ser firmado

### **e) Capacitación**

Perdomo (2012), expresa que la capacitación del recurso humano es de acuerdo a los requerimientos presentes y futuros de conocimientos que demanda la organización. Este sentido muestra la gran importancia de la formación continua que se define como "el conjunto de acciones que se desarrollan por las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la cualificación de los trabajadores asalariados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador".

Alles (2006), manifiesta ¿Qué entendemos por capacitación? especialistas y personas en general tienen, en ocasiones, una cierta confusión acerca del concepto de capacitación o formación en el ámbito de las organizaciones; por ello es importante realizar las siguientes definiciones:

- Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.
- Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

- **Métodos de capacitación**

Según Robbins y Coulter (2005), la capacitación se puede proporcionar en formas tradicionales, sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología. A continuación se proporciona una descripción de los diversos métodos de capacitación tradicionales y los enfocados a la tecnología.

Métodos tradicionales de capacitación:

- **En el trabajo:** “los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea”.
- **Rotación de empleos:** “los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas”
- **Enseñanza y capacitación:** “los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias se conoce también como aprendiz”.
- **Ejercicios de experiencia:** “los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente”
- **Cuadernos de ejercicios y manuales:** “los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información”.
- **Conferencias en el salón de clases:** “los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica”

Métodos de capacitación basados en la tecnología:

- **CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio:** “los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas”

- **Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite:** “los empleados escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran las técnicas”
- **E-aprendizaje:** “aprendizaje basado en Internet donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos”

#### **f) Compensación**

Para Wayne, Robert, Dessler, Robbins y Judge (2010), “un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales”. El término compensación, incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los colaboradores como el pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:

- **Sueldo:** el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- **Prestaciones:** remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguros médicos.
- **Gratificaciones no económicas:** recompensas no monetarias, cómo disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

#### **1.2.7 Aspectos Técnicos/Operativo**

Actualmente las empresas para poder transformar sus productos y ofrecerlos a sus clientes deben de considerar aspectos técnicos, que les permita realizarlos en la

manera y tiempo correcto, contando con todo lo necesario, para la transformación u operación de sus servicios.

Para Chiavenato (2011), el nivel técnico u operacional “es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones”. En este nivel se encuentran las máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización.

### **a) Análisis Técnico**

Según Varela (2008), el análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requeridos. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera.

### **b) Tecnología**

De acuerdo con Varela (2008), toda empresa requiere tecnología y ella debe estar disponible al mejor nivel que las condiciones de competitividad empresarial exijan. En ese sentido, la empresa bien sea a través de su líder o de su equipo empresarial, de su personal o de sus proveedores tecnológicos debe garantizar los conocimientos y las prácticas científico - tecnológicas y de gestión que sean requeridas, no solo para hacer efectiva una ventaja competitiva hoy, sino también para tener la capacidad de adecuarse a todos los cambios que se puedan presentar en el desarrollo de la empresa.

### **c) Innovación**

Según Varela (2010), la innovación es la característica del empresario exitoso. En la mayoría de los casos, el empresario combina viejas ideas con nuevas formas, junta tecnologías con mercados, hace mejoras a productos o a servicios existentes y a la vez se hace más notable, a nivel mundial, la relación directa entre la dinámica económica y el nivel de innovación de las empresas, las regiones y los países. La realidad es que la competitividad y el desarrollo están basados en las innovaciones tecnológicas, blandas o duras, de punta o en áreas tradicionales. La innovación establece las ventajas competitivas, y por ello es el alma de todo el proceso empresarial.

#### **d) Localización**

Perdomo (2012), opina que al momento de analizarse un proyecto debe decidirse no solamente qué, cuánto y cómo producir, sino también dónde producirlo. El estudio consiste en encontrar la localización que minimice los costos, cumpliendo con los requisitos técnicos y sociales. A continuación se presentan los principales factores determinantes de la localización:

- **Factores geográficos**, relacionados con las condiciones naturales que rigen en las distintas zonas del país, como el clima, los niveles de contaminación y de desechos, las comunicaciones.
- **Factores institucionales**, son los relacionados con planes y estrategias de desarrollo y descentralización industrial.
- **Factores sociales**, los relacionados con la adaptación del proyecto al ambiente y la comunidad.
- **Factores económicos**, se refieren a los costos de los suministros e insumos en esa localidad, como la mano de obra, las materias primas, el agua, la energía eléctrica, los combustibles, la infraestructura disponible, los terrenos y la cercanía de los mercados y las materias primas.



### **g) Seguridad e higiene industrial**

Koontz y Weihrich (2008), indican que seguridad e higiene laboral, es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para su reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, siendo su función el preservar la salud de los trabajadores es su tarea.

Para Chiavenato (2011), la seguridad e higiene industrial “son actividades entrelazadas, que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados”. La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo.

### **h) Condiciones ambientales de trabajo**

Chiavenato (2011), indica que las condiciones que influyen considerablemente en el trabajo de las personas son:

- **Iluminación:** los estándares de iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe realizar. Un sistema de iluminación debe ser suficiente y distribuir la luz de forma constante y uniforme.
- **Ruido:** se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales, la frecuencia y la intensidad.
- **Temperatura:** existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas. En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas.

- **Humedad:** es consecuencia del alto contenido higrométrico del aire.

### **1.2.8 Aspectos Financieros**

Los aspectos financieros son el producto final del sistema de contabilidad, estos aspectos contienen información financiera que constituyen reportes especializados de ciertos aspectos de la empresa. La información puede presentarse en los estados financieros que interesan a la administración para la toma de decisiones después de conocer el rendimiento, y crecimiento de la empresa.

A continuación se presenta un marco teórico sobre los aspectos financieros.

#### **a) Recursos Financieros**

De acuerdo con Varela (2008), nadie duda de que muchos aspectos del funcionamiento de la empresa estén asociados a los recursos financieros, pues ellos permiten adquirir muchos de los componentes del octágono empresarial. Estos recursos financieros, representados en capital o en mecanismos alternativos de financiación, son vitales para iniciar la empresa y para hacerla crecer.

#### **b) Análisis financiero**

Varela (2008), establece que el objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes, las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras.

### **c) Métodos contables**

Amaru (2008), indica que existen dos métodos bajo los cuales la contabilidad acostumbra tratar al análisis de resultados.

- **Método de lo devengado:** los ingresos y los gastos se contabilizan en el momento en que se generan.
- **Método de efectivo:** los ingresos y los gastos se contabilizan en el momento en que entran y/o salen de la caja.

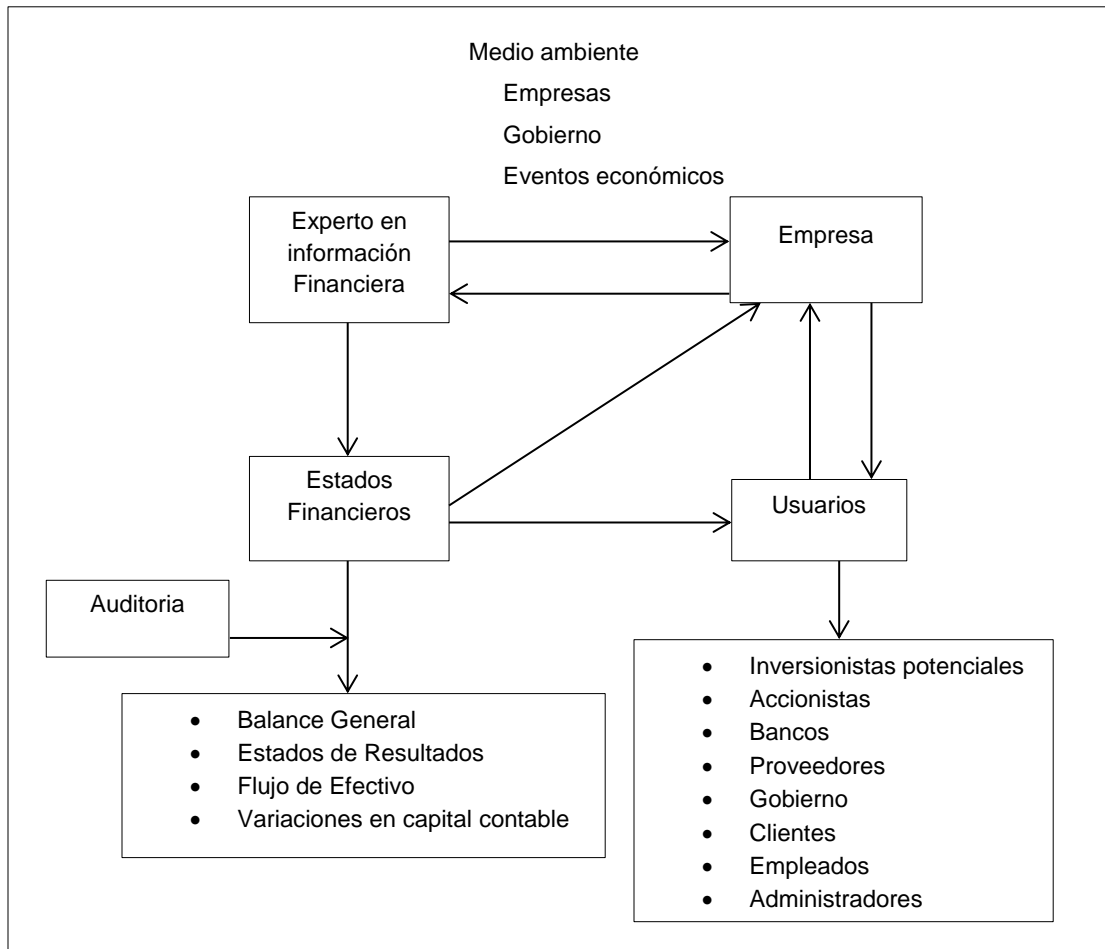
### **d) Estados Financieros**

Para Amaru (2008), “los estados financieros son informes que clasifican y cuantifican las cuentas de una empresa”

Bravo, Lambreton y Márquez (2007), señalan que una de las funciones esenciales para la operación de las empresas consiste en comunicar a los distintos actores interesados en su funcionamiento (bancos, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, administradores, empleados y propietarios, entre otros) los resultados de las decisiones relativas a la obtención y el uso de los recursos, cuestiones que se reflejan directamente en el desempeño económico de los negocios. Esta comunicación se realiza por medio de informes contables, es decir, un conjunto integrado de estados financieros y notas aclaratorias de los mismos en donde se expresa como le fue al negocio con las decisiones que se tomaron.

El proceso de elaboración de los estados financieros se presenta en el cuadro No. 2, en él se observa como cada empresa y sus integrantes interactúan directamente con el medio ambiente mediante transacciones con otras empresas.

**Cuadro No. 2**



**Fuente:** Bravo, Lambreton y Márquez (2007).

### **e) Principales estados financieros**

Bravo, Lambreton y Márquez (2007) señala que los estados financieros son el producto final del sistema de información denominado contabilidad. Cada uno de ellos constituye un reporte detallado y especializado de un aspecto determinado de la empresa. Los principales estados financieros son el estado de resultados, el balance general, el estado de flujo de efectivo y el estado de variaciones en el capital contable. A continuación determinamos cada uno de ellos.

- **Estados de Resultados:** también se le conoce como estado de pérdidas y ganancias. En él se resume el resultado de las operaciones de un periodo determinado, que puede ser un mes, un trimestre, un semestre o un año, con el fin de conocer si la empresa fue eficiente o ineficiente en la concesión de sus logros y en los esfuerzos realizados. Por tener una naturaleza periódica, se considera un estado financiero dinámico. Es como un video: presenta imágenes financieras de las operaciones de una empresa a lo largo de un periodo determinado.
- **Balance General:** también conocido como estado de situación financiera, en él se presentan valuados tanto bienes y derechos (existencias) con que cuenta la empresa, como las fuentes de financiamiento a las que tuvo que recurrir para obtenerlos. Es debido a esta igualdad que se le da el nombre de balance. Se presenta a una fecha determinada, usualmente al final de un mes o un año, es decir, indica en que se tiene invertido el dinero y la forma en que esa inversión se financio en una fecha específica. Por esta razón se considera un estado financiero estático. Es como una fotografía: muestra una imagen estática de la organización en una fecha determinada.
- **Estado de flujo de efectivo:** también conocido como estado de cambios en la situación financiera, muestra los recursos generados por la operación del negocio, así como los principales cambios ocurridos en las fuentes de financiamiento y de inversión de la empresa, el estado de flujo de efectivo muestra el aumento neto o la disminución neta del efectivo durante un periodo determinado y el saldo de efectivo al final del mismo. También a este se le considera un estado financiero dinámico.
- **Estado de variaciones en el capital:** es un resumen de los cambios ocurridos en la participación del propietario o los propietarios de la empresa durante un periodo específico, como un mes o un año. La participación de los propietarios

es lo que conoce como capital contable y representa una fuente de recursos para la empresa. El aumento en el capital contable surge de las aportaciones de los propietarios, más la eficiencia registrada en el estado de resultados. Sus disminuciones se deben a retiros de los propietarios o a ineficiencias registradas en el estado de resultados. Es un estado financiero dinámico por su naturaleza periódica.

Estos cuatro estados financieros provienen en la misma base de datos donde se registran las transacciones de una empresa. No obstante, cada uno presenta diferentes visiones de la compañía. No debe considerarse que uno pueda sustituir a otro, antes bien, todos son importantes porque se complementan para presentar información financiera clave acerca del negocio, de ahí que el verdadero valor de los estados financieros radique en la forma de relacionarlos entre sí, es decir, en el análisis e interpretación de la información que presentan en conjunto.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La actividad comercial ha incrementado, en tanto que las empresas utilizan diferentes medios para poder llegar hasta el consumidor final. El comercio de medicamentos, por medio de farmacias juega un papel importante para la economía.

En el municipio de El Progreso, Jutiapa, se encuentra la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA, R.L. COFIGUA, es una cooperativa formada por 54 socios que se

dedican a la comercialización de productos farmacéuticos, están en el mercado para ayudar a la sociedad y farmacias independientes.

La Cooperativa es una institución nueva en el mercado, por lo que carece de algunas fortalezas internas en las distintas áreas que abarca la gestión empresarial, para que sea competitiva en el mercado, en su situación actual no tiene definida una misión que los identifique, una visión sobre lo que desean en el futuro, carecen de una estructura organizacional, descripción de puestos, no cuentan con estrategias para captar socios, asociados y poder mantener un crecimiento constante para poder ser sostenibles en el tiempo.

Los problemas antes mencionados, se dan debido a la falta de procesos para planear, organizar, dirigir, y controlar actividades que les ayuden a alcanzar su objetivo primordial, unirse voluntariamente para poder contrarrestar el mercado tan cambiante, otro de los orígenes que dan inconvenientes es la falta de estrategias para conquistar asociados para crecer y darse a conocer más al público en general.

De continuar con el mecanismo que ha venido trabajando la cooperativa, no permanecerá mucho tiempo en el mercado, porque cuando una empresa desea el crecimiento constante debe de tomar las decisiones pertinentes, relacionadas con las debilidades observadas, para predecir su futuro y cumplir el propósito por el que se creó.

Por consiguiente, es necesario que ésta Cooperativa se fortalezca internamente, implementando aquellos procesos y estrategias que de acuerdo al entorno cambiante en el cual se desarrollan exigen, puesto que en Guatemala las cooperativas han cobrado importancia debido a que contribuyen al desarrollo económico del país, por lo tanto es necesario que se establezca:

**¿Cómo se lleva a cabo la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FIGUA de El Progreso Jutiapa?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar la manera en la que se lleva a cabo la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FIGUA, de El Progreso Jutiapa.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos externos que afectan el funcionamiento de las actividades de la cooperativa.
- Establecer cómo se lleva a cabo el proceso administrativo en la gestión de la cooperativa.
- Analizar los aspectos legales que le permite funcionar a la cooperativa en el mercado.
- Determinar cómo se gestionan los aspectos mercadológicos en la cooperativa para dar a conocer sus productos al mercado.
- Conocer la manera que se lleva a cabo la administración de los recursos humanos en la cooperativa.
- Identificar los aspectos técnicos/operativos, en la gestión la cooperativa para la transformación de sus servicios.
- Determinar los mecanismos que utiliza la cooperativa para administrar los recursos financieros.



## **2.2 Variable de Estudio: Gestión Empresarial**

### **2.2.1 Definición Conceptual**

Según Amorós y Becera (2007), “es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, o más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión”.

### **2.2.2 Definición Operacional**

Es la actividad empresarial que busca mejorar la productividad y la competitividad de una empresa, haciendo mejor las cosas y todas aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito, a través de personas que identifican los problemas y proyectan soluciones y nuevas estrategias, para el desarrollo en la organización.

## **2.3 Indicadores**

- Aspectos Externos
- Aspectos Administrativos
- Aspectos Legales
- Aspectos Mercadológicos
- Aspectos de Recursos Humanos
- Aspectos Técnicos/Operativos
- Aspectos Financieros

## **2.4 Alcances y límites**

La investigación se realizó en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, FIGUA, del municipio de El Progreso, Jutiapa con el tema de Gestión Empresarial, donde se incluyó

como sujetos de estudio a las personas que integran la junta directiva y a la secretaria que opera en el lugar, no considerando a todos los socios y asociados en la investigación, por su distribución en los distintos municipios y departamentos del país; además las personas que fueron elegidas son los ideales debido a que son la fuente de información principal, puesto que son ellos los que llevan a cabo la administración.

Las limitaciones que se encontraron, durante la investigación fueron la disponibilidad de tiempo de los miembros de la junta directiva y la distribución de todos los socios y asociados para ser considerados en la investigación.

## **2.5 Aporte**

El aporte de la investigación es para la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L. COFIGUA, del municipio de El Progreso, Jutiapa, a quien se le brindará herramientas de planeación, organización, mercadológicas y financieras, para la administración y gestión empresarial.

Con los resultados de la investigación beneficiará a la Cooperativa, debido a que se le proporcionara información para que conozca su situación actual y las mejoras que puede implementar con el propósito de mejorar la gestión empresarial.

Al mismo tiempo, se les aportara material bibliográfico a estudiantes de la Universidad Rafael Landívar, para realizar investigaciones de gestión empresarial, enfocada a Cooperativas de Ahorro y Crédito.

# **III. MÉTODO**

## **3.1 Sujetos**

Para la elaboración de la investigación se establecieron los siguientes sujetos:

**Sujeto 1: Junta Directiva:** Está compuesta por 5 miembros que son parte del Consejo Directivo en la administración de la Cooperativa, las personas que ocupan cada uno de los puestos, han sido oficialmente nombrados por decisión

unánime de los socios, y han quedado establecidos en los registros de la Cooperativa.

**Sujeto 2 Secretaria:** Es la persona que ejecuta, lleva el control y registro de las diversas actividades administrativas del lugar.

La razón por la que fueron consideradas únicamente estas personas, es porque ellos son los encargados de la administración de las distintas áreas que conforman la Cooperativa y por lo tanto son la fuente principal de información para determinar cómo se está gestionando la empresa.

### **3.2 Técnicas e Instrumentos**

- Cuestionario dirigido a las personas que integran la Junta Directiva de la Cooperativa, donde se les realizó un total de 44 preguntas, 5 preguntas abiertas, 26 preguntas cerradas dicotómicas y 13 preguntas cerradas de opción múltiple.
- Cuestionario dirigido a la Secretaria Operativa, estructurado con 4 preguntas abiertas, 26 preguntas cerradas dicotómicas y 11 preguntas cerradas de opción múltiple, siendo un total de 41 preguntas.

### **3.3 Procedimiento**

El proceso que se siguió durante la investigación fue el siguiente:

- Se eligió el tema de investigación, precisando el elemento de estudio con sus respectivos indicadores

- Investigación de información en fuentes primarias y secundarias para la obtención del marco contextual y teórico
- Descripción del planteamiento del problema
- Identificación de objetivo general y objetivos específicos
- Se establecieron los sujetos de estudio
- Diseño de los instrumentos de investigación
- Realización de la investigación de campo
- Se llevó a cabo la tabulación, análisis e interpretación de resultados
- Redacción de conclusiones y recomendaciones
- Elaboración de la propuesta, de acuerdo a lo encontrado en la investigación.
- Presentación del informe final a la Facultad.

### **3.4 Diseño y metodología estadística**

La presente investigación, es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Posteriormente se obtuvieron los resultados, los cuales se presentaron por medio de resumen ejecutivo. Estadísticamente, se utilizó a la población debido a que el número de elementos a estudiar son 6, por lo que no fue necesario determinar una muestra.

## **IV. PRESENTACION DE RESULTADOS**

### **4.1 Resumen Ejecutivo del cuestionario realizado a los cinco miembros que integran la Junta Directiva de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA, R.L., COFIGUA.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las preguntas realizadas a los miembros de la Junta Directiva de la Cooperativa, en cuanto a los temas: aspectos externos, administrativos, legales, de recursos humanos, mercadológicos, técnicos/operativos y financieros:

El ambiente externo afecta en las actividades de la Cooperativa, considerándose que hay menos inversión, ahorrantes y por ende menos efectivo en el mercado, afectando el desarrollo de sus actividades en cuanto a la captación de asociados y en el incremento del costo de sus productos.

Mientras tanto la Cooperativa define las metas de la organización de acuerdo a las estrategias que establecen, coordinando el trabajo, para servir al público, debido a que una de sus metas es captar a la mayor parte de propietarios de farmacias independientes y sus dependientes, la estrategia va en función de cómo lo ofrecen, es por ello que establecen con anticipación sus metas para atraer socios y cubrir la región; aún no tienen oficialmente una misión y visión, pero si saben lo que quieren incluso uno de ellos declaro que su visión es agrupar a la mayor cantidad de empleados farmacéuticos para servirles con sus productos; tienen objetivos establecidos los cuales son: captar fondos de ahorro y colocar créditos en el mercado, promueven el ahorro y crédito en los dependientes y propietarios, les fomentan los créditos para pagar al contado a sus proveedores; las normas y políticas por las cuales está dirigida la cooperativa son las que están establecidas por el Instituto Nacional de Cooperativas.

Aún no cuentan con un organigrama donde se pueda observar la distribución de puestos, si tienen manuales de normas y procedimientos pero aún no están coordinados cada uno de los puestos de trabajo, la reglas y procedimientos que le guie, debido a que actualmente solo los miembros de la junta directiva y secretaria efectúan el trabajo.

Ponen en marcha todo lo que planean debido a que se apoyan con una consultoría. No influyen en el comportamiento, mantienen la comunicación a través de correos electrónicos y mensajes, para trabajar encaminados a la captación de asociados y colocación de créditos en el mercado, por lo tanto mantienen la comunicación para brindar siempre la información realizando reuniones periódicas, la motivación que dan son los incentivos; monitorean y corrigen el desempeño dependiendo de su cumplimiento, no miden el desempeño debido a que confían en su trabajo personal, por lo que el único método que utilizan para hacerlo es la observación, implementado herramientas de control preventivo y de retroalimentación.

Por otra parte, quien regula a la Cooperativa, es la Ley General de Cooperativas, manifestando que adicional se encuentran inscritos a las instituciones siguientes: Instituto Nacional de Cooperativas, Inspección General de Cooperativas, Intendencia de Verificación Especial, y Superintendencia de Administración Tributaria. Aplican los reglamentos que indica la ley para el desarrollo de sus actividades y las instituciones que fiscalizan y regulan sus movimientos son las entidades ante las que están inscritos.

Con respecto a los productos que ofrece la cooperativa al mercado son: ahorro infantil, ahorro juvenil, ahorro a plazo fijo y créditos, estos poseen características que los diferencian de la competencia, porque ofrecen ahorros con tasa pasiva de interés (es el que paga la cooperativa a los depositantes por el dinero captado) por mes y los créditos son con un bajo porcentaje de interés, eligen estrategias para diferenciarse con los competidores: a) precios inferiores, b) realizan sondeo del mercado, para determinar lo

que valoran los clientes, c) los precios y beneficios son convenientes; los intermediarios que utiliza para que el mercado conozca los productos que ofrece son los socios afiliados a la Cooperativa, aún no han ofrecido promociones debido a que tienen un año de estar realizando sus operaciones en el mercado y no utilizan ningún medio publicitario.

Mientras tanto, en los aspectos de recursos humanos, cuentan con el personal suficiente para que desempeñe las distintas funciones operativas, tienen un programa de capacitaciones con una frecuencia de seis meses, en cuanto a las prestaciones que ofrece a sus colaboradores señalaron que ofrecen salario mínimo, aguinaldo, bono 14, vacaciones, todas las que la ley establece.

Por otra parte, el soporte técnico (programas con los que opera actualmente) no logra que el servicio sea dado al cliente con la calidad requerida, debido a que no es el adecuado, necesitan más recursos económicos para equipar mejor la Cooperativa, en cuanto al recurso tecnológico manifiestan que no tienen la tecnología para ser competitivos, debido a que actualmente, necesitan un software, apropiado para realizar las distintas transacciones, los servicios básicos con los que cuenta son agua, luz, teléfono, internet y servicio sanitario, cuentan con la suficiente iluminación, limpieza y ambiente agradable para trabajar en el lugar.

Finalmente, en los aspectos financieros se realizan cortes diarios e informes mensuales ante la IVE, en órgano encargado de realizar el análisis de los estados financieros es la junta directiva y el contador externo, los estados financieros que realizan son el Estado de Resultados y Balance General, la información que obtienen de ellos la utilizan para conocer el alcance de las operaciones y proyectar los planes mensuales.

## **4.2 Resumen Ejecutivo del cuestionario realizado a la Secretaria Operativa de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA, R.L.**

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de las preguntas realizadas a la secretaria operativa, en cuanto a los aspectos externos, administrativos, legales, de recursos humanos, mercadológicos, técnicos/operativos y financieros:

Los aspectos económicos externos como la inflación, tasa de interés y el desempleo afectan en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa porque hay menos captación de asociados, asimismo en la colocación de productos y captación de recursos.

Con respecto a los aspectos administrativos, tiene definida sus metas: ser la opción de ahorro y préstamo a bajo costo de acción rápida, llegar al mercado de una manera personalizada y satisfacer las necesidades de una manera inmediata, no cuentan con una misión y visión, los objetivos son: llevar el sistema de ahorro y crédito al mercado, las normas y políticas por las que está regida son las establecidas por el Instituto Nacional de Cooperativas, no tienen un organigrama donde se presente la distribución de los distintos puestos, como tampoco cuentan con manuales administrativos, pero tienen establecido que a inicio de año realiza un plan de trabajo, donde colocan las funciones, retos y actividades extra, no tienen formalizadas las funciones de cada puesto, sus superiores mantienen la comunicación necesaria, le guían para el cumplimiento de su trabajo el cual está encaminado al logro de los objetivos de la cooperativa, mantiene siempre un apoyo y comunicación de parte de sus superiores, le permiten horarios flexibles, el método que utilizan para medir su desempeño es la observación, se reúnen periódicamente e informa de las labores que realiza.



Por otra parte está regularizada por la Ley General de Cooperativas, las entidades ante las cuales está inscrita son el Instituto Nacional de Cooperativas, Inspección General de Cooperativas, Superintendencia de Administración Tributaria Intendencia de Verificación Especial y el Ministerio de Gobernación e indica que aplica los reglamento establecidos por la ley para el desarrollo de las actividades, detallan informes a la IVE, declaración ante la SAT y está fiscalizada por las instituciones ante las cuales está inscrita.

Por consiguiente los productos que ofrece al mercado son: ahorro infantil, ahorro juvenil, ahorro a plazo fijo y crédito a mediano plazo, indica que estos no tienen diferencia debido a que muchas instituciones financieras y cooperativas ofrecen productos similares, considera que hay un beneficio en los productos, porque los intereses que una cooperativa ofrece en créditos son bajos al compararlos con los que cobra una institución financiera, pagan una atractiva tasa de interés al ahorrar; las promociones que ofrece a los clientes, son: tasas atractivas de interés y no utilizan ningún medio publicitario para darse a conocer a su mercado objetivo.

En cuanto a los aspectos de Recursos Humanos poseen suficiente personal para el desempeño de las labores, debido a que los directivos son los encargados de realizar actividades administrativas; indicó que realizan capacitaciones a todos los que laboran dentro de la cooperativa cada seis meses para mejorar el rendimiento y ofrecer el mejor servicio, las prestaciones que recibe son las establecidas en ley, entre ellas; salario mínimo, aguinaldo, bono 14 y vacaciones.

Referente a los aspectos técnico operativos, no cuentan con el soporte técnico adecuado para brindar el mejor servicio a los clientes, debido a que no tienen el software apropiado para realizar las distintas transacciones, la tecnología no es la

correcta, las limitaciones económicas no les permite actualizarse y obtener el software adecuado, los servicios básicos con los que cuenta son: agua, luz, teléfono, internet, servicio sanitario, instalaciones limpias, iluminación y limpieza necesaria.

Finalmente en los aspectos financieros se realizan cortes diarios, se coteja la cuenta en el banco de acuerdo a los movimientos que efectúan, las personas encargadas de hacer el análisis de los estados financieros son la Junta Directiva y el contador, los estados financieros que utilizan para saber la situación financiera de la cooperativa son el estado de resultados, balance general y flujo de efectivo.

## **V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A partir de la presentación de los resultados en el resumen ejecutivo, se presenta la confrontación con la teoría, en relación al tema de gestión empresarial.

Para Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009), “el ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir su desempeño” estas fuerzas pueden ser la tasa de interés, desempleo e inflación, que afectan a toda empresa que ofrece productos y servicios en un mercado, aspectos no controlables, por lo tanto la junta directiva y secretaria manifiestan que todo ello les afecta en su desarrollo en la colocación de productos y captación de recursos.

Robbins y Coulter (2010), establecen que la administración, involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, por lo que los gerentes realizan actividades o funciones como lo son la planeación, organización, dirección y control; en tal sentido, la junta directiva y secretaria manifiestan que definen sus objetivos y estrategias basándose en las normas y políticas institucionales, carecen de misión y visión que los identifique como tal en un mercado tan competitivo, no cuentan con una estructura organizacional, descripciones técnicas de las funciones de trabajo, así como de reglas y procedimientos que les guie a todos.

Villalva (2009), establece que la dirección es la etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y dirección son una misma cosa, por lo tanto la cooperativa se encuentra bien en esta parte, porque ejecutan lo que

planean, influyendo en el comportamiento de los colaboradores, mantienen la comunicación necesaria para alcanzar los objetivos trazados.

Robbins y Coulter (2010), siguen señalando que el control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral, e indica que todos los gerentes deben de controlar aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado, en cuanto a esta situación la junta directiva admitió que no controlan el desempeño debido a que confían en la labor de cada uno.

En cuanto a los aspectos legales que regulan la actividad cooperativista en Guatemala, en el año de 1978, El Congreso de la República de Guatemala publicó en el Diario Oficial la Ley General de Cooperativas, para regir su funcionamiento según decreto No. 82-78 en su artículo 1, indica que se declara de interés nacional la promoción de las organizaciones cooperativas. El Estado impulsará una política de apoyo a las cooperativas y establecerá un régimen de fiscalización y control adecuados. Las entidades estatales, incluyendo las descentralizadas, cuyas actividades tengan relación con el movimiento cooperativo, coordinarán sus iniciativas a dicha política; de acuerdo a las respuestas que brindo la junta directiva y secretaria, se determina que la Cooperativa se encuentra legalmente inscrita ante el Instituto Nacional de Cooperativas, Inspección General de Cooperativas, Superintendencia de Administración Tributaria y el Ministerio de Gobernación, para su debido funcionamiento, sabiendo de antemano las leyes que la regulan, aplicando los reglamentos que indica la ley y las instituciones que la fiscalizan. En tal sentido, la cooperativa está funcionando apegada a la legislación vigente en esta materia en Guatemala.

Kotler, Armstrong y Keller (2007), definen el marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan o desean a través de la creación y el intercambio de productos, estableciendo que el conjunto de

herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta, es la mezcla de marketing, la cual incluye todo lo que la empresa puede hacer para la demanda de su producto, de acuerdo a las respuestas que brindó la junta directiva y secretaria, los productos que ofrece al mercado son: ahorro infantil, ahorro juvenil, ahorro a plazo fijo y créditos a mediano plazo, no ofrecen ningún tipo de promoción, debido a que tienen muy poco tiempo de estar en el mercado, la secretaria manifestó que las promociones que considera son atractivas tasas de interés, en relación a los medios publicitarios se determinó que no manejan ningún medio publicitario, y si una empresa no se da a conocer al mercado ¿Cómo las personas sabrán que existe la cooperativa?, ellos no han tomado la iniciativa de promocionarse por radio, televisión, volantes u otros medios que podría utilizar.

De acuerdo con Varela (2008), toda empresa necesita recursos humanos para desempeñar las distintas funciones operativas, de acuerdo a la información brindada por la junta directiva y secretaria, la cooperativa cuenta con el suficiente personal para el desarrollo de actividades. Chiavenato (2011), establece que toda contratación representa dos aspectos fundamentales el contrato formal escrito y es un acuerdo en relación con el puesto por ocupar, contenido del trabajo, horario, salario etc., por lo que en la cooperativa la relación laboral se establece verbalmente, no se lleva a cabo un contrato de trabajo. En cuanto a las capacitaciones Perdomo (2012), describe que la capacitación del recurso humano es de acuerdo a los requerimientos presentes y futuros de conocimientos que demanda la organización, en esta parte la cooperativa está bien debido a que reciben capacitaciones con frecuencia de dos veces por año, en la compensación ofrecen lo que es salario mínimo, aguinaldo, bono 14 y vacaciones cumpliendo con lo que la ley establece.

Varela (2008), indica que el análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el

costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, entre otros, por lo que se determina que el soporte técnico con el que cuenta la cooperativa no logra que el servicio sea dado al cliente con la calidad requerida, porque necesita estar más equipada, no tienen la tecnología adecuada para ser competitivos en el mercado; pero sí cuentan con los servicios básicos, como agua luz teléfono servicio sanitario, iluminación y limpieza para poder trabajar en un ambiente agradable.

En el análisis financiero Varela (2008), establece que el objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes, las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes, por lo que de acuerdo a los resultados de la junta directiva y secretaria operativa, se determina que se llevan a cabo controles financieros, como toda empresa e institución debe de hacer, quien se encargan de realizarlos análisis de los estados financieros es el contador y los miembros de la Junta Directiva, los análisis que realizan son los Estados de Resultados y Balance General, para poder conocer el alcance de las operaciones y poder proyectarse en el futuro.

## IV. CONCLUSIONES

En la investigación se estableció como objetivo general determinar la manera en la que se lleva a cabo la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FIGUA, de El Progreso Jutiapa por lo que se concluye:

- Los aspectos externos afectan el funcionamiento de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FIGUA, en la colocación de productos y captación de recursos en un mercado competitivo.
- La cooperativa tiene definidas cuáles son sus funciones y el ser de su existencia en el mercado, por lo que ha sabido planear sus objetivos las estrategias necesarias para cumplirlos, se rigen bajo normas y reglamentos que están establecidos por el Instituto Nacional de Cooperativas, no tienen establecida una misión y visión, una estructura organizacional, descripciones de las funciones de trabajo, que sirvan de guía para los colaboradores; mantienen la comunicación necesaria para influir en el comportamiento de los colaboradores, así como también el apoyo para los mismos estando siempre encaminados en lograr todo lo que se establece en la planeación, cabe mencionar por otra parte, que no controlan ni miden el desempeño laboral.
- Con base a información obtenida en el estudio, se concluye que la Cooperativa, cumple con las normas reglamentarias del país, se encuentra legalmente inscrita

ante la Inspección General de Cooperativas, Instituto Nacional de Cooperativas, Superintendencia de Administración Tributaria y Ministerio de Gobernación, tal y como la ley lo exige. para su debido funcionamiento, por lo que no tienen ningún inconveniente, para ejercer sus funciones en el mercado, debido a que cumplen con la ley, rigiéndose bajo sus reglamentos y cumpliendo a cabalidad con lo que estos le exigen, en el desarrollo de sus actividades.

- Los productos que ofrece la Cooperativa al mercado son: ahorro infantil, ahorro juvenil, ahorro a plazo fijo y crédito a mediano plazo, estos servicios tienen características que los diferencian de la competencia, con precios que son atractivos en la percepción de los clientes, no ofrece promociones a su mercado, como lo pueden ser: sorteos, regalos u otros, ni utiliza medios publicitarios para darse a conocer.
- Se determina que la cooperativa cuenta con el personal suficiente para realizar las diferentes actividades, cuentan con un programa de capacitaciones el cual se realiza cada seis meses, con el objeto de mejorar los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de todos en sus puestos de trabajo, de igual manera compensa a sus colaboradores con las prestaciones que la ley guatemalteca estipula, en cuanto al acuerdo de la relación de trabajo, no la establece de forma escrita.
- La cooperativa, cuenta con los servicios básicos de agua, luz, drenajes, teléfono, etc., además la iluminación y limpieza son apropiadas para trabajar en un ambiente agradable, con respecto a el soporte técnico y tecnología se determina que no cuenta con lo suficiente para brindar un mejor servicio y ser competitivos en el mercado, debido a que carecen de un software para realizar las distintas transacciones.
- Se lleva a cabo el análisis financiero por parte del contador y la Junta Directiva, con el propósito de determinar la situación actual de la empresa y darla a conocer en



asamblea general, los instrumentos utilizados para el efecto son; los Estados de Resultados y Balance General.

## **V. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a la manera en la que actualmente se lleva a cabo la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FIGUA, de El Progreso Jutiapa, se recomienda lo siguiente:

- Los aspectos económicos externos, tienen un efecto directo en la economía de las personas, ya sea por el alta tasa de desempleo, el aumento general en los precios de los bienes y servicios, el alza y baja en las tasas de interés activas y pasivas, considerándose esto, se encomienda a la cooperativa impulsar o promover a las personas el ahorro, para que sepan separar una parte del ingreso y poderlo utilizar en el futuro y den a conocer los beneficios que ofrecen en los créditos que otorga a sus asociados.
- La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de carácter eficiente y eficaz, al respecto se exhorta a la cooperativa, que para tener una mejor administración, considerar establecer, su misión, visión, siendo de suma importancia que toda institución la tenga, para definir su negocio y tener una imagen del futuro, establecer la estructura organizacional, describir los puestos de trabajo, controlar y medir el desempeño de sus colaboradores aunque consideren que sus unidades están trabajando según lo planeado.

- La Cooperativa, ha sabido manejar muy bien los aspectos legales que la ley Guatemalteca exige, para su desarrollo, conoce bajo que reglamentos está regida, por consiguiente se ánima a que siga ejerciendo sus funciones, tal y como lo ha venido haciendo, favoreciendo su desarrollo integral y bienestar común de todos los que la integran, de igual manera no se vea involucrada en cuestiones ilícitas.
- La Cooperativa se desenvuelve en las operaciones del mercado financiero, visto de esta forma, es apropiado comenzar a utilizar promociones como: cupones, obsequios, premios a sus clientes, para que estos se sientan motivados a adquirir sus productos, utilizar algún medio publicitario como lo es radio, televisión, afiches o el que más le convenga, con la finalidad de darse a conocer en el mercado meta.
- Debido a que los recursos humanos son importantes en las empresas, se recomienda que continúe con las capacitaciones para todos los que laboran dentro de la cooperativa, las cuales son muy importantes en la productividad porque contribuyen en el desarrollo de la cooperativa, respecto a la contratación de la secretaria operativa y a los que en un futuro contraten, se aconseja que la relación de trabajo la establezcan por medio de un contrato escrito, donde establezcan las condiciones bajo las cuales se trabajara.
- Para perfeccionar el trabajo, brindar un mejor servicio a sus asociados y ser competitivos en el mercado, es necesario que la cooperativa adquiera un software ideal orientado al uso de instituciones que se desenvuelven en el mercado financiero, tal es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Los estados financieros son de suma importancia para toda institución, de hecho sirve en la administración para la toma de decisiones después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un periodo determinado,

por ello la cooperativa debe seguir elaborando y analizando los estados de resultados y balance general, de modo que pueda continuar con su objeto social, en servir a las necesidades de sus socios y asociados mediante el ejercicio de las actividades propias como entidad de ahorro y crédito.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). **Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.** (2ª ed.) Argentina: Ediciones Granica.
2. Amaru, A. (2008). **Administración para emprendedores.** México: Pearson Educación.
3. Amoros E. y Becera J. (2007). **Gestión empresarial para agronegocios.** México: Editorial B-EUMED.
4. Arrieta J. (2011). **Gestión Empresarial aplicada a las MIPYMES de abarrotes del Municipio del Municipio de Asunción Mita Jutiapa.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas.
5. Barquero A. (2005). **La Administración de Recursos Humanos.** (1ª. ed.) Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
6. Best, R. (2007). **Marketing estratégico** (4ª. ed.) México: Prentice-Hall

7. Bravo M., Lambreton V. y Márquez G. (2007). **Introducción a las finanzas.** México: Pearson Education.
8. Chiavenato, I. (2011). **Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.** (9ª. ed.). México: McGraw-Hill.
9. Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 1441. **Código de Trabajo.** Octubre de 2010. Diario de Centro América, actualizado al 02 de enero de 2015.
10. Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 67-2001. **Ley contra el lavado de dinero u otros activos financieros.** 17 de diciembre de 2001. Diario de Centroamérica, 17 de diciembre de 2001.
11. Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 27-92. **Ley del Impuesto al valor agregado.** 14 de abril de 1997. Diario de Centroamérica, 14 de abril de 1997.
12. Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 26-95. **Ley del impuesto sobre productos financiero.** 25 de abril de 1995. Diario de Centroamérica, 25 de abril de 1995.

13. Decreto del Congreso de la República de Guatemala número 82-78. **Ley General de Cooperativas**. 22 de diciembre de 1978. Diario de Centroamérica, 29 de diciembre de 1978.
14. Dessler, G. y Varela, R., (2011). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.
15. Gómez, Manuel (2007). **Gestión práctica de seguridad social**. (Libro en línea). Consultado el día 17 de marzo de 2015 de la Web: <https://www.google.com.gt/search?tbm=bks&hl=es&q=concepto+de+dese>
16. Grupo SEISA (2015, 14 de marzo). Consultado el día 16 de marzo de 2015 de la Web: <http://www.gruposeisa.com/historiao/>
17. Hernández, R. Fernández, C. y P. Baptista. (2006). **Metodología de la Investigación**. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.
18. Huerta J. y Rodríguez G. (2006). **Desarrollo de habilidades directivas**. México: Pearson Educación.
19. INACOP (2015, 14 de marzo). Consultado el día 14 de marzo de 2015 de la Web: <http://www.inacop.gob.gt/historia.html>

20. Kotler P., Armstrong, G. y Keller, K. (2007). **Marketing**. (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
21. Kotler, P., Armstrong, G. y Keller, K. (2010). **Marketing II**. (3ª. ed.). México: Pearson Educación.
22. Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). **Administración una perspectiva global**. (12ª. ed.). México: McGraw-Hill
23. León C. (2007). **Gestión empresarial para agronegocios**. (Libro en Línea). Consultado el día 16 de marzo de 2015 de la Web: [www.eumed.net/librlongeos2007/318/](http://www.eumed.net/librlongeos2007/318/)
24. Lerma, A. y Márquez, E. (2010). **Comercio y marketing internacional**. (4ª. ed.). México: Cengage Learning.
25. López C. (2014). (Entrevista personal, 11 de marzo de 2014). Historia de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L., COFIGUA.
26. Molina G. (2014). **Gestión Empresarial en la Corporación Intelectiva, S.A./MENLOS Ubicada en Jutiapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas.
27. Perdomo J. (2012). **Plan de estudios de: dirección estratégica de Recursos Humanos en el grado de maestría**. Argentina: El Cid Editor.

28. Robbins S. y Coulter M. (2005). **Administración**. (8<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación.
29. Robbins S. y Coulter M. (2010). **Administración**. (10<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación.
30. Robbins, S., Coulter M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, C., Varela, R. y Jones, G. (2009). **Administración: un empresario competitivo**. (2<sup>a</sup>. ed.). México: Pearson Educación.
31. Rubio P. (2008). **Introducción a la Gestión Empresarial**. España: B-EUMED.
32. Salazar, J. (2013). **La gestión Empresarial en los Centros educativos privados de Asunción Mita, Jutiapa**. (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas.
33. Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). **Fundamentos de marketing**. (14<sup>a</sup>. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
34. Superintendencia de Bancos de Guatemala (2014, abril). Consultado el día 4 de abril de 2014 de la Web: [www.sib.gob.gt](http://www.sib.gob.gt)

35. Tobar, B. (2013). **Gestión Empresarial de la Cooperativa Pipiltlan en el Municipio de Asunción Mita, Jutiapa.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas.
36. Torres, C. (2013). **Proceso Administrativo en Oficinas Contables de los municipios de Asunción Mita y Jutiapa.** (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
37. Varela, R. (2008). **Innovación Empresarial arte y ciencia en la creación de empresas.** (3ª. ed.). Colombia: Pearson Educación Ltda.
38. Varela, R. (2010). **Innovación empresarial.** (2ª ed.). Colombia: Pearson.
39. Villalva, J. (2009). **Etapas del Proceso Administrativo.** Argentina: El Cid Editor.
40. Wayne, M., Robert M., Dessler, G., Robbins, S. y Judge, T. (2010). **Administración de Recursos Humanos.** México: Pearson Educación.
41. Werther, W., y Davis, K. (2008). **Administración de recursos humanos.** (6ª. ed.). México: McGraw-Hill.







Universidad  
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Jutiapa

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Administración de Empresas

ANEXO No. 1

**Cuestionario dirigido a las personas que integran la  
Junta Directiva de la Cooperativa**

**Título de la Tesis:** “Gestión empresarial en la cooperativa de ahorro y crédito FIGUA, de El Progreso Jutiapa”.

**Objetivo de la tesis:** Determinar la manera en la que se lleva a cabo la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FIGUA, de El Progreso Jutiapa.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Nivel**

**Académico:**

\_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Se le pide que por favor marque con una “X”, en el espacio correspondiente y escriba sobre la línea en blanco cuando sea el caso.

## ASPECTOS EXTERNOS

1. ¿Afecta a la Cooperativa, los aspectos económicos externos como; la inflación, tasa de interés, y el desempleo?

Sí

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

---

2. ¿De qué forma afecta el ambiente externo en el desarrollo de las actividades empresariales?

Captación de Socios

Captación de Asociados

Incremento en el Costo de sus productos

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3. ¿Define las metas de la organización, determinando las estrategias para alcanzarlas y traza planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización?

Si

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

---

4. ¿Está establecida la misión y visión de la Cooperativa?

Sí

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5.** ¿Tiene establecido los objetivos que persigue como organización?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**6.** ¿Tiene establecidas las estrategias, necesarias para alcanzar los objetivos de la cooperativa?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿La Cooperativa está administrada a base de normas y políticas?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Tiene la Cooperativa la distribución y correcta estructura organizacional?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce la estructura organizacional, de la Cooperativa?

Sí  Podría describir como está integrada.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No

¿Porque?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Hay una descripción técnica de las funciones de trabajo o cuenta con manuales administrativos la Cooperativa?

Sí  ¿Cuáles?

Manual de puestos

Manual de normas y procedimientos

Otro especifique \_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**11.** ¿Están coordinados cada uno de los puestos de trabajo, establecidas las reglas y procedimientos, que guían a los colaboradores?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**12.** ¿Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**13.** ¿Influye en el comportamiento de los trabajadores haciendo que ellos trabajen con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos?

Sí

¿Cómo? \_\_\_\_\_

---

No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**14.** ¿Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione?

Sí  ¿Cómo? \_\_\_\_\_

No  ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

**15.** ¿Su trabajo está encaminado al logro de los objetivos generales de la empresa?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

---

**16.** ¿Existe un apoyo y comunicación para proporcionar a los colaboradores, la información necesaria para que ellos realicen las actividades con mayor facilidad?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

---

**17.** ¿Existe algún tipo de motivación para sus colaboradores?

Sí

¿Cuáles?

Pago de incentivos

Reconocimiento como el empleado del mes

Cenas, paseos u otros

Genera horarios flexibles

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**18.** ¿Monitorea y corrige el desempeño de sus colaboradores?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**19.** ¿Mide el desempeño laboral de los colaboradores?

Sí

¿Cómo? \_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

**20.** ¿Cuál es el método que utiliza para medir el desempeño?



- Observación
- Evaluaciones del Desempeño
- Informes orales
- Informes escritos
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**21.** ¿Implementa herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional?

Sí

¿Cuáles?

- Control Preventivo
- Control Concurrente
- Control de Retroalimentación

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **ASPECTOS LEGALES**

**22.** ¿Cuáles son las leyes que reglamentan a la Cooperativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**23.** ¿Ante que instituciones está inscrita la Cooperativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Aplica los reglamentos que indica la ley para el desarrollo de las distintas actividades que efectúa la cooperativa?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. ¿Cuáles son las Instituciones que supervisan a las Cooperativas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ASPECTOS MERCADÓLOGICOS

26. ¿Cuáles son los productos que la Cooperativa ofrece al mercado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. ¿Considera que los productos poseen características que la diferencian de la competencia?

Sí

¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**28.** ¿Elige algunas estrategias para determinar el precio de sus productos?

Sí

¿Cuáles?

Precios iguales a los competidores

Diferenciarse con los competidores con precios superiores

Diferenciarse con los competidores con precios inferiores

Realiza un sondeo del mercado, para determinar lo que valoran los clientes

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**29.** ¿Considera que el precio y beneficio de sus productos es conveniente según la percepción del cliente?

Sí  No

¿Porque? \_\_\_\_\_

---

**30.** ¿Utiliza intermediarios para que el mercado conozca los productos que usted ofrece?

Sí

¿Cuáles?

---

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**31. ¿Ofrece promociones a sus clientes?**

Sí

¿Cuáles?

Tasas atractivas de interés

Beneficios con plazo fijo

Regalos

Sorteos

Precios especiales por temporada

Todas

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**32. ¿Qué medios publicitarios utiliza para darse a conocer a su mercado meta?**

Radio

Afiches

Televisión

Prensa

Ninguno

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS**

**33.** ¿Tiene el suficiente personal para el desempeño las distintas funciones operativas?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**34.** ¿Cómo establece la relación entre el colaborador y la Cooperativa?

Contrato de Trabajo

Forma Verbal

**35.** ¿Realiza Capacitaciones a sus colaboradores?

Sí

¿Con que frecuencia?

Cada 6 meses

Cada 12 meses

Cada 2 años

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**36.** ¿Cuáles son las prestaciones de ley que ofrece a sus colaboradores?

Salario mínimo

Aguinaldo

Bono 14

Vacaciones

Todas

Ninguna

Otras (especifique) \_\_\_\_\_

## ASPECTOS TECNICOS/OPERATIVOS

37. ¿Considera que su soporte técnico logra que el servicio sea dado al cliente con la calidad requerida?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

38. ¿Cuenta con la tecnología adecuada para establecer las condiciones de competitividad empresarial?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

---

39. ¿Cuáles son los servicios básicos con los que cuenta la Cooperativa?

Agua

Luz

Teléfono

Servicio sanitario

Todos

Otras (especifique) \_\_\_\_\_

40. ¿El área de trabajo tiene la suficiente iluminación, y limpieza necesaria, para mantener un ambiente limpio y agradable?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**ASPECTOS FINANCIEROS**

**41.** ¿Se lleva un control financiero de la Cooperativa?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**42.** ¿Quién es la persona encargada de hacer el análisis de los estados financieros?

Directiva

Contador

Oficina Contable

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

**43.** ¿Cuáles son los estados financieros que utiliza para saber la situación financiera de la Cooperativa?

Estado de Resultados

Balance General

Flujo de Efectivo

Estado de Variaciones en el Capital

**44.** ¿Para que utiliza la información que le brindan los estados financieros?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¡Gracias por su colaboración!



ANEXO No.2

Sede Regional Jutiapa  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Administración de Empresas

### **Cuestionario dirigido a la Secretaria de la Cooperativa**

**Título de la Tesis:** “Gestión empresarial en la cooperativa de ahorro y crédito FIGUA, de El Progreso Jutiapa”.

**Objetivo de la tesis:** Determinar la manera en la que se lleva a cabo la gestión empresarial en la cooperativa de ahorro y crédito FIGU, de El Progreso Jutiapa.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Nivel** \_\_\_\_\_ **Académico:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Se le pide por favor marque con una “X”, en el espacio correspondiente, y escriba sobre la línea en blanco cuando sea el caso.

### **ASPECTOS EXTERNOS**



1. ¿Considera que afecta a la Cooperativa, los aspectos económicos externos como lo es la inflación, la tasa de interés, y el desempleo?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿De qué forma afecta el ambiente externo en el desarrollo de sus actividades?

Captación de Socios

Captación de Asociados

Incremento en el Costo de sus productos

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3. ¿Tiene definida la Cooperativa, sus metas así como también las estrategias para alcanzarlas?

Si

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Tiene establecida la Cooperativa la misión y visión?

Sí

¿Cuál es? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

5. ¿Está establecido en la Cooperativa los objetivos que persigue como organización?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

6. ¿Están establecidas las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la cooperativa?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**7.** ¿La Cooperativa está dirigida a base de normas y políticas?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**8.** ¿Tiene la Cooperativa la distribución y correcta estructura organizacional?

Sí

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**9.** ¿Conoce la estructura organizacional de la Cooperativa?

Sí

No

¿Porque?

---

---

**10.** ¿Hay una descripción técnica de las funciones de trabajo o cuenta con manuales administrativos?

Sí  ¿Cuáles?

Manual de puestos

Manual de normas y procedimientos

Otro especifique \_\_\_\_\_

No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

**11.** ¿Están coordinados cada uno de los puestos de trabajo y establecidas las reglas y procedimientos, que le guie sobre lo que tiene que hacer?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

**12.** ¿Pone en marcha todos los lineamientos que le son establecidos durante la planeación y la organización?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

**13.** ¿Sus superiores mantienen la comunicación necesaria para que la organización funcione?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

---

14. ¿Su trabajo está encaminado al logro de los objetivos generales de la empresa?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

15. ¿Existe un apoyo y comunicación de parte de sus superiores, donde le proporcionan la información necesaria para realizar las actividades con mayor facilidad?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

16. ¿Obtiene la motivación necesaria de parte de sus superiores?

Sí

¿Cuáles?

Pago de incentivos

Reconocimiento como el empleado del mes

Cenas, paseos u otros

Genera horarios flexibles

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**17.** ¿Monitorean y controlan su desempeño laboral?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**18.** ¿Miden su desempeño laboral?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**19.** ¿Cuál es el método que utilizan para medir su desempeño?

Observación

Evaluaciones del Desempeño

Informes orales

Informes escritos

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**20.** ¿Controlan su desempeño, antes durante y después que realiza alguna actividad?

Sí  ¿Cuál es la herramienta que utilizan para monitorear y medir su desempeño  
laboral?

Control Preventivo

Control Concurrente

Control de Retroalimentación

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

## ASPECTOS LEGALES

21. ¿Cuáles son las leyes que reglamentan a la Cooperativa?

---

---

---

22. ¿Conoce ante que instituciones está inscrita la Cooperativa?

---

---

---

23. ¿Aplica los reglamentos que indica la ley para, el desarrollo de las distintas actividades que efectúa la cooperativa?

Sí

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

24. ¿Cuáles son las Instituciones que supervisan a las Cooperativas?

---

---

---

### ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

25. ¿Cuáles son los productos que la Cooperativa ofrece al mercado?

---

---

26. ¿Considera que los productos que ofrece poseen características que le diferencian a la competencia?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

27. ¿Considera que el precio y beneficio de los productos es conveniente según la percepción del cliente?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

28. ¿Utiliza la Cooperativa intermediarios para hacer llegar los productos al mercado objetivo?



Sí

¿Cuáles?

---

---

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**29.** ¿Ofrece la Cooperativa promociones a sus clientes?

Sí

¿Cuáles?

Tasas atractivas de interés

Beneficios con plazo fijo

Regalos

Sorteos

Precios especiales por temporada

Todas

No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**30.** ¿Qué medios publicitarios utiliza la Cooperativa para darse a conocer al mercado meta?

- Radio
- Afiches
- Televisión
- Prensa
- Otros (especifique)
- Ninguno

### **ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS**

**31.** ¿Cuenta la cooperativa con el suficiente personal para el desempeño en las distintas funciones operativas?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**32.** ¿Cómo establecieron la relación de trabajo entre usted y la Cooperativa?

Contrato de Trabajo

Forma Verbal

**33.** ¿Realizan capacitaciones en la Cooperativa?

Sí

¿Con que frecuencia?

Cada 6 meses

Cada 12 meses

Otro (especifique)

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**34.** ¿Cuáles son las prestaciones de ley que le ofrece la Cooperativa?

Salario mínimo

Aguinaldo

Bono 14

Vacaciones

Todas

Ninguna

Otras (especifique) \_\_\_\_\_

#### **ASPECTOS TECNICOS/OPERATIVOS**

**35.** ¿Considera que el soporte técnico con el que cuenta, contribuye a que el servicio sea prestado al cliente con la calidad requerida?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

---

**36.** ¿Cuenta con la tecnología adecuada para prestar el servicio en condiciones de competitividad empresarial?

Sí  No

¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

---

**37.** ¿Cuáles son los servicios básicos con los que cuenta la Cooperativa?

Agua

Luz

Teléfono

Servicio sanitario

Todos

Otras (especifique)

---

**38.** ¿El área de trabajo tiene la suficiente iluminación, y limpieza necesaria, para mantener un ambiente limpio y agradable?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

### **ASPECTOS FINANCIEROS**

**39.** ¿Se lleva un control financiero de la Cooperativa?

Sí  No

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

**40.** ¿Quién es la persona encargada de hacer el análisis de los estados financieros?

Directiva

Contador

Oficina Contable

Otro (especifique) \_\_\_\_\_

**41.** ¿Cuáles son los estados financieros que utilizan para saber la situación financiera de la Cooperativa?

Estado de Resultados

Balance General

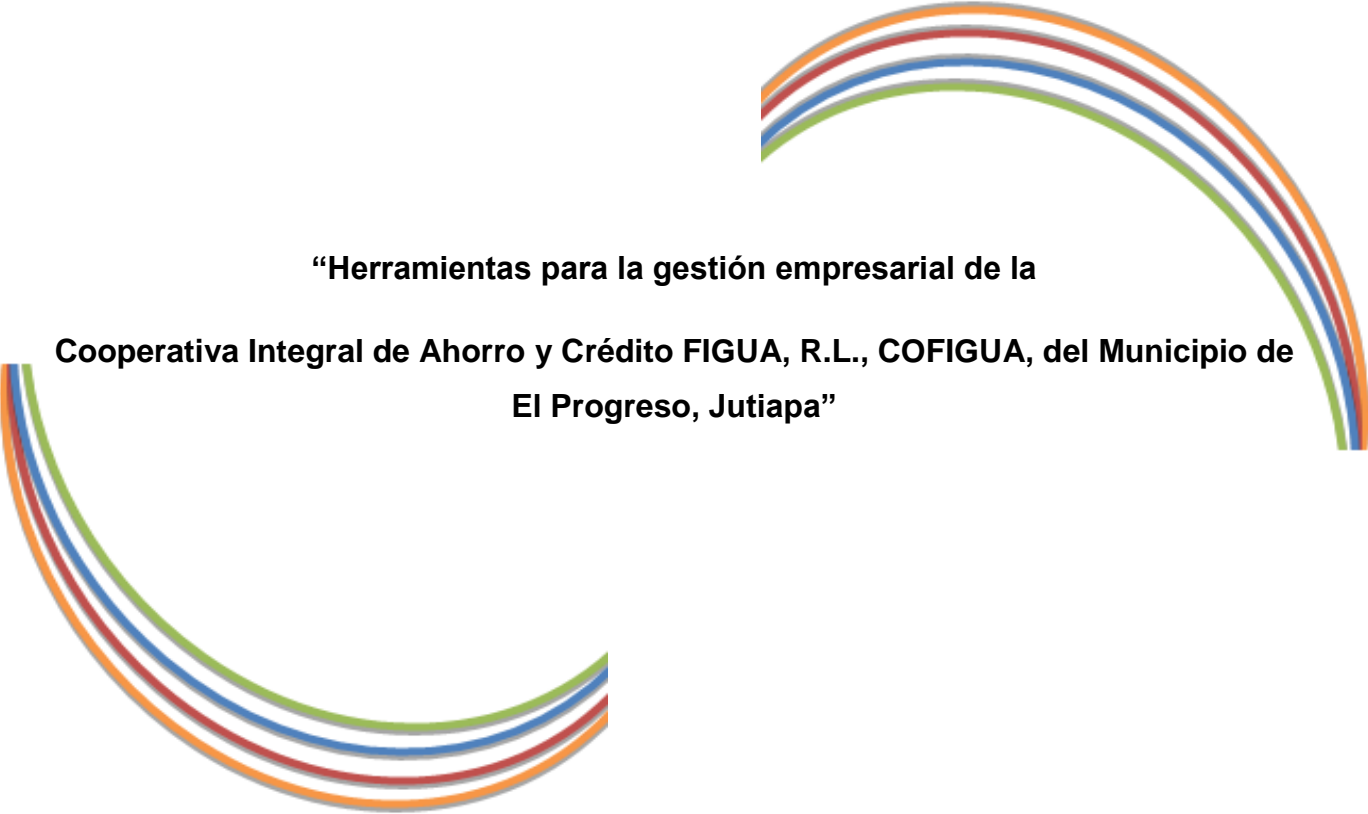
Flujo de Efectivo

Estado de Variaciones en el Capital

**¡Gracias por su colaboración!**

# PROPUESTA



The page features two decorative rainbow arcs. One arc is positioned at the top right, curving downwards and to the left. The other arc is at the bottom left, curving upwards and to the right. Both arcs consist of multiple parallel lines in the colors of a rainbow: red, orange, yellow, green, blue, and purple.

**“Herramientas para la gestión empresarial de la  
Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA, R.L., COFIGUA, del Municipio de  
El Progreso, Jutiapa”**

## Introducción



El municipio de El Progreso Jutiapa, actualmente ha evolucionado el cooperativismo, este busca apoyar al ser humano en su desarrollo, con el valor de la cooperación, igualdad, justicia, respeto y trabajo en equipo, por ello se han organizado cooperativas, para la ayuda mutua y proporcionar servicios a sus miembros sin percibir ganancias; por otra parte las cooperativas de ahorro y crédito son un grupo de personas que se asocian para ahorrar y prestarse mutuamente a tasas razonables de interés y dado el crecimiento de la cooperativa puede llegar a ofrecer una gama extensa de productos y servicios.

Actualmente se encuentra la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L, COFIGUA que está constituida y dirigida por propietarios de farmacias, ubicadas en diferentes departamentos y municipios de Guatemala, están encaminados en servir en el mercado financiero ofreciendo créditos y cuentas de ahorro especialmente a farmacias independientes del país, en la actualidad carecen de herramientas para mejorar la gestión empresarial, en el logro de metas y objetivos empresariales, que le ayuden a que sean sostenibles en el mercado y se encaminen al futuro que deseen.

La Cooperativa requiere tener en cuenta una misión que los identifique, una visión de lo que requieren en el futuro, objetivos y estrategias, estos son elementos importantes de la planeación; un apoyo para el establecimiento y seguimiento de las responsabilidades de cada área, estos le permitirán establecer sus funciones actividades, tareas, responsabilidades y su debida estructura organizacional, así tener una mejor



organización, debido a que esto es elemental en toda empresa, además en el área mercadológica es esencial la implementación de estrategias promocionales y de publicidad; por otra parte, deben dar seguimiento al programa de capacitaciones y análisis de estados financieros con el propósito de contar con información y tomar decisiones oportunas.

## Objetivos



### Objetivo General

Proponer herramientas para mejorar la gestión empresarial de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L., COFIGUA, del municipio de El Progreso, Jutiapa.

### Objetivos Específicos

- Desarrollar herramientas de planeación y organización para la gestión empresarial en el área administrativa de la Cooperativa.
- Establecer actividades de la mezcla promocional, para el área mercadológica de la Cooperativa.
- Listar temas importantes para el seguimiento al programa de capacitaciones de la Cooperativa.
- Recomendar la utilización del estado de variaciones en el capital contable para mejorar la administración financiera.

## Área Administrativa



### Planeación:

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), la planeación es una de las funciones administrativas básicas de la gestión empresarial porque marca la dirección de las organizaciones, de los departamentos y de las unidades que la conforman. Una de sus características esenciales es reducir la incertidumbre en un mundo competitivo y cambiante, al mirar hacia adelante, anticipar los cambios y considerar los impactos de estos en el logro de la visión, y la misión de la organización.

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA, R.L, del municipio de El Progreso, Jutiapa, no tiene establecido su propósito, por el cual está en el mercado, carece de una intención estratégica a largo plazo sobre como desean estar en el futuro. Por lo que se les propone:

### Misión y Visión propuesta:

#### Misión:

COFIGUA R.L., es una cooperativa orientada a prestar servicios de ahorro y crédito, basada en valores de ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, solidaridad para el

desarrollo de farmacias independientes y personas individuales de la región de El Progreso, Jutiapa.

### **Visión:**

Ser la opción en ahorro y crédito para propietarios de farmacias independientes y público en general, por la calidad y servicio profesional contribuyendo en el apoyo social y económico de la región de El Progreso, Jutiapa.

### **Objetivos actuales de la Cooperativa**

- Beneficiar a propietarios, dependientes de farmacias y personas particulares.
- Captar socios (aportadores de capital) y asociados (beneficiario).

### **A través de estos objetivos se proponen las siguientes metas:**

- Ampliar la participación de mercado, por medio de visitas personales y publicidad.
- Inspirar al público con las ideas frescas para que utilicen los productos y servicios de la Cooperativa.

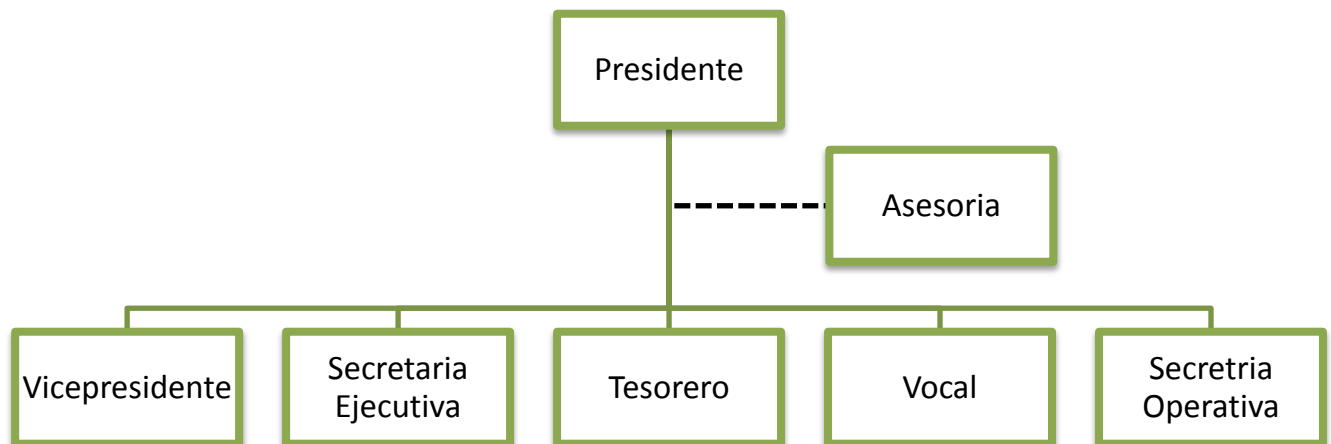
### **Organización:**

#### **Estructura Organizacional**

La cooperativa no cuenta con una estructura organizacional apropiada, que es muy importante para la distribución formal de los puestos de trabajo, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama y tiene propósitos como:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales
- Agrupar puestos en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Establecer líneas formales de autoridad
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

### Organigrama Propuesto



**Fuente:** Elaboración Propia (Febrero, 2015).

### Descripción de Puestos

Considerándose que en la Cooperativa aun no tienen definido la descripción de puestos, que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los partes, se le brinda las descripciones para los puestos del área administrativa:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretaria
- Tesorero
- Vocal
- Secretaria Operativa

### PRESIDENTE

DESCRIPCION DE PUESTOS	
<b>Puesto:</b> Presidente	<b>Fecha de Elaboración</b>
<b>Jefe Inmediato:</b> _____	__/__/__
<b>Subalternos:</b> _____	<b>Fecha de Revisión</b>
	__/__/__
<b>Sueldo:</b> Q. _____	<b>Comisiones:</b> Q. _____
<b>Área:</b> Administración	
<b>Descripción General del Puesto</b>	
Planear, organizar, dirigir, y controlar, la cooperativa, así también, revisar y analizar informes contables de recursos humanos, siendo el mismo el representante legal de la cooperativa.	
<b>Tareas, deberes y responsabilidades del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar estratégicamente las actividades de la Cooperativa</li> <li>• Dirigir las actividades generales de la Cooperativa</li> <li>• Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personas</li> <li>• Administración de finanzas y registros</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el personal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las actividades de marketing y promoción</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a las tendencias tecnológicas del mercado</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Conocimientos</b>	Nivel universitario, especialmente en carreras orientadas al aspecto administrativo, financiero o contable.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo, gerencia y administración</li> <li>• Influencia y cooperación</li> <li>• Talento para integrar, motivar y alcanzar el logro de los objetivos de manera eficiente y eficaz</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad atrayente</li> <li>• Cortez, educado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2015).

## VICEPRESIDENTE

DESCRIPCION DE PUESTOS	
<b>Puesto:</b> Vicepresidente	<b>Fecha de Elaboración</b>
<b>Jefe Inmediato:</b> _____	___/___/___
<b>Subalternos:</b> _____	<b>Fecha de Revisión:</b>
	___/___/___
<b>Sueldo:</b> Q. _____	<b>Comisiones:</b> _____
<b>Área:</b> Administración	
<b>Descripción General del Puesto</b>	
Prestar apoyo incondicional al Presidente, y ser sustituto de este en caso de ausencia.	
<b>Tareas, deberes y responsabilidades del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar apoyo a las decisiones del presidente</li> <li>• Reportar las metas y los logros de las respectivas áreas de la cooperativa</li> </ul>	

- Supervisar el desempeño de las áreas del trabajo

### Especificaciones del puesto

**Conocimientos** Nivel universitario, especialmente en carrera orientada a los aspectos administrativos, financieros o contables

- Habilidades**
- Comunicación
  - Toma de decisiones
  - Solución de problemas y conflictos
  - Pensamiento creativo

- Actitudes**
- Integro
  - Alerta a las necesidades de los otros
  - Aprendizaje continuo
  - Creativo

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2015).

## SECRETARIA EJECUTIVA

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**Puesto:** Secretaria

**Fecha de Elaboración**

**Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Subalternos:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Revisión**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Sueldo:** Q. \_\_\_\_\_

**Comisiones:** Q \_\_\_\_\_

**Área:** Administración

#### Descripción General del Puesto

Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa; atender el teléfono de acuerdo a las normas de cortesía establecidas y dar a todas las llamadas el debido curso; recoger y canalizar los mensajes dirigidos al personal.

#### Tareas, deberes y responsabilidades del puesto

- Preparar los informes que se le soliciten

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los libros legales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el control de la agenda del Presidente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y Correspondencia</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Conocimientos</b>	Nivel universitario, especialmente en carrera orientada a los aspectos administrativos, financieros o contables.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresarse con fluidez</li> <li>• Iniciativa propia</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Organizada</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo</li> <li>• Cortesía</li> <li>• Simpatía</li> <li>• Adaptarse al desempeño de distintas tareas y momentos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

## TESORERO

DESCRIPCION DE PUESTOS	
<b>Puesto:</b> Tesorero	<b>Fecha de Elaboración</b>
<b>Jefe Inmediato:</b> _____	___/___/___
<b>Subalternos:</b> _____	<b>Fecha de Revisión</b>
	___/___/___
<b>Sueldo: Q.</b> _____	<b>Comisiones: Q:</b> _____
<b>Área:</b> Administración	
Descripción General del Puesto	
Asegurar la liquidez de la cooperativa, optimizar el uso de recursos financieras. Confrontar los datos financieros actuales con los que se hayan pronosticado.	
Tareas, deberes y responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la liquidez de la Cooperativa</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso de recursos financieros</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desembolsar los pagos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de créditos de asociados</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar todos los movimientos contables</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros de contabilidad</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Conocimientos</b>	Nivel universitario, especialmente en carrera orientada a los aspectos administrativos, financieros o contables.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportarse de manera ética y profesional en la implementación de las normas, políticas y procedimientos de control.</li> <li>• Preocupación por su actualización permanente y crecimiento profesional</li> <li>• Tomar decisiones acertadas y oportunas</li> <li>• Analizar los movimientos de ingresos y egresos</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincero</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Responsable y honorable</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

## VOCAL

DESCRIPCION DE PUESTOS	
<b>Puesto:</b> Vocal	<b>Fecha de Elaboración</b>
<b>Jefe Inmediato:</b> _____	___/___/___
<b>Subalternos:</b> _____	<b>Fecha de Revisión</b>
	___/___/___
<b>Sueldo:</b> Q. _____	<b>Comisiones:</b> Q: _____
<b>Área:</b> Administración	
<b>Descripción General del Puesto</b>	
Brindar apoyo al resto de la junta directiva, estar presente, en las reuniones, asambleas y toma de decisiones de la Cooperativa.	

<b>Tareas, deberes y responsabilidades del puesto</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con todos los miembros de la Junta Directiva en la organización de las actividades propias de esta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar en ausencia de alguno de los miembros de la Junta Directiva, excepto por el Presidente.</li> </ul>
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Conocimientos</b>	Nivel universitario, especialmente en carrera orientada a los aspectos administrativos, financieros o contables.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Iniciativa propia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa propia</li> <li>• Responsable</li> <li>• Amable</li> <li>• Devoción</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2015).

## SECRETARIA OPERATIVA

<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>Puesto:</b> Secretaria	<b>Fecha de Elaboración</b>
<b>Jefe Inmediato:</b> _____	___/___/___
<b>Subalternos:</b> _____	<b>Fecha de Revisión</b>
	___/___/___
<b>Sueldo:</b> Q. _____	<b>Comisiones:</b> Q: _____
<b>Área:</b> Administración	
<b>Descripción General del Puesto</b>	
Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas y académicas en las distintas	

áreas de la Cooperativa.	
<b>Tareas, deberes y responsabilidades del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al público</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de cuentas y proporcionar los expedientes que le sean requeridos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar registros diversos, que le soliciten</li> </ul>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Conocimientos</b>	Graduada de nivel medio (Secretaria Bilingüe, o Perito Contador), conocimiento de archivo, contabilidad y computación.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas, en la base de datos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Trabajar en equipo</li> </ul>
<b>Actitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Limpieza</li> <li>• Simpatía</li> <li>• Gusto para aprender y trabajar en equipo</li> <li>• Responsabilidad y honradez</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

### Área Mercadológica

#### **Mercado:**

Los mercados a los que está dirigido la Cooperativa son los siguientes:

- Farmacias Independientes
- Dependientes de farmacia
- Personas particulares

## Producto:

Para Kotler, Armstrong y Keller (2010), “producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”.

Los productos que actualmente ofrece al mercado la Cooperativa son los siguientes:

- Cuentas de Ahorro Corriente
- Cuentas de Ahorro Infanto-Juvenil:
- Ahorro a plazo fijo
- Créditos a mediano plazo

Los productos los pueden adquirir personas que se asocien a la cooperativa, siendo estos propietarios de farmacias, familiares y dependientes, así mismo personas particulares exceptuando los créditos que para poder acceder a uno su fiador tiene que ser un asociado de la cooperativa siendo este un propietario de farmacia.

## Precio:

Los precios que la Cooperativa ofrece al mercado son los siguientes:

- Tasas atractivas de interés en créditos y ahorros:

Tasas en cuentas de ahorro entre 4% y 5% anual, capitalizable mensualmente y hasta un 10% a plazo fijo

Tasa de interés en créditos 14%, 15% y 16% dependiendo del tiempo y de la cantidad.

- Los intereses en créditos son aplicables sobre saldos.

### Plaza:

La Cooperativa está ubicada en la 1ra. Calle 1-62 "A", zona 2, Barrio el IMBAA, del municipio de El Progreso, Jutiapa.

Kotler, Armstrong y Keller (2010), indican que "plaza incluye las actividades de la empresa, que ponen el producto a disposición de los consumidores meta"

Debido a que actualmente la Cooperativa no ha empleado intermediarios para hacer llegar los productos al mercado, se propone actividades para hacer llegar sus productos

a las farmacias independientes del departamento de Jutiapa, para ello se les brinda un listado de su mercado potencial, donde se propone ofrezca sus productos mediante la visita personal a estas farmacias independientes de la región.

### **Estrategias:**

Para que la Cooperativa, dé a conocer sus productos y beneficios es necesario que implemente estrategias para lograrlo, de acuerdo a Kotler, Armstrong y Keller (2010), existen oportunidades de crecimiento que las empresas pueden aplicar, a este respecto se propone las siguientes estrategias:

**Estrategia de penetración de Mercado,** es preciso que la cooperativa incremente su participación en el mercado, con los productos actuales en su mercado actual, esto lo puede lograr ofreciendo sus productos y brindando promociones, para ello se les ha brindado un cronograma de actividades y el listado de farmacias independientes de la región.

**Estrategia de desarrollo del mercado,** para ello debe buscar incrementar su participación, con los productos que tiene actualmente en las nuevas regiones del departamento y del país, por ello se le ha presentado la lista de farmacias independientes del departamento, para que promuevan sus productos.

Listado de farmacias independientes del municipio de El Progreso, Jutiapa:

<b>No.</b>	<b>Farmacia</b>
1	Centro Farmacia
4	El Hospitalito
5	Flores
6	Jehova Jireh
7	Jehova Nissi
8	Josmar
9	Julio Verne
10	La Barata

11	La Comunidad
12	La fe
13	La Providencia
14	La Salud
15	Marroquín
16	Molina
17	Proam
18	Ruano
19	San Francisco
20	Sandoval
21	Cinco farmacias sin nombre comercial

**Fuente:** Investigación propia (Febrero, 2015)

Listado de farmacias independientes del departamento de Jutiapa:

No.	Farmacia
<b>Agua Blanca</b>	
1	Johava/Nora Bojorges
2	La Fe
3	La Guadalupana
4	Sanchinelly
<b>Asunción Mita</b>	
5	Ángeles Bonilla, F.
6	Chelsy
7	Comunitaria
8	Dos de abril
9	Fenix portillo 1
10	La Nueva Surtidora
11	Rio Jordán 2
<b>Atescatempa</b>	
12	La Luz
<b>Jalpatagua</b>	
13	Adeco Donado, A.
14	Aprosavi
15	Dávila
16	Fátima
17	Food Mart Atlacatl
18	Gaby
19	Godoy Zuniga,R.
20	Medica Oriente
21	Quiñonez
22	Recinos
23	Rubí
24	San Francisco
<b>Jerez</b>	
25	De mi Tierra la Ceiba
<b>Jutiapa</b>	
26	Adisi
27	Ahorro Guatemalte.
28	Ajtun y Carrera
29	Aproami
30	Asoecom



31	Asofarm
32	Belén
33	Ceiba de Oriente
34	Cóndor
35	Descuento
36	Dios primero
37	Eben Ezer Roca de Ayuda
38	Elsita
39	Elsy
40	Fagioli
41	Familiar
42	Familiares Shaday
43	Fátima
44	Fe
45	Gea
46	Getsemani
47	Jesús del Pensamiento
48	La Central
49	Lourdes
50	Lourdes Vidal
51	Moderna
52	Mónica
53	Mónica
54	Nazareth Garcia, I.
55	Nueva
56	Nuevo Milenio
57	Peniel
58	Predilecta
59	Roca fuerte
60	Salguero
61	Salvación del Pueblo
62	San Andrés
63	San Francisco
64	San Gabriel
65	Sandoval
66	Santa Sofía
67	Santísima Trinidad
68	Sermart
69	Social Aphaerdegua

70	Vanegas
71	Vidal
72	Villa natural roble
73	La Bendición
<b>Moyuta</b>	
74	Ajtun y Carrera
75	La Parroquia
76	Salud
77	San José
<b>Pasaco</b>	
78	La Principal
79	San Carlos
<b>Quezada</b>	
80	Promesa
81	Siloe Sup.Marke
<b>San Cristóbal Frontera</b>	
82	Francineth
83	La merced
<b>San José Acatempa</b>	
84	Paolita
<b>Santa Catarina Mita</b>	
85	La Fe
86	Lázaro
87	San José
88	San Rafael
89	Social

**Fuente:** Investigación propia (Febrero, 2015).

Se les propone ofrecer sus productos de la siguiente manera:

- Visitar las farmacias del municipio, dándoles a conocer el objeto del porque están en el mercado.
- Ofrecerles los servicios y beneficios que tienen actualmente
- Den a conocer la necesidad que los motivo a unirse para apoyar a farmacias independientes

- Promocionarse a través de volantes y medios publicitarios para que las personas particulares sepan de su existencia en el mercado.

Para ello se les brinda cronograma de actividades, y un volante para que promocionen la Cooperativa, a las farmacias independientes, se les brinda también volantes, plan publicitario y promociones.

<b>Cronograma de Actividad: Promocionar la Cooperativa</b>								
<b>Región de Farmacias Independientes</b>	<b>Junio</b>		<b>Junio</b>		<b>Junio</b>		<b>Junio</b>	
	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>26</b>
<b>El Progreso, Jutiapa</b>								
<b>Agua Blanca</b>								
<b>Asunción Mita</b>								
<b>Atescatempa, Jérez y San Cristóbal Frontera</b>								
	<b>Presidente y Secretaria Ejecutiva</b>		<b>Vicepresidente y Vocal</b>					

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

<b>Cronograma de Actividad: Promocionar la Cooperativa</b>										
<b>Región de Farmacias Independientes</b>	<b>Julio</b>		<b>Julio</b>		<b>Julio</b>		<b>Julio</b>		<b>Julio</b>	
	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>31</b>
<b>Jalpatagua, Quezada y San José Acatempa</b>										
<b>Pasaco y Moyuta</b>										
<b>Santa Catarina Mita</b>										
<b>Jutiapa</b>										
<b>Jutiapa</b>										
	<b>Presidente y Secretaria Ejecutiva</b>		<b>Vicepresidente y Vocal</b>							

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2015).

**Cronograma de Actividad: Promocionar la Cooperativa**

Región de Farmacias Independientes	Agosto		Agosto		Agosto	
	3	7	10	14	17	21
Jutiapa						
Jutiapa						
Jutiapa						
	Presidente y Secretaria Ejecutiva		Vicepresidente y Vocal			

Fuente: Elaboración propia (Febrero, 2015).

## Promoción:

De acuerdo con Amaru (2008), la “promoción es la acción de informar o recordar a los consumidores sobre un artículo o marca mediante varias técnicas de comunicación y persuasión.

Lerma y Márquez (2010), definen como elementos de la mezcla promocional, para influir en las personas y convencerlos ofreciéndoles ventajas de comprar algunos servicios. Por lo que se propone a la Cooperativa implementar algunos de estos beneficios:

**Obsequios:** Se propone brindar obsequios a personas que aperturen cuentas de ahorro corriente, infanto-juvenil como tazas, playeras y alcancías:



Presupuesto para dar obsequios a los clientes de la Cooperativa:

Obsequios	Precio Unitario	Precio Docena	Precio por millar
Playeras talla S, M y L	Q 30.00	Q 312.00	Q 2,300.00
Tazas	Q 5.00	Q 48.00	Q 375.00
Alcancías	Q 25.00	Q 240.00	Q 1,750.00
<b>Totales</b>	<b>Q 60.00</b>	<b>Q 600.00</b>	<b>Q 4,425.00</b>

Fuente: Investigación propia (Febrero, 2015).

### Publicidad:

Para comunicar y poder incrementar su participación en el mercado se le propone utilizar los siguientes medios de comunicación:

- Televisión
- Radio

Por lo que se le brinda un presupuesto de los gastos que podrían efectuar al publicitarse en el canal 17 del municipio del municipio de El Progreso, que son vistos en varios municipios de Jutiapa como lo son: El Progreso Jutiapa, Santa Catarina Mita, Asunción Mita, Atescatempa y San Cristóbal Frontera. En Radio Jutiapa tiene alcance en todo el departamento y podría transmitirse en el horario del noticiero, con tres menciones diarias

Mes	Televisión	Radio
Junio	Q 300.00	Q 550.00
Julio	Q 300.00	Q 550.00
Agosto	Q 300.00	Q 550.00
Septiembre	Q 300.00	Q 550.00
Octubre	Q 300.00	Q 550.00
Noviembre	Q 300.00	Q 550.00
Diciembre	Q 300.00	Q 550.00
<b>Totales</b>	<b>Q 2,100.00</b>	<b>Q 3,850.00</b>
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>5,950.00</b>

Fuente: Investigación propia (Febrero, 2015).

**Afiche Propuesto:**



## **“Cooperativa FIGUA, R.L.”**

**COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO  
Y CREDITO FIGUA, R.L. COFIGUA**

*¡Estamos para Ayudarte!*

**COFIGUA R.L., es una cooperativa orientada a prestar servicios de ahorro y crédito, basada en valores de ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, solidaridad y transparencia para el desarrollo de farmacias independientes y personas individuales de la región.**



**Servicio de:**

- Créditos**
- Ahorro Corriente**
- Ahorro Infanto-Juvenil**
- Ahorro a plazo fijo**

**VISÍTANOS EN:**

**1ra. Calle 1-62 “A”, Zona 2, Barrio el IMBAA del municipio de El Progreso, Jutiapa.**



## **Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L. COFIGUA.**

COFIGUA R.L., es una cooperativa orientada a prestar servicios de ahorro y crédito, basada en valores de ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, solidaridad y transparencia para el desarrollo de farmacias independientes y personas individuales de la región.



**“Cooperativa FIGUA, R.L.”**

COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO  
Y CREDITO FIGUA, R.L. COFIGUA

### **Adquiere nuestros servicios:**

- **Créditos**
- **Ahorro Corriente**
- **Ahorro Infanto-Juvenil**
- **Ahorro a plazo fijo**

**¿Pregunta por  
nuestros beneficios!**

**¿Juntos podemos  
ser más!**



**VISÍTANOS EN:**

**1ra. Calle 1-62 “A” Zona 2, Barrio el IMBAA del municipio de El Progreso, Jutiapa.**

## Área de Recursos Humanos

---

---

---

### Capacitaciones:

El centro de capacitación de bancas, seguros y servicios financieros del INTECAP, está orientado al sector financiero (instituciones bancarias, instituciones de seguros, cooperativas de ahorro y crédito, empresas de tarjeta de crédito entre otras), el INTECAP, atiende de forma personalizada cada requerimiento de capacitación diseñando eventos para cada institución y área que se adapten a sus necesidades de calendarización y horarios impartiendo los eventos en el centro o bien en las instalaciones de la Cooperativa.

Debido a que en la Cooperativa han estado impartiendo capacitaciones cada seis meses se les propone los siguientes temas de capacitación:

- Trabajo en equipo
- Análisis e Interpretación de Estados de Resultados
- Motivación
- Estrategias para vender

Se pueden poner a las ordenes con:

Walter Estuardo Barrios Chinchilla

Técnico pedagógico

Tel: 24105555 Ext. 965 a 968

## Programa de Capacitación: Trabajo en Equipo

Tema	Contenido	Duración	Metodología	Recursos	Participantes
<b>Trabajo en Equipo</b>	Presentación del Curso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Grupo vs Equipo</li> <li>• La sinergia</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Ventajas y Problemas</li> <li>• Técnicas de discusión</li> <li>• Gestión del tiempo</li> <li>• Roles en el equipo</li> <li>• Motivación</li> </ul>	2 horas	Trabajo de grupo Simulaciones	Los recursos que se utilizaran en la capacitación son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón</li> <li>• Libreta/hojas</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Computadora</li> <li>• Sonido</li> <li>• Cañonera</li> </ul>	Junta Directiva Y Secretaria Ejecutiva.

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

## Programa de Capacitación: Análisis e Interpretación de Estados de Resultados

Tema	Contenido	Duración	Metodología	Recursos	Participantes
<b>Análisis e Interpretación de Resultados</b>	<p>Presentación del Curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza de los Estados de Resultados</li> <li>• Objetivo de los Estados Financieros</li> <li>• Análisis Financieros</li> <li>• Diferencia entre el análisis y la interpretación de la información contable</li> <li>• Personas interesadas en el análisis financiero</li> <li>• Áreas de estudio en el Análisis financiero</li> <li>• Razones Financieras</li> </ul>	<p>Dos Sesiones de 2 horas</p>	<p>Trabajo de grupo Simulaciones</p>	<p>Los recursos que se utilizaran en la capacitación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón</li> <li>• Libreta/hojas</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Computadora</li> <li>• Sonido</li> <li>• Cañonera</li> </ul>	<p>Junta Directiva</p>

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

## Programa de Capacitación: Motivación

Tema	Contenido	Duración	Metodología	Recursos	Participantes
<b>Motivación</b>	Presentación del Curso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Colaboradores</li> <li>• Gestión del Rendimiento</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Incentivos</li> </ul>	1:30 horas	Trabajo de grupo Simulaciones	Los recursos que se utilizaran en la capacitación son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón</li> <li>• Libreta/hojas</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Computadora</li> <li>• Sonido</li> <li>• Cañonera</li> </ul>	Junta Directiva Y Secretaria Ejecutiva.

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

## Programa de Capacitación: Estrategias para vender

Tema	Contenido	Duración	Metodología	Recursos	Participantes
<b>Estrategias para vender</b>	<p>Presentación del Curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Ventajas de la publicidad</li> <li>• Tipos de publicidad</li> <li>• Propósito de la publicidad</li> <li>• Mensaje a Usar</li> <li>• Mejor Momento para anunciarse</li> <li>• Cuanto se puede gastar en publicidad</li> <li>• Como promocionar se</li> <li>• Tipos de promoción</li> </ul>	<p>Dos sesiones de 2 horas</p>	<p>Ejemplificar todos los temas a tratar.</p>	<p>Los recursos que se utilizaran en la capacitación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón</li> <li>• Libreta/hojas</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Computadora</li> <li>• Sonido</li> <li>• Cañonera</li> <li>• Videos</li> </ul>	<p>Junta Directiva Y Secretaria Ejecutiva.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).

### Estado de variaciones de capital:

Según Lerma y Márquez (2007), “es un resumen de los cambios ocurridos en la participación del propietario o los propietarios de la empresa durante un periodo específico, como un mes o un año. La participación de los propietarios es lo que conoce como capital contable y representa una fuente de recursos para la empresa. El aumento en el capital contable surge de las aportaciones de los propietarios, más la eficiencia registrada en el estado de resultados”.

El estado de variaciones en el capital contable tiene como objetivo mostrar los cambios que hubo en el capital contable, ya sean aumentos o disminuciones, en el periodo que corresponda. Es importante se incluya las utilidades del periodo y los dividendos que se hayan entregado.

Debido a que la Cooperativa actualmente utiliza Estados de Resultados, Balance General y Flujo de Efectivo, se le propone utilizar el estado de variaciones de capital.

El formato de presentación es básicamente el siguiente:

- Encabezado: incluye el nombre de la empresa, nombre del estado financiero, el periodo por el cual se presenta y la fecha.
- Saldo inicial del capital contable al inicio del periodo.
- Aumentos, ya sea por utilidades, aportaciones de los socios, donaciones, etc.
- Disminuciones por dividendos, pérdidas, etc.
- Saldo al final del ejercicio.

Los datos se extraen del estado de resultados del ejercicio anterior y del presente ejercicio. En resumen se vería de la siguiente manera:

**Formato del estado de variaciones de Capital:**

Estado de variaciones en el capital contable de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito FIGUA R.L., COFIGUA Correspondiente al mes de junio de 2015.			
	Saldo al inicio del Ejercicio		Q.
<b>(+)</b>	<b>Aumentos:</b>		
	Utilidades	Q.	
	Aportaciones de socios	Q.	
	Donaciones	Q.	
	Reserva Legal	Q.	Q.
	<b>Totales</b>		<b>Q.</b>
<b>(-)</b>	<b>Disminuciones:</b>		
	Dividendos	Q.	
	Pérdidas	Q.	Q.
<b>(=)</b>	<b>Saldo al final del Ejercicio</b>		<b>Q.</b>

**Fuente:** Elaboración propia (Febrero, 2015).



Análisis FODA

